

DH
MATIAS

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA
MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL 2000/03

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


**O efeito mediador da justiça e do empenhamento
organizacional na relação entre o contrato psicológico e
cidadania organizacional**

Luis Matias – N°1689

ORIENTADOR: Prof. Doutor Jorge F.S. Gomes
Instituto Superior de Psicologia Aplicada

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Miguel Pina e Cunha
Universidade Nova de Lisboa



 Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de
Documentação

Registo: 16699
Data: 24.06.06

Tel.: 21 861 17 50 • bibliopa@ispa.pt

Agradecimentos

A elaboração da tese requereu que parte da atenção normalmente dispendida à família fosse desviada para a sua consecução, pelo que desta forma exalto a compreensão e o espírito de sacrifício patenteados pela Mena. No que respeita ao meu filho, Sérgio, senti que a inocência da sua tenra idade lhe ocultou a razão pelo qual o pai lhe dedicou menos tempo e atenção. Não posso porém ignorar que fui várias vezes interpolado para participar nas suas brincadeiras, mas nem sempre pude corresponder com a devida atenção.

Agradeço à noite por incessantemente me ter feito companhia, muitas vezes até ao raiar do dia, enquanto soltava no teclado do computador algumas palavras e frases com o fito de dar forma às ideias que entretanto iam eclodindo.

Agradeço aos Professores Doutores Joaquim Pinto Coelho e João Maroco pela disponibilidade, cortesia e altruísmo demonstrados, que muito facilitaram a minha familiarização com o programa de estatística AMOS, assim como o esclarecimento das demais dúvidas de estatística. Realço também o apoio da Professora Doutora Carmo Botelho, e da Professora Doutora Fátima Salgueiro que não obstante pertencerem ao ISCTE demonstraram uma inesgotável disponibilidade e simpatia.

Agradeço à Marinha de Guerra Portuguesa, por ter facultado a oportunidade de conduzir esta investigação, e ao tutor nomeado pela organização, CMG Ramos Gouveia, pelo apoio prestado.

O meu apreço aos meus colegas de pelotão, Fernanda, Patrícia e Bruno pelo apoio e solidariedade demonstrados.

Agradeço ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha pelo apoio e disponibilidade demonstrados no decurso das aulas de seminário.

Por fim, um especial agradecimento ao tutor da tese, Professor Doutor Jorge Gomes, por toda a assistência prestada e pela atitude positiva que sempre soube transmitir no decurso da elaboração da tese.

A todos o meu profundo agradecimento. Faço votos que os rebentos provenientes deste trabalho possam em certa medida esbater os sacrifícios e privações entretanto cometidas...

ÍNDICE

	Pág(s)
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	13
2.1. Justiça Organizacional.....	13
2.1.1. Justiça distributiva: a primogénita.....	14
2.1.2. Justiça procedimental: anos 70.....	17
2.1.3. Justiça interaccional: anos 80.....	20
2.1.4. Consequências da justiça.....	21
2.2. Empenhamento organizacional.....	23
2.2.1. Conceito.....	23
2.2.2. Antecedentes.....	27
2.3.3. Consequências.....	28
2.3. Comportamentos de cidadania organizacional.....	30
2.3.1. Conceito e sua evolução no tempo.....	30
2.3.2. Um conceito multidimensional.....	34
2.3.3. Antecedentes dos CCO.....	39
2.3.4. Consequências dos CCO.....	41
2.4. Contrato Psicológico.....	43
2.4.1. Conceito e evolução no tempo.....	43
2.4.2. Conceito multidimensional.....	44
2.4.3. Quebra/violação do contrato psicológico e suas consequências..	45

ÍNDICE (continuação)

	Pág(s)
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	48
3.1. Enquadramento do estudo.....	48
3.2. Modelo e variáveis em análise.....	49
3.3. Hipóteses em análise.....	50
4. MÉTODO.....	51
4.1. Participantes e amostra.....	51
4.2. Design do estudo.....	53
4.3. Instrumento: operacionalização das variáveis.....	53
4.4. Procedimentos quanto à aplicação do instrumento.....	56
4.5. Resultados e análise.....	57
4.5.1. Validade (análise factorial exploratória) e fiabilidade.....	57
4.5.2. Sensibilidade e normalidade.....	65
4.5.3. Correlação bivariada e multicolinearidade.....	67
4.5.4. Modelos de equações estruturais.....	69
4.5.4.1. Considerações introdutórias.....	69
4.5.4.2. Simbologia gráfica.....	70
4.5.4.3. Medidas de ajustamento do modelo.....	70
4.5.4.4. Validade do modelo.....	71
4.5.4.5. Representação gráfica dos modelos em análise e respectivos resultados	72
4.6. Discussão e conclusões.....	81
4.6.1. Limitações.....	84
4.6.2. Sugestões	86

ÍNDICE (continuação)

	Pág(s)
Referências bibliográficas.....	87
ANEXOS.....	
ANEXO A- Instrumento de medida.....	95
ANEXO B- Literatura de suporte dos itens.....	102
ANEXO C- Indicadores de normalidade.....	106
ANEXO D- Indicadores de fiabilidade.....	109
ANEXO E- Coeficientes de regressão / bootstrap.....	116
ANEXO F- Índices de modificação.....	121

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág(s)
Tabela 1	Regras procedimentais..... 19
Tabela 2	Dimensões do empenhamento organizacional..... 26
Tabela 3	Dimensões do CCO..... 35
Tabela 4	CCO dirigidos à organização versus ao indivíduo..... 38
Tabela 5	Antecedentes dos CCO..... 40
Tabela 6	Caracterização sóciodemográfica e organizacional dos sujeitos..... 52
Tabela 7	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional 58
Tabela 8	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos ao empenhamento organizacional 61
Tabela 9	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos aos comportamentos de cidadania organizacional. 62
Tabela 10	Análise factorial de componentes principais dos itens relativos ao contrato psicológico. 64
Tabela 11	Correlações bivariadas..... 67
Tabela 12	Indicadores de multicolinearidade..... 68
Tabela 13	Simbologia gráfica..... 70
Tabela 14	Indicadores de ajustamento do modelo A..... 74
Tabela 15	Indicadores de ajustamento do modelo B..... 77

ÍNDICE DE FIGURAS

		Pág(s)
Figura 1	Modelo do estudo.....	49
Figura 2	Representação gráfica da justiça organizacional.....	60
Figura 3	Representação gráfica do empenhamento organizacional.....	62
Figura 4	Representação gráfica dos comportamentos de cidadania.....	63
Figura 5	Representação gráfica do contrato psicológico.....	64
Figura 6	Modelo A- efeito de mediação do empenhamento afectivo.....	73
Figura 7	Modelo estrutural do empenhamento afectivo.....	75
Figura 8	Modelo B- efeito de mediação da ausência psicológica	76
Figura 9	Modelo estrutural da ausência psicológica.....	78
Figura 10	Modelo C- efeito de mediação do empenhamento calculativo.....	79
Figura 11	Efeito em cascata do contrato psicológico sobre os CCO.....	80

“No celeiro do saber, por mais exíguo que seja o espaço, há sempre um lugar para acrescentar e acondicionar uma ínfima parcela de conhecimento.”

O autor

RESUMO

Este estudo visou compreender em que medida é que a percepção de justiça organizacional e o empenhamento organizacional interagem no processo de formação do contrato psicológico. Este último constructo é um conceito bipolar, uma vez que, de um lado se encontram as expectativas/promessas de índole implícito e explícito que os indivíduos crêem que a organização irá satisfazer e do outro lado tudo aquilo que os indivíduos perspectivam dar em troca à organização, como por exemplo, a prática de comportamentos de cidadania organizacional.

O estudo foi aplicado na Marinha de Guerra Portuguesa, tendo sido usada uma amostra de 568 indivíduos, aos quais foi solicitada a opinião através do preenchimento de um questionário estruturado. As questões colocadas visavam conhecer o posicionamento dos participantes face à sua percepção do cumprimento ou incumprimento de determinadas promessas/expectativas por parte da Organização, da justiça organizacional percebida, do tipo de relação psicológica estabelecida com a organização e por fim do volume de comportamentos de cidadania praticados.

Os resultados da análise de equações estruturadas, realizada através do AMOS, revelaram a existência de efeitos mediadores da percepção de justiça e do empenhamento organizacional na relação estabelecida entre ambos os pólos do contrato psicológico. No que respeita à justiça organizacional a faceta procedimental assumiu um papel de relevo, ao passo que o tipo de empenhamento mais relevante foi o afectivo.

Apesar das limitações encontradas, pode-se considerar, que em geral, os desideratos erguidos numa fase precursora do estudo foram parcial ou totalmente atingidos. Por fim, convém referir que o eventual contributo para o conhecimento acerca da complexa relação entre o Homem e as organizações, embora que ínfimo, foi o principal propósito subjacente a este estudo.

“In knowledge’s granary, in spite of space exiguity, there is always a place to add and accommodate another smallest portion of knowledge.”

ABSTRACT

This study examines the organizational justice and commitment interaction on the psychological contract’s formation process. This last construct is a bipolar concept: on one side we have the implicit nature of expectations and promises, which people believe are going to be fulfilled, and on the other side there’s all that they intend to give in return, for example, the organizational citizenship’s behaviour practice.

The study was conducted in the Portuguese Navy, using a sample of 568 people, to whom it was requested their own opinion, through the filling in of a structured questionnaire. The questions aimed to know the participants’ opinion about the Organization’s fulfilment or not of certain promises and expectations, about organizational justice, about the type of psychological relationship established with the organization itself and, at last, about the volume of citizenship’s behaviours put into practice.

The structural equations’ analyses results, using AMOS, indicate that the relation between psychological contract fulfilment and organizational citizenship behaviour is mediating by organizational justice and commitment. Concerning organizational justice, the procedural feature showed to be the most important, but concerning organizational commitment, the affective feature was the most relevant one.

In spite of all the study’s limitations, we can considerate that its aims established in the preceding phase were achieved. In the end, it’s worth saying that the eventual contribution for the knowledge about the complex relationship between Man and the Organizations, even though a very small one, was the main purpose of this study.

“Escrever é dar forma organizada a uma torrente de palavras que escorre do consciente humano na ânsia que a mensagem seja mais facilmente compreendida”.

O autor

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo procura dar um contributo para o conhecimento acerca do modo como se relacionam algumas das áreas vitais do comportamento organizacional, mais designadamente o contrato psicológico, a justiça, o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Da relação estabelecida entre as organizações e as pessoas que delas fazem parte discorrem baterias de experiências e emoções, que de um modo dinâmico, ajudam a moldar as atitudes das pessoas, materializadas posteriormente em comportamentos. O Comportamento Organizacional é uma disciplina aglutinadora, na medida em que congrega múltiplas áreas de conhecimento, designadamente da psicologia, nas suas diferentes vertentes, da sociologia, da gestão, etc. Daí que se possa denominar de conhecimento multidisciplinar.

O caudal de conhecimentos é sucessivamente alimentado por vários afluentes que vertem novos saberes. Esta mistura, rica em constructos, favorece a caracterização e compreensão do “genoma” relativo à interacção entre as pessoas e as organizações. Desta maneira, no seguimento do anteriormente exposto, o presente estudo tem como intuito contribuir para a compreensão da relação, em contexto militar, entre o contrato psicológico, a justiça, o empenhamento e os CCO, sendo que, qualquer um dos quatro tópicos se prefiguram no mostruário dos mais investigados no âmbito do Comportamento Organizacional.

A escolha destas variáveis relacionou-se com o facto, de em grande medida, elas reflectirem o tipo de relação entre as pessoas e as organizações. O Comportamento Organizacional objectiva estudar a conduta humana em ambientes organizacionais (Palazzoli, 2000), sendo que essa conduta discorre das percepções que os indivíduos têm acerca das relações e interacções que mantêm com as organizações. Nessa lógica, a justiça organizacional tem vindo a ser considerada pelos investigadores como um factor determinante

na forma como as pessoas se comportam nas organizações. Paralelamente o empenhamento organizacional a par da satisfação é das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional, e reflecte o estado psicológico que subjaz a ligação entre os indivíduos e a organização, isto é em que medida a ligação é voluntária ou é movida por outras razões. Os membros organizacionais são geradores de percepções de justiça e detentores do tipo de empenhamento estabelecido com a organização.

A conduta organizacional pode ser pautada pela prática de CCO. Qual é a mais valia para a organização decorrente dessa prática? Os CCO são comportamentos essenciais ao bom funcionamento das organizações, na medida em que configuram um leque de acções determinantes à eficácia organizacional e contribuem para elevar os níveis de proficiência organizacional. Quais é que serão as pessoas que de uma forma regular praticam os CCO? Serão pessoas mais afectivamente ligadas à organização? Será que existem outras formas de empenhamento indutoras ou pelo contrário inibidoras da prática dos CCO? Serão as pessoas que têm percepções de justiça mais positivas? Será que as diferentes dimensões de justiça terão idênticas contribuições? Serão as pessoas que embora tenham percepções de justiça negativa têm uma forte relação afectiva com a organização? É, com toda a certeza, nos membros organizacionais que reside a vontade de praticar os CCO.

A influência da percepção de justiça e do empenhamento na prática dos CCO tem sido abordada separadamente, pelo que o presente estudo tem o propósito de aferir em que medida a relação conjunta entre a justiça percebida e o empenhamento organizacional influencia a prática dos CCO, **mais concretamente em que medida é que a percepção de justiça e o empenhamento organizacional medeiam a formação do contrato psicológico (Cumprimento de expectativas vs CCO).**

A questão emergiu com naturalidade e pertinência aquando do trajecto sinuoso por entre a revisão da literatura. Deste modo, pode-se referir que este estudo contém objectivos de investigação com relevância quer para a Academia quer para a Gestão, os quais se passa a enunciar:

Objectivos com relevância para a Academia:

- a) Aprofundar e consolidar o conhecimento sobre a relação entre as variáveis em estudo;

- b) Aquilatar considerações sobre a relação entre variáveis nucleares do Comportamento Organizacional em contexto militar;
- c) Aplicar e testar, em contexto militar, instrumentos já validados, e que demonstraram possuir boa qualidade.

Objectivos com relevância para a Gestão:

- a) Saber o nível de justiça percebida pelos militares;
- b) Saber o tipo de estado psicológico que os liga à organização;
- c) Conhecer o grau de disponibilidade demonstrado em executar os CCO;
- d) Caracterizar a população militar à luz dos conceitos supra citados;
- e) Enumerar aspectos que contribuam para promover a prática de CCO.

A primeira parte, a **introdução**, constitui o preâmbulo e fita expor o propósito da investigação. Concomitantemente aborda de uma forma sucinta cada uma das partes que formam a tese.

A segunda parte, o **enquadramento teórico**, expõe o estado actual dos diferentes assuntos abordados na investigação, decorrentes da revisão da bibliografia, mais designadamente, o contrato psicológico, a justiça organizacional percebida, o empenhamento organizacional e os CCO, assim como as respectivas intercorrelações aventadas na literatura.

A terceira parte, o **método**, contempla o tratamento e análise estatística, assim como a formulação das conclusões e anotação de limitações e de sugestões para estudos futuros.

O argumentário exposto baseou-se na revisão da literatura que proporcionou uma significativa dose de deleitamento, na medida em que foram focados aspectos que caracterizam o Homem enquanto ser social e complexo, e, de algum modo ajudam a dissipar alguma da bruma que esconde a sua intrincada teia de interações com o meio organizacional envolvente.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“ Viver de aparências é uma habilidade nata do Ser Humano, mas ser-se realmente justo, não é considerado, normalmente como uma prioridade e nem tão pouco está ao alcance do comum dos mortais”.

O autor

2.1. Justiça Organizacional: conceito e sua relevância

A primeira questão que ocorre formular é: **O que é a justiça organizacional?** A justiça é definida pelas ciências organizacionais como algo socialmente construído (Colquit *et al*, 2001; Rego, 2000d), isto é, reflecte a forma de pensar e de agir da maioria das pessoas. A justiça deve ser o mais objectiva possível, sendo que para isso existem as leis, os regulamentos, os procedimentos e as normas destinados a balizar os comportamentos na senda do socialmente correcto no seio das organizações. Um comportamento ou procedimento é considerado injusto quando viola os padrões daquilo que é socialmente aceitável (Greenberg, 2001). No campo do relacionamento entre as pessoas, e entre as pessoas e as organizações, surgem múltiplas interacções, que concitam diferentes interpretações por parte dos intervenientes. Cada pessoa tem uma forma distinta de perceber a mundo e os acontecimentos que o rodeiam, daí que discorra uma grande dose de subjectividade na análise do que é ou não justo. Cabe aos investigadores no âmbito da psicologia organizacional, analisar as pessoas enquanto entidades singulares, procurando extrapolar uma tendência comum relativa às percepções de justiça.

Deste modo, a justiça organizacional é o resultado das múltiplas percepções do indivíduo relativas à forma justa como é tratado, tanto pela organização como pelos seus superiores (Passos & Caetano, 2000). A justiça é um valor essencial e constitui uma massa crítica no âmbito do comportamento organizacional, na medida em que as leituras que os membros organizacionais fazem da justiça das relações, dos procedimentos que configuram essas relações e dos resultados delas advenientes, contribuem de um modo decisivo para a definição de um padrão atitudinal e comportamental. O efeito da justiça é similar ao efeito da lua sobre a terra, ao gerar um fluxo permanente de sentimentos positivos ou negativos, que move as atitudes e os comportamentos dos indivíduos.

A justiça organizacional trata-se de um constructo multidimensional, que tem despertado o interesse de vários investigadores desde a década de 60 (Caetano & Vala, 1999; Cropanzano & Greenberg, 1997). De uma forma geral, a atenção tem recaído sobre a análise das percepções de justiça relativas à afectação e distribuição dos resultados e sobre os procedimentos usados na determinação desses resultados. Por outro lado, é também comum encontrar-se na literatura, uma visão tripartida da justiça, nas suas vertentes distributiva, procedimental e interaccional (Novelli *et al*, 1995).

2.1.1. Justiça distributiva: a primogénita

A primeira abordagem, focalizada nos resultados, derivou dos estudos conduzidos por Homans e posteriormente por Adams, na primeira metade da década de 60 (Cropanzano & Greenberg, 1997). Esta vertente da justiça foi denominada de distributiva e relaciona o rácio entre aquilo que as pessoas investem na organização e aquilo que recebem em troca (Adams, 1965, citado por Colquitt *et al*, 2001; Neves, 2002). Este rácio é desejável que seja equitativo, isto é, que as recompensas da organização sejam mais generosas perante o maior esforço e dedicação dos indivíduos. Daí que, as pessoas comparem os seus resultados com os resultados de colaboradores que executam funções similares ou então comparem os resultados com as suas próprias expectativas (Cropanzano & Greenberg, 1997), sendo que as percepções de injustiça (iniquidade) induzirão as pessoas a procurar um novo ponto de equilíbrio, que passa, por exemplo, por reduzir o volume de investimentos para com a organização. A norma subjacente à teoria da equidade é a **proporcionalidade**, isto é, o volume de resultados obtidos deverá ser proporcional ao volume de investimentos feitos.

As diferenças individuais condicionam em grande medida a percepção e reacção dos indivíduos perante situações de iniquidade (Greenberg, 1990). Se por um lado existem pessoas mais sensíveis à justiça por outro existem outras mais benevolentes, sendo que as primeiras são obviamente mais acutilantes na forma como monitorizam e reagem face à ocorrência de injustiças, ao passo que os indivíduos benevolentes são mais permissivos e tolerantes (Huseman *et al*, 1987 citado por Greenberg, 1990).

Estudos subsequentes identificaram a existência de outras regras associadas à componente da justiça distributiva, como sejam a **igualdade** e a **necessidade** (e.g. Deutch 1975, citado por Cunha *et al*, 2003; Leventhal, 1976, citado por Colquitt *et al*, 2001; Novelli *et al*, 1995; Deutch, 1985, 1987 citado por Lupfer *et al*, 2000; Rego, 2000b). A regra da igualdade é importante na criação e manutenção de boas relações sociais, por exemplo, no funcionamento de equipas ou grupos, na medida em que é assegurado que os diferentes colaboradores são valorizados da mesma forma, não se sentindo, por isso, discriminados. Neste caso, os contributos passam para segundo plano, o que é relevante é assegurar a igualdade. De facto, muitas vezes, os indivíduos questionam-se, porque razão, pessoas com iguais qualificações e níveis de desempenho similares têm carreiras tão díspares? Onde está a igualdade de oportunidades? Em todas as situações deve haver um perfeito equilíbrio entre a igualdade e a equidade no que concerne às relações entre as entidades empregadoras/chefias e seus os funcionários/subordinados.

A chefia tem a árdua tarefa de conciliar os desígnios subjacentes a cada uma das regras, isto porque se por um lado deve promover a igualdade, por outro deve realçar o mérito dos executantes mais empenhados e proficientes. A aplicação superficial da regra da equidade pode acarretar efeitos negativos, nomeadamente disfunções no seio das equipas. Os baixos níveis de satisfação e a corrida desenfreada, sem olhar a meios, para a obtenção de determinados resultados individuais, podem constituir sérios obstáculos à cooperação e harmonia no seio dos grupos.

No tocante à regra da necessidade, os resultados são considerados justos quando os resultados recebidos (e.g., salário, cargos, entre outros) vão ao encontro das necessidades das pessoas. Marques (1996), referiu que o Homem moderno, se assume como Homem psicológico, isto é, deixou de ter uma posição passiva perante a relação com o trabalho, passando a assumir um papel activo e interventivo, face às contingências, alterando os seus comportamentos em função dos seus interesses e eventuais ganhos. Daí que, seja necessário haver um alinhamento dos interesses individuais com os interesses da organização. O desempenho individual será mais estimulado se as organizações salvaguardarem o interesse das próprias pessoas. A questão que se coloca é, em que medida a organização tem em consideração os interesses dos seus membros, nomeadamente no que concerne à orientação de carreira?

Vários são os resultados que contribuem para criação de uma percepção geral de justiça distributiva, de entre os quais se destacam os seguintes:

- a) **Salário**, de natureza económica, é o resultado mais comumente estudado;
- b) **Recompensas**, nas quais se insere o **reconhecimento pessoal** (louvor), de natureza simbólica;
- c) **Cargo** de natureza afectiva e emocional.

De uma forma geral, os portugueses são sensíveis às questões de natureza económica, isto porque os seus salários são bastante reduzidos comparativamente com os restantes povos da União Europeia. Daí que, segundo a teoria da hierarquização das necessidades de Maslow, a não completa satisfação desta necessidade possa condicionar a obtenção da satisfação de outras necessidades colocadas em níveis subsequentes a este, citado por Neves (2002). Por outro lado, na instituição militar, à semelhança do que acontece com a administração pública, os ordenados estão estratificados com base na categoria profissional e dentro desta por escalões relacionados com o posto. Não existe uma componente variável destinada a premiar o desempenho.

Existe porém um mecanismo, de natureza simbólica, denominado de louvor, que se destina a demonstrar publicamente o reconhecimento dos superiores face às qualidades evidenciadas pelos subordinados no desempenho das suas funções. Em conformidade com o conteúdo do louvor e o histórico das avaliações de desempenho, o militar poderá vir posteriormente a receber uma medalha. A pergunta que ocorre fazer de imediato é será que os militares valorizam a atribuição de louvores e medalhas? Todos os militares a quem, informalmente, foi dirigida esta questão responderam que sim, no entanto alguns referiram que trocavam o louvor por um acréscimo de vencimento ou prémio monetário. O teor destas respostas enquadra-se na ideia vertida na reflexão anterior.

O reconhecimento das pessoas pelo seu valor intelectual e emocional assume um papel proeminente na definição no tipo de relação estabelecida com a organização. O valor intelectual e emocional do indivíduo deve ser respeitado e apreciado independentemente do nível hierárquico em que se situa (Rego, 2002d), pelo que, à luz da teoria da reciprocidade, as recompensas e os processos justos catapultam as atitudes dos indivíduos em direcção ao elevado desempenho e à consequente melhoria da eficácia e eficiência organizacionais. O

reconhecimento trata-se de um assunto que se relaciona de uma forma estreita com a justiça organizacional (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Os cargos também são vulgarmente objectos de uma análise de justiça por parte dos membros organizacionais, isto porque existem cargos de menor ou maior prestígio, com maior ou menor autonomia, com mais ou menos significado para os indivíduos e cargos que se aproximam mais ou menos das expectativas de orientação de carreira dos próprios indivíduos. Desta forma, atendendo a que nas instituições militares, os seus membros trocam com regularidade de cargo é natural que a percepção de justiça na atribuição dos cargos seja mais profusamente estimulada.

2.1.2 Justiça procedimental: anos 70

A segunda abordagem, focalizada nos procedimentos, foi introduzida em 1975, através dos estudos de Thibaut e Walker citado por Colquitt *et al* (2001); Rego (2000c); Sousa & Vala (1999). O novo constructo foi denominado de justiça procedimental, que na sua essência espelha a vertente da justiça associada aos critérios e procedimentos que conduzem a determinados resultados (Cropanzano & Greenberg, 1997; Novelli *et al*, 1995). Os critérios e procedimentos alicerçam-se em normas e regras que devem ser equilibradas e justas, uma vez que são as pessoas os seus destinatários. A Teoria da justiça procedimental aventada por Leventhal (1980) citado por Colquitt (2001); Colquitt *et al*, (2001); Niehoff & Moorman, (1993); Rego (2002d); Greenberg (1990); Konovsky & Cropanzano (1991) e Cropanzano & Greenberg (1997). Fasolo (1995), refere que os procedimentos para serem considerados justos devem ser aplicados de forma consistente e imparcial, devem ser baseados em informação rigorosa, devem possuir mecanismos de correcção de erros, devem obedecer a princípios éticos e morais e devem ter em consideração os pontos de vistas dos indivíduos afectados pelas decisões processuais. (e.g. consistência temporal; inexistência de favorecimentos pessoais; recolha prévia de informação rigorosa para suporte à tomada de decisão; respeito pela dignidade humana, um dos valores mais importantes do Ser Humano e concessão de capacidade de intervenção às pessoas alvo no processo de tomada de decisão).

Lupfer *et al* (2000) ao citar outros autores, nomeadamente Lind & Tyler (1988) e Tyler (1994), acrescentaram outras regras e normas procedimentais além das preconizadas por

Leventhal (1980), como sejam, uma promessa explícita deve ser mantida e por outro lado as regras e normas implícitas devem ser honradas.

Konovsky & Cropanzano (1991) sublinharam a importância de alguns procedimentos, nomeadamente a informação atempada, a possibilidade dos participantes terem voz e direito ao recurso, na realização de testes de detecção de consumo de droga. Kim & Mauborgne (1996), num estudo envolvendo gestores de topo das subsidiárias de firmas multinacionais, consideraram cinco características procedimentais: comunicação bilateral, consistência no processo de tomada de decisão, informação processual, definição de prioridades e atribuição de recursos. A tabela 1 que se segue constitui uma resenha compilada das regras procedimentais a partir de Rego (2000c).

Thibaut & Walker (1975) citado por Colquitt (2001) e Colquitt *et al* (2001) focalizaram-se na forma como os indivíduos procuram ter mais acção no controlo dos processos e tomadas de decisão, isto é, de modo a que os seus pontos de vista sejam tidos em consideração. Estes autores demonstraram que nem só os resultados recebidos afectam os indivíduos, mas também os procedimentos utilizados no planeamento e implementação das decisões (Passos & Caetano, 2000). Apesar dos resultados serem desfavoráveis, são percebidos como mais justos quando os procedimentos que lhes deram origem permitiram aos indivíduos ter voz activa (Fasolo, 1995; Sousa & Vala, 1999). A justiça procedimental retrata a faceta da justiça relativa aos meios utilizados para chegar aos fins (Alcobia, 2001; Rego, 2000e).

Niehoff & Moorman (1993) estudaram o impacto da monitorização feita pelos chefes e gestores em relação aos seus subordinados e concluíram que, desde que a monitorização promova a obtenção de informação rigorosa e imparcial tendo em vista a tomada de decisões mais justas, por exemplo conducentes à atribuição de recompensas, então os membros organizacionais vêem-na como benéfica e são mais coniventes com a prática de CCO.

Tabela 1 – Regras procedimentais

Regras	Explicação
Consistência	Os procedimentos devem ser consistentes ao longo do tempo: <ul style="list-style-type: none">• Usados sempre da mesma maneira independentemente das pessoas afectadas.
Supressão de enviesamentos	Os procedimentos devem ser não-enviesados: <ul style="list-style-type: none">• Inexistência de favorecimento pessoal relativamente aos decisores e aos alvos da decisão;• Decisão baseada nas bases doutrinárias e não em interesses pessoais.
Exactidão da informação	Os procedimentos e critérios devem ser fundamentados em informação: <ul style="list-style-type: none">• Exacta e rigorosa;• E obtida de uma forma prévia.
Correcção	Os procedimentos devem garantir: <ul style="list-style-type: none">• Formas de recurso;• Mecanismos de apelo; Destinados a rectificar eventuais erros cometidos durante e após concluído o processo.
Representatividade	Todas as fases do processo devem reflectir as opiniões, pontos de vista das pessoas afectadas. Constituindo uma forma das próprias pessoas terem voz no processo.
Eticalidade	Os processos devem estar em conformidade com as normas éticas e morais, sobretudo no que concerne ao respeito pela dignidade humana

Fontes: Rego (2000c); Cunha *et al* (2003); Leventhal (1980), citado por Niehoff & Moorman (1993).

2.1.3. Justiça interaccional: anos 80

Na década de 80, a justiça procedimental passou a ser abordada segundo duas componentes, uma manteve a designação de justiça procedimental, relacionada com a parte estrutural dos critérios e procedimentos, e a outra, foi designada de justiça interaccional, ou também justiça relacional, que retrata a forma como as chefias se relacionam com os subordinados. A justiça interaccional é considerada como uma forma social da justiça procedimental (Cropanzano & Greenberg, 1997; Colquitt *et al*, 2001). Bies & Moag (1986) citado por Colquitt *et al* (2001) focaram a sua atenção na qualidade do tratamento interpessoal dado aquando da implementação dos procedimentos, referindo a necessidade de distinguir os procedimentos da sua implementação. Não obstante, o resultado em si ser relevante, assim como o processo que lhe está subjacente, o tratamento interpessoal assume um papel preponderante, designadamente, quando são salvaguardados aspectos vitais como sejam: a consideração pelos direitos das pessoas, a sensibilidade às necessidades pessoais, o respeito pela dignidade pessoal, o relacionamento honesto e verdadeiro, a explicação adequada e suas bases, a auscultação da opinião das pessoas, a consistência nas decisões, o fornecimento de *feedback* adequado e atempado, as avaliações baseadas em informação exacta e a imparcialidade nas decisões (Bies & Moag, 1986 e Greenberg, 1993, citado por Rego, 2000b).

Existe uma grande dose de sobreposição entre os aspectos atrás enunciados e as regras procedimentais referidas na tabela 1, levando a querer, que, em certa medida os conceitos de justiça procedimental e relacional se interpenetram, ou mesmo que a justiça relacional está contida no universo da justiça procedimental. Porém, Rego (2000b, 2000c; 2000d; 2002d), através de um exemplo simples, sustenta o constructo da visão tripartida da justiça, referindo-se ao caso da aplicação de uma sanção disciplinar ou incremento salarial: a sanção propriamente dita ou o aumento salarial (justiça distributiva), o processo que a ou o determina (procedimental) e o modo como o superior a ou o transmite, explica e justifica ao colaborador (interaccional). Nesta óptica, o tipo de tratamento emerge como uma faceta distinta das restantes, se bem que todas confluem para a criação da percepção de justiça.

No início da década de 90, foi aventada a proposta para que a justiça relacional fosse dividida em duas metades (Greenberg 1990; Colquitt *et al* 2001; Rego, 2000b). A primeira foi designada de justiça interpessoal focada exclusivamente no relacionamento entre o superior e o subordinado – honestidade, cortesia, respeito pelos direitos, etc. A segunda foi designada de

justiça informacional e espelha a qualidade da informação trocada entre a chefia e os subordinados – exposição de intenções, explicação e justificação das decisões, consideração dos pontos de vista, fornecimento de “*feedback*” atempado, consistência na tomada de decisões, etc. A correcta gestão da informação tende a mitigar a percepção de injustiça (Cropanzano & Greenberg, 1997).

2.1.4. Consequências da justiça

Organ (1990) considerou que os comportamentos de cidadania organizacional são amplamente influenciados pela justiça organizacional. Moorman (1991) procurou estudar esta relação e conclui que os supervisores podem influenciar directamente a prática dos CCO. A justeza dos procedimentos formais e do tratamento interpessoal têm uma influência decisiva na forma como as pessoas constroem os seus próprios julgamentos (Niehoff & Moorman, 1993).

Vários estudos têm vindo a confirmar o grande impacto da justiça sobre um vasto conjunto de variáveis, nas quais se incluem a satisfação no trabalho, a confiança nos gestores, o empenhamento organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (Alcobia, 2001; Niehoff & Moorman, 1993; Colquitt *et al*, 2001; Caetano & Vala, 1999; Cropanzano & Greenberg, 1997; Novelli *et al*, 1995; Konovsky & Cropanzano, 1991). Perante as situações de injustiça os membros organizacionais lesados geram tensões internas, que os levam rapidamente a agir de forma a restituir o equilíbrio na sua relação de troca com a organização, passando por exemplo pela redução significativa da prática dos CCO (Niehoff & Moorman, 1993; Cunha *et al*, 2003). Perante situações mais extremadas os indivíduos tendem a aumentar os índices de absentismo e rotatividade (Caetano & Vala, 1999), assim como proceder à prática de actos retaliatórios dirigidos à organização, como sejam, furtos ou acções de sabotagem (Cropanzano & Greenberg, 1997; Cunha *et al*, 2003).

Rego refere-se ao estudo dos impactos da percepção de justiça num vasto elenco de domínios organizacionais (Cunha *et al*, 2003; Rego, 2002). Desde a avaliação de desempenho, despedimentos, implementação de mudanças, processos de tomada de decisão estratégica, processos disciplinares, testes de detecção e consumo de droga, processos de recrutamento e selecção e, até mesmo à resolução de conflitos.

A justiça interaccional tem maior influência na propensão dos indivíduos para a prática de CCO dirigidos aos indivíduos, isto é, dirigidos ao supervisor ou aos colaboradores. Por outro lado, a justiça procedimental relaciona-se maioritariamente com os CCO dirigidos à organização (Moorman, 1991). Paralelamente a relação entre a justiça interaccional e os CCO dirigidos ao supervisor é mediada pela troca líder-membro, ao passo que a relação entre a justiça procedimental e os CCO dirigidos à organização é mediada pelo apoio organizacional percebido (Masterson *et al*, 2000 e Colquitt, 2001).

Nos anos mais recentes a justiça procedimental e/ou interaccional têm vindo sucessivamente a ganhar maior notoriedade face à primogénita. Existem até vozes que apregoam que a justiça distributiva se tende a eclipsar. Outros autores defendem a sua importância eterna, uma vez que, perante a inevitável erosão da memória, em marcha nos carris do tempo, as pessoas têm mais facilidade em se lembrarem dos resultados obtidos em detrimento dos processos que lhe deram origem (Lupfer *et al*, 2000).

Em súpula, a justiça é uma variável chave no âmbito do comportamento organizacional, pois constitui uma encruzilhada de múltiplas interações, isto é, prefigura um nó ao qual convergem a influência de outras variáveis e a partir do qual irradiam várias relações com outras variáveis.

“A natureza da relação psicológica estabelecida com a organização comanda a vontade dos indivíduos em arrebatam todas as suas sinergias em prol da organização”.

O autor

2.2. Empenhamento organizacional

2.2.1. Conceito

O empenhamento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização (Meyer & Allen, 1991; Rego, 2002a; Allen & Meyer, 1996, Meyer, 1997; Cunha *et al*, 2003). É a força relativa com que um indivíduo se identifica e envolve com a organização (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 citado por Mayer & Schoorman, 1992; Mowday, Porter & Steers, 1982 citado por Williams & Anderson, 1991). É uma variável cardinal que assume particular importância para a compreensão dos comportamentos dos indivíduos na organização (Mowday *et al* 1979, Allen & Meyer, 1996, Carochinho *et al*, 1998) e que tem implicações na decisão de continuar ou abandonar a organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer *et al*, 1993). É, talvez, um dos tópicos que mais tem interessado os investigadores desde há 30 anos (Swales, 2000; Mayer & Schoorman, 1998; Rego, 2002a).

O empenhamento organizacional tem sido, ao longo do tempo, conceptualizado de diferentes formas (Allen & Meyer, 1990). Os primeiros trabalhos, com maior visibilidade, remontam a meados dos anos 50 e foram conduzidos por March & Simon. Em geral, o empenhamento tem sido abordado segundo duas perspectivas, uma baseada nos comportamentos (Mowday *et al*, 1979; Carochinho *et al*, 1998) e a outra baseada em atitudes (Sheldon, 1971, citado por Carochinho *et al*, 1998), sendo que esta última tem concitado maior consenso e angariado maior número de seguidores. Cumulativamente várias têm sido as formas aventadas de medir o empenhamento organizacional.

Na década de 70, Mowday *et al* (1979) conceberam e validaram um instrumento de medida do empenhamento organizacional denominado de OCQ (**O**rganizational **C**ommitment **Q**uestionnaire) composto por 15 descritores. Ao longo das últimas duas décadas, o OCQ tem sido o instrumento mais amplamente utilizado para medir o empenhamento organizacional (Clugston *et al*, 2000). O questionário tem revelado boas qualidades métricas nos diferentes

estudos transculturais que tem sido aplicado, não obstante alguns autores considerarem tratar-se de um instrumento iminentemente construído para a cultura americana (Cook & Wall 1980, citado por Carochinho *et al*, 1998). Os primeiros resultados apontaram para um constructo unidimensional (Mowday, Steers, & Porter, 1979; Mayer & Schoorman, 1998), porém estudos subsequentes vieram demonstrar que de facto, o OCQ, mede mais do que uma dimensão. Recentemente, Carochinho *et al* (1998) adaptaram e validaram o questionário para a cultura organizacional portuguesa e detectaram a existência de três dimensões: Uma componente afectiva, que traduz o afecto da pessoa para com a organização, uma componente cognitiva que espelha o julgamento das pessoas relativamente à organização, e por fim uma componente comportamental que reflecte a intenção de permanecer ou abandonar a organização.

Outra abordagem emergiu na década de 80, da autoria de O'Reilly & Chatman (1986). Os autores detectaram a existência de três dimensões, as quais denominaram de complacência (empenhamento instrumental baseado nas recompensas extrínsecas), identificação (empenhamento baseado no desejo de afiliação) e internalização (empenhamento baseado na congruência entre os valores do indivíduo e os valores organizacionais). O instrumento foi posteriormente utilizado por Williams & Anderson (1991), num estudo que procurou analisar se a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional eram ou não preditores dos comportamentos do papel e extra-papel. Becker (1992) também se baseou no constructo, de forma a distinguir os focos e as bases de empenhamento. Mais tarde, este quadro teórico foi rebatido e a sua continuidade veio a esbarrar na frágil e confusa concepção teórica, na medida em que a distinção entre a internalização e a identificação era difícil de perpetrar, e por outro lado era questionável, se de facto, a complacência era uma dimensão singular (Cunha *et al*, 2003).

Na segunda metade da década de 80 foi concebido por Meyer e Allen, um outro instrumento de medida, denominado de ACS e CCS (*Affective and Continuance Commitment Scale*), que a par do OCQ tem assumido especial preponderância no diagnóstico do tipo de laços estabelecidos entre as pessoas e as organizações. Mais tarde, no início dos anos 90, o questionário foi revisitado e foi-lhe acrescentada uma terceira componente denominada de NCS (*Normative Commitment Scale*). Allen & Meyer (1990) demonstraram que as componentes afectiva, instrumental e normativa do empenhamento atitudinal eram conceptual e empiricamente distintas, existindo porém alguma sobreposição entre os empenhamentos

afectivo e normativo. O instrumento de medida criado era composto por 24 descritores, oito por cada dimensão. Relativamente ao OCQ, a ACS era mais curta e os descritores foram concebidos de modo a medir a orientação dos indivíduos para com a organização, e não intenções ou comportamentos (Allen & Meyer, 1990).

Desta maneira, o modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991), é um dos modelos mais comumente utilizados pelos investigadores e expressa três estados psicológicos:

- a) **Empenhamento afectivo** – o indivíduo sente uma forte ligação à organização, sente como seus os objectivos e valores da organização e deseja manter essa ligação;
- b) **Empenhamento normativo** – o indivíduo sente que tem o dever de permanecer na organização. A forte lealdade é a base da relação;
- c) **Empenhamento instrumental (ou calculativo)** – o indivíduo tem necessidade de permanecer na organização, devido aos elevados custos que envolve a sua saída, ou por perda de algo (e.g., status, direitos adquiridos, etc.) ou por falta de alternativas de emprego.

Meyer *et al* (1993) efectuaram um novo estudo, no âmbito hospitalar, de modo a averiguar a elasticidade e amplitude do modelo, pelo que utilizaram uma versão mais curta, isto é, de seis itens, em cada uma das escalas. O estudo veio consolidar a viabilidade e a acentuar a multidimensionalidade do constructo.

Entretanto alguns investigadores (e.g., Hackett *et al.*, 1994, Allen & Meyer, 1996; Iverson e Buttigieg, 1999; citado por Rego, 2002a) sugeriram um modelo tetradimensional, através da cisão do empenhamento instrumental em duas componentes, a primeira associada à necessidade de permanecer por falta de alternativas e a segunda relacionada com os elevados sacrifícios pessoais inerentes à saída.

Em 2001, Rego sugeriu e comprovou empiricamente a existência de um modelo hexadimensional no contexto do ensino superior, que resulta do aparecimento de uma terceira dimensão, a ausência psicológica, originada a partir do empenhamento instrumental, e que se junta às duas componentes anteriormente referidas. Adicionalmente, Rego sugere a cisão do empenhamento afectivo em duas componentes. Primeira: as pessoas sentem uma forte ligação com a organização mas não para sempre. Segunda: as pessoas sentem uma forte ligação com a

organização e desejam ter um futuro comum. A última e sexta dimensão, é o empenhamento normativo acima abordado.

A ausência psicológica é uma variante extrema do empenhamento instrumental, na medida em que reflecte uma ruptura parcial ou total da ligação psicológica entre indivíduo e a organização, isto é o indivíduo mostra arrependimento por ter vindo trabalhar para a organização. A tabela 2 que se segue constitui uma resenha das várias dimensões de empenhamento e respectivos estados psicológicos associados.

Tabela 2 – Dimensões do empenhamento organizacional

Dimensões	O que pensa o membro organizacional	Estado psicológico
Empenhamento afectivo	“Esta organização tem um grande significado para mim”	Desejo efémero
Futuro comum	“Ficaria muito satisfeito se fizesse o resto da minha carreira nesta organização”	Desejo eterno
Empenhamento normativo	“Sinto que devo ser leal e permanecer nesta organização”	Obrigaçã
Sacrifícios avultados	“Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam”	Necessidade
Escassez de alternativas	“Sinto que tenho poucas alternativas se deixar a minha organização”	Necessidade
Ausência psicológica	“Lamento ter vindo trabalhar para esta organização”	Ausência

Fonte: Transcrita de Rego (2002a:44)

Recentemente vários investigadores têm defendido que o empenhamento deve ser estudado atendendo a diferentes níveis (focos) de análise: a organização, a chefia e o grupo de trabalho (Beker, 1992; Clugston *et al*, 2000). Meyer *et al* (1993) para além do propósito de estender o modelo a outras áreas estudaram o empenhamento quer ao nível organizacional quer ocupacional, por conseguinte mais restrito. O presente estudo irá centrar-se apenas no empenhamento de teor organizacional, na medida em que houve a necessidade de

circunscrever o raio de acção do estudo e por outro lado as restantes variáveis patentes no estudo são analisadas numa perspectiva macro, isto é organizacional.

2.2.2- Antecedentes

Meyer & Allen (1991) e mais tarde Clugston *et al*, (2000) referiram que as diferentes formas de empenhamento têm também diferentes antecedentes. O empenhamento afectivo é influenciado por características pessoais e pelas variáveis relacionadas com a experiência no trabalho. O empenhamento instrumental é influenciado pela percepção da escassez de alternativas e da existência de elevados custos aquando da saída. Por último, o empenhamento normativo é influenciado pelas orientações sociais e culturais dos indivíduos, isto é pelo património pessoal de valores, que resulta do somatório do conjunto de valores que os indivíduos possuíam antes de entrar para a organização e dos restantes entretanto assimilados ao longo do contínuo processo de socialização organizacional.

Meyer (1997) levou a cabo uma revisão da literatura relativa ao período de 1986 a 1997 com o propósito de aferir as principais correntes teóricas, assim como os respectivos desenvolvimentos, nomeadamente, no que concerne às variáveis que se relacionavam quer a montante quer a jusante com o empenhamento organizacional. Assim sendo, Meyer apontou como antecedentes vários factores, entre os quais, a satisfação de expectativas, a justiça e apoio organizacional, e as políticas de gestão de recursos humanos operacionalizadas através dos processos de recrutamento e socialização, e ainda através dos planos de desenvolvimento de carreiras, de atribuição de benefícios e recompensas, e de reestruturação do trabalho.

A percepção de justiça é uma das variáveis que resulta da experiência no trabalho, e que tem impacto sobre o nível de afectividade dos membros para com a organização. Por outro lado, também se poderá referir que as pessoas que nutrem uma maior afectividade pela organização, apesar de percepcionarem algumas injustiças, continuam predispostas a levar a cabo os comportamentos de cidadania organizacional. Este tipo de comportamento será posteriormente abordado na secção 2.3.

Um indivíduo que demonstre um empenhamento calculativo elevado, ou por escassez de alternativas ou por sacrifícios elevados, não terá forçosamente que mostrar arrependimento de ter vindo trabalhar para a organização. E, uma vez que vai ter de permanecer na

organização, então porque não dedicar-se de um modo empenhado à organização? Executando com alguma regularidade CCO, se bem que de uma forma não tão vincada como um indivíduo empenhado afectivamente. Por outro lado, um indivíduo que tenha uma ausência psicológica mais marcada terá, à partida, uma menor predisposição para praticar os CCO.

2.2.3- Consequências

O empenhamento organizacional tem surgido na literatura como uma variável que tem repercussões em outras variáveis atitudinais e em comportamentos como sejam, o absentismo, a rotatividade, a pontualidade, os CCO, a aceitação das mudanças e o desempenho (Mayer & Schoorman, 1992; Rego 2000d; Cunha *et al*, 2003). As pessoas quando empenhadas no seu trabalho estão mais predispostas em ultrapassar aquilo que está formalmente prescrito, daí que estejam mais propensas à prática dos CCO na medida em que os CCO são comportamentos que têm menores probabilidades de fazer parte integrante da tarefa. Por outro lado, as pessoas empenhadas representam “exemplos a seguir” pelos restantes membros organizacionais (Goleman, 1999, citado por Cunha *et al*, 2003), pelo que, desta forma funcionam como “marcos geodésicos” que auxiliam a referenciar a conduta mais correcta no panorama organizacional.

Allen & Meyer (1996) reuniram todo um corpo teórico que suportava à data o modelo de empenhamento tridimensional, e procederam à análise e validação do constructo. Mais tarde, em 2002, outro grupo de investigadores, liderado por Meyer, levou a cabo uma nova revisão da literatura. Allen & Meyer (1996) elencaram vários estudos que correlacionam as diferentes formas de empenhamento e os indicadores de performance e CCO. No caso do empenhamento afectivo a força de correlação com os CCO variava entre 0,10 e 0,46.

Rego (2002a; 2000d), após revisão da literatura, acrescentou que as pessoas mais empenhadas na vida da organização, sentem-se mais satisfeitas, denotam menores índices de actos retaliatórios, expressam elevados índices de desempenho individual e adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional. O empenhamento afectivo e normativo correlacionam-se positivamente com os CCO, se bem que a correlação do empenhamento afectivo seja mais forte. Por outro lado, a correlação entre o empenhamento instrumental e os CCO é praticamente nula.

A rotatividade, a intenção de saída, o absentismo e o desempenho são outras consequências do empenhamento, elencadas por Meyer (1997) e Meyer *et al* (2002). As três dimensões do empenhamento correlacionam-se negativamente com a rotatividade e com a intenção de saída, embora com diferentes intensidades. O empenhamento afectivo correlaciona-se negativamente com o absentismo, enquanto o empenhamento instrumental correlaciona-se de forma positiva ou quase nula. Por fim, o empenhamento afectivo é o que se correlaciona mais positivamente com o desempenho.

Os indivíduos empenhados afectivamente, isto é, que crêem nos valores e objectivos da organização, estão dispostos a elevar os níveis de esforço e dedicação para com a organização, demonstrando inclusive, uma forte vontade de permanecer na organização (Luthans, 2002).

Shore *et al* (1995) referem que as chefias são sensíveis ao nível de envolvimento dos colaboradores. A prática regular e consistente de CCO favorece as avaliações, podendo agilizar o processo de progressão na carreira, e deste modo induzir os indivíduos a despendere ainda mais esforço em prol da organização, funcionando desta forma como um ciclo de retroalimentação.

Em sùmula, o empenhamento organizacional, e em particular o empenhamento afectivo correlaciona-se com um vasto leque de variáveis, porém as maiores correlações obtêm-se com os comportamentos sobre os quais os membros organizacionais detêm maior controlo, como sejam a rotatividade e os CCO (Meyer, 1997). Por outro lado, sem o empenhamento dos seus membros, as organizações serão deficitárias em iniciativa, ideias criativas, espontaneidade e cidadania organizacional (Kim & Mauborgne, 1997, 1998, citado por Rego 2002a).

“Se o capital humano estiver disponível a desempenhar com assiduidade os comportamentos de cidadania organizacional, então os grupos de trabalho, as unidades e as organizações estarão mais aptas a responder e enfrentar as imprevisibilidades e as contingências dos tempos modernos”.

O autor

2.3. Comportamentos de cidadania organizacional

2.3.1 Conceito e sua evolução no tempo

Os CCO surgiram no panorama literário internacional, nos meados da década de oitenta, pelas mãos de Organ, tendo por base as ideias ventiladas por Katz na década de 60, nas quais o autor dava grande ênfase ao conceito de comportamento extra-papel, referindo que os indivíduos além de entrarem e permanecerem nas organizações, e desempenharem com segurança as suas funções, também deviam promover actividades espontaneas e inovadoras, que iriam para além do determinado pela função do indivíduo (Katz, 1964 citado por Smith, 1983; Passos, 1999; Passos & Caetano, 2000; Rego, 2002c). Os CCO têm sido o constructo extra-papel mais amplamente estudado (Rego, 2002c).

Organ (1988:4) definiu os CCO's como *“comportamentos discricionários não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”*. A discricionariedade advém do facto de se tratarem de comportamentos não prescritos no papel ou na descrição de funções e que deste modo não prefiguram claramente nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização. O não reconhecimento explícito por parte do sistema de recompensa contém subjacente a ideia que se trata de um comportamento desprovido de retorno tangível para o indivíduo. Por fim, os CCO podem ser contributos relevantes para a eficácia organizacional.

Desde então, esta definição tem sido a mais amplamente utilizada, tendo estado na base de múltiplos trabalhos (e.g., Organ, 1990, 1997; Williams & Anderson, 1991; Organ & Ryan, 1995; Van Dyne *et al*, 1995; Farth *et al*, 1997; Mackenzie *et al*, 1998; Rego, 1999a, 1999b, 2000a, 2000e, 2000c e 2003; Podsakoff *et al*, 2000; Coyle-Shapiro, J. A-M, 2002; Robinson & Morrison, 1995; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993).

Paralelamente, outras abordagens de comportamentos extra-papel têm sido aventadas, como sejam os comportamentos pro-sociais (Brief & Motowidlo, 1986; Borman & Motowidlo, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000), os comportamentos cívicos (Graham, 1986, citado por Borman & Motowidlo, 1997; Graham, 1991, citado por Podsakoff, 2000), a espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992 e George & Jones, 1997, citado por Podsakoff, 2000) e o desempenho contextual (Borman & Motowidlo, 1993 citado por Borman & Motowidlo, 1997 e Podsakoff *et al.*, 2000). A pluralidade de constructos tem gerado alguma instabilidade na concepção de um quadro teórico sólido. E, por outro lado, Podsakoff *et al.* (2000) referiram que, muitas vezes, não são consideradas pelos investigadores as diferenças entre os diversos constructos, daí que, por vezes, possam ocorrer alguns conflitos conceptuais, os quais acarretam ainda maior instabilidade ao panorama teórico.

Mais tarde, em sinal das evidências empíricas acumuladas, Organ (1997) reconceptualizou o constructo, e abdicou dos dois primeiros atributos, isto porque muitos comportamentos tidos como discricionários, isto é, não prescritos no papel ou na descrição de funções são, de facto, considerados parte integrante do cargo pelos superiores e, até, pelos próprios executantes (Morrison, 1994; Rego, 2000a). A fronteira entre os comportamentos extra-papel, nos quais se incluem os CCO, e os comportamentos prescritos no papel é pouco clara, na medida em que a percepção dos contornos dessa linha imaginária é variável de pessoa para pessoa (Morrison, 1994). Segundo Van Dyne *et al.* (1995) a discriminação de comportamentos do papel e extra-papel é função das características do executante e do observador ou observadores, das características relacionais entre o executante e o observador, e ainda do momento da observação, isto é os papéis evoluem no tempo, assim como as expectativas dos observadores, pelo que, aquilo que agora pode ser considerado extra-papel, mais tarde poderá ser considerado parte integrante do papel. Por outro lado, os CCO são considerados pelas chefias aquando das avaliações de desempenho (Werner, 1994), sendo que, desta forma os comportamentos poderão vir a ser recompensados pela chefia.

Em contexto militar, os CCO podem contribuir para a inflação das notações de desempenho e conseqüentemente para a atribuição de um reconhecimento pessoal de natureza simbólica (louvor). Posteriormente, a organização poderá ou não materializar o louvor em medalha, conferindo maior visibilidade ao valor do militar no seio da organização. Uma outra

forma de premiar o bom desempenho dos militares passa por lhes ser confiadas funções de maior responsabilidade, autonomia e prestígio.

Desta forma, Organ (1997) ficou apenas com o último atributo do constructo que tinha proposto em 1988, isto é, o de que os CCO favorecem o funcionamento eficaz da unidade da qual o indivíduo faz parte e, conseqüentemente, da própria organização. Assim sendo, Organ (1997) aderiu à definição de desempenho contextual aventada por Borman & Motowilo, (1993), citado por Borman & Motowillo (1997:100) e Rego (1999b:7, 2000e:75, 2003:67), referindo que se trata do conceito que melhor descreve o que é um CCO, isto é “*um conjunto de acções que não estão directamente relacionadas com as suas principais funções, mas que são importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que serve como catalisador crítico para as actividades e processos de tarefa*”. Os comportamentos que estão associados ao constructo são os seguintes: a) persistir com entusiasmo e empenho na persecução das tarefas; b) voluntariar-se para a execução de tarefas que não estão prescritas no cargo; c) promover a cooperação com os outros; d) cumprir as regras organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente; e) inculcar e defender os objectivos organizacionais.

Ao adoptar a definição de desempenho contextual para caracterizar os CCO, Organ (1997) teceu as seguintes linhas orientadoras que servem de base ao seu constructo reformulado:

- a) Comparativamente com o desempenho na tarefa, o CCO tem menos probabilidades de ser considerado um requisito formal do cargo;
- b) O CCO é visto pelo executante como menos susceptível de conduzir a recompensas proporcionadas pelo sistema formal;
- c) Os CCO são comportamentos afiliativos e promotores, isto é, são comportamentos destinados a preservar e promover a afiliação através da ajuda e da cooperação, pelo que, à partida não são geradores de controvérsia (Van Dyne *et al*, 1995).

A reestruturação do constructo empreendida por Organ (1997), evita que futuros investigadores tenham necessidade de entrar em detalhe, se os comportamentos levados a cabo são ou não extra-papel e se são ou não recompensados. O que é relevante de facto, é que se tratam de comportamentos que têm menores probabilidades de fazer parte integrante da

tarefa e de serem futuramente recompensados, mas que, contudo, contribuem de uma forma decisiva para a eficácia organizacional.

Os CCO são comportamentos que transcorrem através das mais díspares actividades profissionais. Enquanto, o desempenho da tarefa, é específico de uma determinada tarefa, pois reflecte a *“eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo tarefas que contribuem para o núcleo técnico e que sobretudo se relacionam com as valências e competências técnicas das pessoas”* (Borman & Motowidlo, 1993, citado por Borman & Motowidlo, 1997:99), o desempenho contextual constitui um denominador comum de todas as tarefas, pelo que deverá nortear a execução de múltiplas tarefas independentemente da sua especificidade. Por outras palavras, os executantes além de executarem as suas funções específicas com máxima competência, devem fazê-lo ultrapassando os padrões normalmente esperados, devem mostrar-se disponíveis para ajudar colaboradores em dificuldade, devem ser extremamente zelosos no cumprimento do quadro normativo em vigor, devem ter iniciativa e promoverem a inovação dentro do serviço, da unidade e/ou da organização.

Organ & Paine (1999) referem que para se compreender a contribuição das pessoas para com a Organização, não basta compreender a forma como desempenham eficiente e tecnicamente a tarefa, é também relevante perceber o que leva as pessoas a contribuir com valor acrescido, isto é a ir mais além daquilo que está normalmente prescrito. A produtividade tem sido normalmente associada a factores como a competência, a habilidade, a experiência e o treino (Organ & Ryan, 1995), no entanto, os CCO podem constituir uma mais valia, contribuindo também para impulsionar a produtividade, ou por outras palavras elevar os níveis de performance do desempenho.

Se o capital humano estiver disponível a desempenhar com regularidade os CCO, então os grupos de trabalho, as unidades e as organizações estarão mais aptas a responder e enfrentar as imprevisibilidades e as contingências dos tempos modernos. Pois caso contrário, qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil (Katz, 1964; citado por Rego, 1999b, 2000a, 2003; Passos & Caetano 2000; Robinson & Morrison, 1995; Kim & Mauborgne, 1996). Os sistemas sociais que se restringem exclusivamente às relações prescritas tendem a cristalizar a criatividade, e consequentemente a hipotecar a sua própria existência, ao passo que aqueles que promovem os CCO tendem a dilatar as artérias do conhecimento, e assim aumentar o fluxo de nutrientes

indispensáveis ao metabolismo organizacional. Por outras palavras, estes comportamentos lubrificam a máquina social da organização (Katz & Kahn, 1966 citado por Bateman & Organ, 1983; Smith *et al*, 1983) daí que promovam o florescimento de climas de trabalho mais propícios e harmoniosos, donde seguramente discorrem níveis mais elevados de proficiência organizacional.

Em sùmula, os CCO são **comportamentos volíveis**, na medida em que a sua execução está sobre o controle dos indivíduos. O desempenho adveniente vai normalmente além do formalmente prescrito, contribuindo de uma forma muito substancial para a eficácia do grupo, serviço, departamento e organização nos quais os seus executantes estão inseridos.

2.3.2. Um conceito multidimensional

O CCO é um conceito multidimensional, na medida em que abarca múltiplos tipos de comportamentos. Na revisão da literatura conduzida por Podsakoff *et al.* (2000), foram identificados quase 30 tipos de comportamentos distintos, porém algumas dimensões são mais amplamente estudadas do que outras.

Os primeiros estudos da autoria de Smith *et al.* (1983), identificaram a existência de duas dimensões, a primeira foi denominada de altruísmo e a segunda foi denominada de obediência geral, posteriormente designada de conscienciosidade. Ambas as dimensões são afloradas na tabela 3.

Na revisão da literatura, Organ & Ryan (1995) e Rego (1999a) encontraram cinco dimensões mais commumente estudadas: conscienciosidade, altruísmo, virtude cívica, desportivismo e cortesia. As duas primeiras correspondem às dimensões abordadas no parágrafo anterior acrescidas de outras três dimensões, também afloradas na tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões do CCO

Dimensões	Caracterização
Desportivismo	Comportamentos reveladores de que o indivíduo tolera as circunstâncias, evitando queixas perante os problemas (por exemplo, não expressa ressentimentos perante mudanças na organização ou eventuais sobrecargas de trabalho).
Conscienciosidade	Comportamento que permitem ao indivíduo levar a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapassa o normalmente esperado (por exemplo, o indivíduo cumpre as regras e regulamentos mesmo que ninguém veja, é assíduo e pontual).
Virtude cívica	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização (por exemplo, o indivíduo está “a par” dos acontecimentos organizacionais, assiste e participa em reuniões relativas à organização)
Altruísmo	Comportamentos que têm um efeito de ajuda numa pessoa específica comum problema ou tarefa organizacionalmente relevante (por exemplo, ajuda uma pessoa que esteve ausente, auxilia um mancebo na integração e socialização na organização).
Cortesia	Comportamento que visam prevenir a ocorrência de problemas de relacionamento com os colaboradores (por exemplo, os indivíduos são cautelosos com os comportamentos que podem afectar os postos de trabalho de outras pessoas, promovem a empatia e o respeito pelo direito das outras pessoas).

NOTA: Transcrita e ligeiramente acrescentada a partir de Rego (1999a:131, 1999b:7, 2000a:168, 2000e:76, 2002c:9)

Podsakoff *et al.* (2000) levaram a cabo uma revisão da literatura de mais de uma década e meia, e constaram que são sete as dimensões mais comumente abordadas: comportamento de ajuda, desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento.

- a) Os **comportamentos de ajuda** consistem em actos destinados a ajudar os colaboradores (e.g., suprimir a falta de alguém, ajudar o supervisor, solucionar conflitos, encorajar os colaboradores, ser cortês, etc.)
- b) O **desportivismo** reflecte a tolerância dos indivíduos perante as dificuldades e problemas. (e.g., manter uma atitude positiva perante as dificuldades, sacrificar os próprios interesses em detrimento do colectivo, evitar queixumes, etc).
- c) A **lealdade** organizacional consiste num sentimento de sinceridade e benevolência para com a organização (e.g., promover e proteger da imagem da organização, defender os objectivos organizacionais, etc.)
- d) A **obediência organizacional** reflecte o zelo extremo no cumprimento do quadro normativo em vigor, qualquer que seja a situação (e.g., agir religiosamente em conformidade com as normas e regulamentos em vigor, etc.)
- e) A **iniciativa individual** inclui os actos voluntários e criativos destinados a melhorar a execução das próprias tarefas (e.g., grau de empenhamento elevado na prossecução de tarefas, criação de novas formas de realizar o trabalho, etc.)
- f) A **virtude cívica** representa a participação activa nos eventos e acontecimentos organizacionais (e.g., mostrar interesse relativo ao rumo da organização, manter-se informado acerca dos eventos, opinar construtivamente no que concerne à estratégia da organização, etc.)
- g) O **autodesenvolvimento** constitui as acções levadas a cabo com o intuito de melhorar o conjunto de conhecimentos e competências e aptidões (e.g., actualizar voluntariamente o nível de conhecimentos, participar em acções de formação, etc.). Esta dimensão foi também apelidada de capacidade de aperfeiçoamento (Rego, 2000).

A configuração dimensional dos CCO tem muito a ver com o tipo de cultura nacional e/ou eventualmente com o tipo de cultura vigente na organização. A maioria dos estudos tem sido conduzida em contextos anglo-saxónicos, daí que as dimensões atrás enunciadas sejam mais valorizadas nesse tipo de contexto. No caso de um estudo levado a cabo em contexto asiático, mais propriamente em Taiwan, emergiram outras dimensões, a harmonia interpessoal e protecção de recursos da organização (Farh *et al*, 1997; Rego, 2000a). A primeira dimensão reflecte comportamentos que contrariam ou evitam a obtenção ilícita de poder e favorecem a promoção das relações interpessoais. A segunda dimensão reflecte comportamentos que visam a protecção dos recursos organizacionais e repudiam o usufruto em benefício pessoal.

Porém o objectivo deste estudo não é o de relacionar a cultura com a prática de CCO, é no entanto importante focar as dimensões dos CCO que melhor se adaptam à cultura portuguesa. Daí que, uma parte da pesquisa tenha recaído sobre os estudos já realizados em Portugal. No panorama nacional, constatou-se que o Rego é o investigador que mais se tem debruçado sobre esta área, testemunhando o seu trajecto através de uma miríade de artigos e livros publicados.

Rego (1999a) conduziu um estudo, inquirindo 338 gestores acerca dos CCO dos seus colaboradores, destinado a operacionalizar um constructo e a validar um instrumento de medida. Da análise factorial, resultaram 4 dimensões, as quais o autor denominou de harmonia pessoal/espírito de equipa, conscienciosidade, espírito de iniciativa/proactividade e identificação com a organização.

- a) A **harmonia interpessoal** agrega todos os comportamentos que contribuem para um bom relacionamento interpessoal (e.g., espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiência).
- b) A **conscienciosidade** espelha a sintonia com a regulamentação em vigor, a determinação em preservar o património da empresa e em executar as actividades de modo a ultrapassar os requisitos mínimos esperados.
- c) O **espírito de iniciativa** revela a disponibilidade dos indivíduos para resolver os problemas e procurar soluções alternativas, assim como fazer sugestões construtivas de melhoria dos métodos de trabalho, etc.
- d) A **identificação com a organização** revela a dedicação e lealdade das pessoas para com a organização, ao recorrer a esforços extra para beneficiar a organização mesmo a expensas pessoais.

Outra abordagem dos CCO vulgarmente observada na literatura contempla duas categorias. A primeira refere-se aos CCO dirigidos à própria organização e a segunda aos CCO dirigidos aos indivíduos, como por exemplo, ao supervisor ou aos próprios colaboradores. Rego (2002c) referiu citando Williams & Anderson (1991) que os CCO focalizados na organização a beneficiam directamente enquanto os CCO focalizados nos indivíduos beneficiam directamente os próprios e indirectamente a organização.

O'Reilly & Chatman (1986) foram os pioneiros a diferenciar os CCO dirigidos aos indivíduos dos CCO dirigidos à organização, e tendo por base os trabalhos encetados por

Smith *et al* (1983) e Bateman & Organ (1983), redenominaaram as dimensões entretanto aventadas. Sendo que, o altruísmo tomou a designação de CCO vocacionado para o indivíduo, enquanto a conscienciosidade foi absorvida pelos comportamentos dirigidos mais para a organização.

Mais Tarde, Williams & Anderson (1991) comungaram do mesmo constructo, e num estudo que procurou constatar se a satisfação e o empenhamento funcionavam como predictores dos CCO, consideraram também a existência dos dois tipos de CCO. A tabela 4 indica alguns dos comportamentos pertencentes a cada uma das dimensões (categorias):

Tabela 4 – CCO dirigidos à organização versus ao indivíduo.

CCO	
Dirigidos à Organização	Dirigidos aos Indivíduos
> Cumprir escrupulosamente as regras	> Actualizar o trabalho dos colaboradores que estiveram ausentes
> Manter uma assiduidade fora do normal	> Partilhar informação com os outros colaboradores
> Proteger os recursos da organização	> Ajudar os colaboradores com excesso de trabalho
> Avisar com antecedência quando falta ao trabalho	> Enquadrar voluntariamente os novos empregados
> Evitar pausas desnecessárias	> Disponibiliza-se para ouvir os problemas dos colegas
> Não se serve dos recursos da organização para o uso pessoal	etc.
etc.	

Elaborada a partir de: O'Reilly & Chatman (1986), Williams & Anderson (1991), Werner (1994), Rego (2000a), Rego (2002c:9-10) e Turnley *et al* (2003)

Werner (1994), e Turnley *et al* (2003) também consideraram nas suas investigações a bipolarização dos CCO: **organização vs indivíduo** tendo como suporte, os trabalhos desenvolvidos por Williams & Anderson (1991).

Na investigação conduzida por Passos (1999) no âmbito da tese de mestrado, baseada nos trabalhos de Van Dyne *et al.* (1994), emergiram três dimensões, denominadas de inovação, responsabilização e lealdade, todas dirigidas para a organização. Mais tarde, numa investigação conduzida por Passos & Caetano (2000), baseada na tese de mestrado e por simpatia nos trabalhos de Van Dyne *et al.* (1994), emergiram duas dimensões, a lealdade e a aceitação de regras, ambas também vectorizadas para a organização.

2.3.3 Antecedentes dos CCO

O que induzirá as pessoas a adoptar os CCO? Vários têm sido os estudos que procuram dar resposta a esta questão. De uma forma geral, existem duas correntes principais, a primeira focada nos antecedentes atitudinais (e.g., percepção de justiça, satisfação, confiança, etc.) e a segunda nas características de personalidade (e.g., motivo afiliativo, propensão para a confiança, afectividade positiva, etc.). Os resultados até agora obtidos dão primazia aos factores atitudinais na explicação dos CCO em detrimento dos factores disposicionais (Organ & Ryan, 1995). Porém existem outras variáveis, eventualmente explicadoras da prática dos CCO, que paralelamente têm sido estudadas, como sejam os comportamentos do líder (e.g., liderança transformacional), as características da tarefa (e.g., feedback, rotinização, etc), o apoio organizacional percebido (sentido humano, preocupação com o bem-estar, etc.), a troca líder-membro (qualidade da relação, confiança mútua). A tabela 5 indica os vários potenciais factores surgidos na literatura que induzem a prática de CCO.

A primeira variável atitudinal a receber a atenção dos investigadores foi a satisfação, (Bateman & Organ, 1983; Cunha *et al.*, 2003; Organ 1977, citado por Rego 2000a). A forma encontrada para a satisfação ter impacto sobre o desempenho, foi através dos CCO, isto porque os estudos revelaram uma forte correlação entre a satisfação e os CCO (0,19 a 0,31), variando conforme as dimensões estudadas. E por outro lado, estudos mais recentes provam que as unidades que evidenciam mais CCO têm maiores níveis de eficácia de desempenho (Rego, 1999b). Daí que se possa concluir que o desempenho embora esteja condicionado pelas competências e valências técnicas, também é influenciado pelos CCO.

Posteriormente, constatou-se que a componente cognitiva da satisfação decorrente das percepções de justiça tem mais impacto sobre os CCO em detrimento da componente afectiva (Farh *et al.*, 1997). Por outras palavras, a satisfação perde poder explicativo quando

controlados os efeitos da justiça (Cunha *et al*, 2003). Nos estudos considerados na revisão da literatura feita por Podsakoff *et al* (2000), a percepção de justiça tem uma correlação com os CCO de 0,24 a 0,27, variando conforme as dimensões estudadas.

Tabela 5 – Antecedentes dos CCO

Antecedentes dos CCO		
Variáveis atitudinais	Características de personalidade	Outras variáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Justiça • Satisfação • Confiança • Empenhamento • Alienação • Apoio organizacional percebido • SPCT – sentido psicológico da comunidade de trabalho • Quebra do contrato psicológico • Envolvimento no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivo afiliativo • Propensão para a confiança • Orientação para os relacionamentos • Agradabilidade • Conscienciosidade • Afectividade positiva • Afectividade negativa • Locus de controlo interno • Auto-estima • Orientação para o colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança transformacional • Comportamentos de liderança • Coesão grupal • Stress • Congruência pessoa - organização • Participação • Características do trabalho • Indiferença relativa às recompensas • Troca líder – subordinado • Cultura organizacional • Clima de trabalho existente no grupo • Práticas de gestão de recursos humanos

Construída a partir de Smith *et al* (1983), Organ & Ryan (1995), Van Dyne *et al* (1995), Mackenzie *et al* (1998); Podsakoff *et al* (2000); Rego (2000a); Cunha *et al* (2003).

O empenhamento é outra variável atitudinal que tem sido correlacionada com a prática de CCO. A revisão da literatura feita por Podsakoff *et al* (2000) refere que a correlação varia entre 0,13 e 0,32, conforme as dimensões estudadas. A correlação é muito mais significativa no caso do empenhamento afectivo do que no caso do empenhamento instrumental, em que por vezes atinge o valor nulo. Por outro lado, Organ & Ryan (1995) referem no seu artigo que

as influências da justiça percebida, do empenhamento e da satisfação sobre os CCO são similares.

As características de personalidade, embora com menor confirmação empírica, também podem predispor a prática de CCO. A revisão de vários estudos conduzida por Organ (1994) comprovou que as correlações entre os traços de personalidade e os CCO são fracas. Os valores mais notórios resultam da acção da afetividade positiva e da conscienciosidade. Igualmente, a análise retrospectiva conduzida por Podsakoff *et al* (2000) revelou que os estudos entretanto realizados têm demonstrado uma ténue correlação entre os traços de personalidade e a prática de CCO. Uma das razões aventadas para o fraco poder explicativo prende-se eventualmente com alguma inadequação das dimensões entretanto abordadas (Konovsky & Organ, 1996). Todavia, o presente estudo não irá focar este tipo de variável na medida em que, os traços de personalidade são parte integrante da cada pessoa, são relativamente estáveis no tempo, e por outro lado, a organização têm-nos em consideração, aquando da selecção e recrutamento dos candidatos. Konovsky & Organ (1996) propuseram que em futuros estudos se deve entrar em consideração com outro tipo de variáveis disposicionais, ou então com a acção conjunta entre a personalidade e a justiça percebida, de forma a corroborar a premissa de que se tratam de factores preponderantes na predisposição dos indivíduos para a prática de CCO.

2.3.4 Consequências dos CCO

Em suma, os CCO são comportamentos relevantes, cooperativos, inovadores, sejam eles mais ou menos discricionários, recompensados ou não, na medida em que são de extrema importância para as organizações. Os CCO funcionam como uma brisa que refrescam os sobreaquecimentos a que as organizações estão sujeitas nos nossos dias. Desta maneira, Podsakoff *et al* (2000) compilaram e aventaram algumas razões da utilidade dos CCO, entre as quais se destacam: a) o aumento da produtividade aos níveis da gestão de topo e dos colaboradores; b) a maior coordenação do trabalho entre e dentro das equipas; c) o estímulo mais aguerrido na retenção dos melhores profissionais; d) o reforço da capacidade de organização em enfrentar as incertezas e os desafios do futuro; e) a maior estabilidade na performance organizacional.

Van Dyne *et al.* (1995) referiram que os CCO enquanto comportamentos afiliativos e promotores têm consequências para a organização e para o próprio indivíduo. No primeiro caso pela criação de um clima de trabalho positivo, pela quantidade e qualidade do trabalho gerado e pela melhor gestão do tempo, que se repercutem numa maior eficiência, e ainda pela maior disponibilidade em despende esforço, muitas vezes, crucial para se atingir atempadamente os objectivos. No segundo caso, na medida em que elevam o sentido de contribuição para com a organização, e geram relacionamentos interpessoais e “*feedback*” positivos.

“Quando ambos os lados da balança estão preenchidos e em equilíbrio, isso denota um bom presente e augura um bom futuro”.

O autor

2.4. Contrato psicológico

2.4.1 Conceito e evolução no tempo

O final da década de 80 e início da década de 90 assistiram ao advento de um constructo que tem sido objecto de múltiplos estudos e se situa actualmente na primeira linha da investigação no âmbito do comportamento organizacional, apelidado de **contrato psicológico** (Millward & Brewerton, 2000). A investigadora Denise Rousseau foi a sua impulsora e a principal responsável pelo subsequente encorpamento teórico. Outros investigadores se seguiram, e os seus contributos foram decisivos para a criação de um manto fértil, propício ao germinar e desenvolvimento de novas investigações e deste modo à conquista de novas parcelas de conhecimento.

O contrato psicológico reflecte uma crença individual do membro organizacional acerca da relação de troca mútua entre o empregador e o empregado (Rousseau, 1990, 1995; Anderson & Shalk, 1998; Guest, 1998; Millward & Brewerton, 2000; Robinson & Morrison, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & Parks, 1993; Robinson, 1996). Sendo que a crença não é mais do que a convicção que a pessoa tem, que no presente e no futuro, isto é em todos os momentos, se vão realizar essas trocas de carácter não explícito, isto é, trocas, por vezes, não escritas. O contrato psicológico tem reflexos importantes nos comportamentos (Millward & Brewerton, 2000) e pode explicar alguns acordos de cariz implícito estabelecidos entre os membros e as organizações.

Rousseau (1990) aventou com a existência de dois tipos de contrato psicológico, o transaccional, de duração limitada no tempo e cuja natureza é eminentemente económica, isto é em que existe uma troca directa e proporcional entre o nível de empenho e competências dos indivíduos e o volume de salário que auferem. Por outro lado, existe o contrato relacional, de longa duração no tempo, e cuja sua extensão não se confina, apenas a relações de índole

económica. A relação entre a organização e os seus membros baseia-se em aspectos sócio-emocionais, que discorrem de uma relação mútua de afectividade, lealdade e confiança (Cavanaugh & Noé, 1999). Neste segundo tipo de contrato os laivos de natureza intrínseca sobrepõem-se aos de natureza extrínseca, ao passo que no contrato transaccional a componente extrínseca detém maior expressão.

A teoria da troca social preconiza que as trocas decorrentes das relações estabelecidas entre os membros e a organização são reguladas com base na confiança mútua, reciprocidade e equidade. Os membros organizacionais utilizam a regra da reciprocidade de modo a igualar os seus contributos face ao volume de incentivos proporcionados pela organização (Coyle-Shapiro, 2002), assim como face à discrepância percebida entre o número de promessas formuladas e número de promessas satisfeitas. A teoria da equidade abordada anteriormente no parágrafo 2.1.1. preconiza que o volume de empenho dos membros organizacionais deverá ser proporcional ao volume de incentivos, assim como ao tratamento procedimental e interaccional franqueados pela organização. Em súpula, os conceitos troca social, reciprocidade e equidade, são interdependentes e nucleares na concepção, manutenção e mudança do contrato psicológico (Robinson & Morrison, 1995).

O sentimento de afectividade organizacional está normalmente acorrentado ao contrato psicológico com uma orientação mais relacional (Millward & Brewerton, 2000). Daí que o contrato psicológico do tipo relacional seja mais efusivo em induzir a predisposição das pessoas para a prática de CCO, na medida em os seus detentores exibem uma maior sintonia e proximidade à organização reguladas por laços de lealdade e confiança mais profundos.

2.4.2. Conceito multidimensional

Num estudo conduzido por Castanheira e Caetano (1999) emergiram várias dimensões. De um lado, aquilo que as pessoas procuram receber da organização: recompensas monetárias proporcionais aos níveis de desempenho, reconhecimento pessoal, promoção na carreira profissional, benefícios sociais. Do outro lado, aquilo que as pessoas perspectivam dar em troca: lealdade, desempenho de CCO e competência na execução das tarefas. A amplitude do rácio entre o valor esperado e o valor percebido reflecte o grau de alinhamento do indivíduo com o seu superior ou com a própria organização. Da monitorização permanente

que os indivíduos fazem desse rácio resultam as percepções de justiça, que os induzem a manter, reforçar ou redefinir as linhas balizadoras do contrato psicológico.

Outras dimensões têm sido objecto de estudo. Robinson *et al* (1994) e Robinson (1996) consideraram o desenvolvimento, a evolução salarial, o pagamento por mérito, a progressão, o treino, a segurança no trabalho, a responsabilidade e o apoio organizacional como obrigações da organização percebidas pelos seus membros. Referiram ainda que as quatro primeiras têm maior protagonismo no contrato psicológico.

Por outras palavras, a leitura feita pelos membros organizacionais, isto é pelos detentores do contrato psicológico, relativa ao cuidado revelado pela Organização no cumprimento das promessas explícitas e implícitas, contribui para a concepção individual de um quadro tridimensional de justiça organizacional, que consoante a sua orientação e dimensão no espaço psicológico, poderá de uma forma mais ou menos vincada reforçar a relação afectiva com a organização e consequentemente promover a execução dos CCO.

A monitorização do cumprimento das promessas tem normalmente um carácter permanente, porém é mais frequente quando os seus detentores perspectivam eventuais potenciais incumprimentos (Robinson & Morrison, 2000).

2.4.3. Quebra / violação do contrato psicológico e suas consequências

O incumprimento de determinadas promessas percebido pelos indivíduos pode gerar um sentimento de quebra e/ou violação do contrato psicológico (Anderson & Schalk, 1998; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996), por exemplo o congelamento ou adiamento de uma promoção que estava anunciada (Robinson & Morrison, 2000), levando os seus detentores a redesenhar os contornos e conteúdos dos contratos. A quebra e mais veementemente a violação são potenciais geradores de emoções e atitudes negativas, como a raiva, a desilusão, o sentimento de traição e de injustiça (Robinson & Rousseau, 1994). As implosões emocionais e atitudinais deformam e desconstroem a configuração do contrato psicológico e induzem a mudança de comportamentos. Um contrato psicológico de natureza relacional pode dar lugar a outro de natureza transaccional (Organ & Konovsky, 1989; Rousseau & Parks, 1993), sendo que, perante a diminuição da confiança e a instalação de alguma insatisfação, os membros organizacionais reduzem as contribuições em relação à

organização (Robinson, 1996), por exemplo, mostram-se menos disponíveis para desenvolver comportamentos que vão além do formalmente escrito. Por outras palavras os membros organizacionais restringem seu raio de acção ao estritamente necessário, isto apenas às acções, cuja sua negligência ou omissão poderia conduzir à aplicação de sanções. No entanto, a ameaça com sanções não é, de modo algum, uma via promotora de CCO (Smith et al, 1983), e por outro lado, tem um efeito contraproducente ao agudizar o eventual fosso de alienação existente entre os indivíduos e a organização.

Os vários mosaicos que formam o contrato psicológico estão à mercê da erosão (Cavanaugh & Noe, 1999), originada pela impossibilidade da organização cumprir o que estava prometido, pela discrepância de leitura e interpretação entre os membros e a organização (Robinson & Rousseau, 1994), uma vez que existe uma grande ambiguidade nas promessas de natureza implícita (Robinson & Morrison, 2000), ou até mesmo pelo aumento da exigência de uma das partes relativamente às expectativas que tem em relação à outra. Com o tempo, verifica-se a convicção, que as obrigações da organização aumentam enquanto as obrigações dos próprios indivíduos tendem a diminuir (Robinson *et al*, 1994; Rousseau & Parks, 1993).

A quebra e/ou violação de um contrato psicológico do tipo relacional tem repercussões mais gravosas, na medida em que o teor dos acordos estabelecidos reveste-se de maior complexidade, isto é a rede de obrigações e expectativas é bastante intrincada, pelo que qualquer disrupção verificada pode despoletar um efeito de avalanche. Contrariamente, os indivíduos que detêm um contrato do tipo transaccional têm reacções menos acutilantes perante a quebra e a violação das expectativas (Robinson & Rousseau, 1994). Rego (2000c) referiu que perante a violação dos termos contratuais o contrato do tipo transaccional tem vantagem, uma vez que basta à parte lesada obrigar o incumpridor a cumprir e/ou impor sanções pelo incumprimento.

Em breve traço, se a interpretação acerca do cumprimento das obrigações e promessas por parte da entidade empregadora for favorável, então os indivíduos à luz da teoria da troca social e das regras da reciprocidade e equidade, revelam um empenhamento de cariz mais afectivo, maior lealdade e maiores doses de satisfação (Robinson *et al*, 1994) e consequentemente irradiam maior débito de CCO dirigidos à organização. O inverso se passa quando a percepção é desfavorável (Robinson & Morrison, 2000).

No presente estudo foram abordados alguns dos elementos centrais que fazem parte do contrato psicológico, como sejam a progressão de carreira, o bem-estar, a atribuição de recompensas em função do mérito, o desenvolvimento profissional e a evolução salarial. Em geral, tratam-se de necessidades e expectativas comuns a todos os membros organizacionais, porém face à idiosincrasia imputada a cada pessoa, têm maior ou menor relevância no enformar do contrato psicológico.

A produtividade é constrangida pelas competências das pessoas, pela tecnologia e recursos disponíveis e pelo desenho organizacional, porém a vontade das pessoas colaborarem e cooperarem, reside nelas próprias e é ajustada em função do apoio normalmente recebido pela gestão (Organ & Paine, 1999). As percepções de justiça decorrentes das trocas líder-membro, do apoio organizacional percebido e da satisfação das promessas feitas pela organização favorecem a oxigenação das relações entre os indivíduos e as organizações, e por conseguinte emergem como factores de inigualável e indelével importância na predisposição dos indivíduos à prática dos CCO.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

3.1. Enquadramento do estudo

Em geral, as relações entre as variáveis que fazem parte do presente estudo, designadamente, o cumprimento do contrato psicológico, a justiça, o empenhamento organizacional e os CCO, têm sido estudadas numa perspectiva bivariada. Este estudo visa alargar o horizonte da investigação estabelecendo uma relação multivariada entre as diferentes variáveis.

Na sequência da literatura revista foi estruturado um modelo, que consta na figura 1, que procura retratar o processo de influência do cumprimento das expectativas do contrato psicológico no volume CCO praticados. Mais concretamente o estudo procura averiguar em que medida a justiça e o empenhamento organizacional se constituem como variáveis mediadoras na relação atrás mencionada.

No seguimento da literatura revista nas secções 2.3 e 2.4 constatou-se que o contrato psicológico é um conceito bipolar. De um lado encontram-se as expectativas que os membros organizacionais querem ver satisfeitas pela organização e do outro lado, as atitudes e comportamentos, que perspectivam dar em troca. Como tal, pode-se inferir que quanto maior for o nível de cumprimento das expectativas maior será o volume de CCO executados

Decorrente da exposição vertida na secção 2.4 pode-se inferir que o cumprimento das expectativas relativas ao contrato psicológico tem impacto quer no nível de justiça percebida quer no empenhamento estabelecido com a organização. Assim sendo, quanto maior for o nível de cumprimento das expectativas maior será o nível de justiça percebida e igualmente mais intensa será a relação afectiva estabelecida com a organização. Contrariamente menor será a ausência psicológica, isto é, o arrependimento de estar a trabalhar na organização.

No seguimento das considerações expostas nas secções 2.1 e 2.3 pode-se inferir que os membros organizacionais que sentem a organização como mais justa estão mais predispostos a levar a cabo CCO, nomeadamente CCO dirigidos à própria organização. No tocante à literatura revista nas secções 2.2 e 2.4 pode-se deduzir que as pessoas que denotam maior

empenhamento afectivo e normativo praticam mais CCO e, por outro lado, as que denotam maior ausência psicológica praticam menos CCO. No que concerne ao empenhamento calculativo é esperado que não tenha qualquer influência sobre o volume de CCO praticados, ou então, caso se verifique essa influência, deverá ser muito ténue.

Decorrente da literatura revista nas secções 2.1 e 2.2 pode-se deduzir que os membros organizacionais que percebem maior justiça no tratamento por parte da organização estabelecem uma relação mais afectiva com a organização, isto é, denotam um grau de identificação e envolvimento mais elevado e, por outro lado, denotam menores índices de ausência psicológica.

Em suma, perspectiva-se que a inclusão da justiça e do empenhamento organizacional reduza a força da relação ou mesmo anule a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o volume de CCO, e assim se comprove o efeito mediador de ambas as variáveis.

3.2. Modelo e variáveis em análise

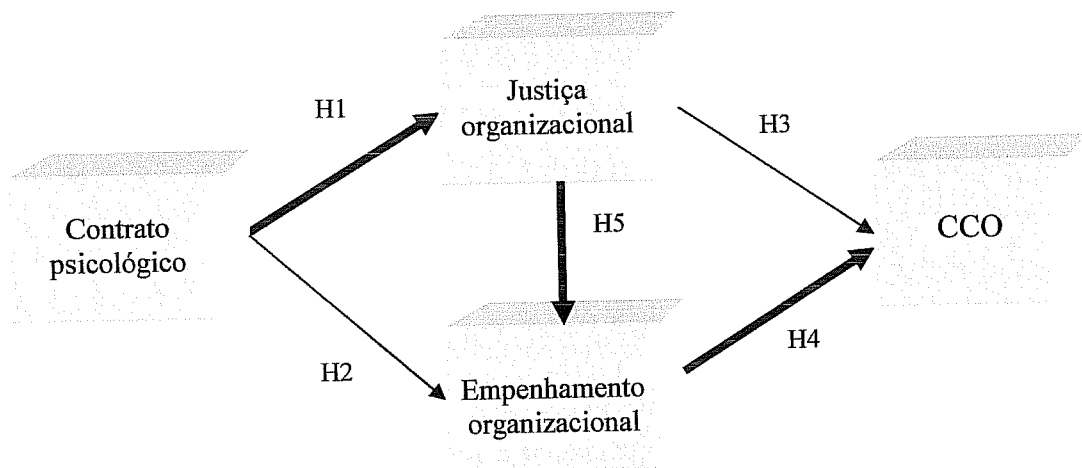


Figura 1

No presente estudo concorrem diferentes tipos de variáveis:

- > **Variáveis independentes:** contrato psicológico;
- > **Variáveis mediadoras:** justiça e empenhamento organizacional;
- > **Variável dependente:** CCO.

3.3. Hipóteses em análise

Hipótese geral: A influência do nível de cumprimento das expectativas do contrato psicológico na disponibilidade para praticar CCO é mediada pela percepção de justiça organizacional e pelo empenhamento organizacional.

A hipótese geral foi posteriormente desdobrada em hipóteses mais específicas denominadas de hipóteses operacionais:

H1: O nível de cumprimento das expectativas do contrato psicológico influencia a percepção da justiça organizacional.

H2: O nível de cumprimento das expectativas do contrato psicológico influencia o empenhamento organizacional.

H3: A justiça organizacional influencia a prática CCO.

H4: O empenhamento organizacional influencia a disponibilidade para a prática dos CCO.

H5: A justiça organizacional influencia a o empenhamento organizacional.

“A estatística é o veículo destinado a decantar e transparentar alguma da subjectividade inerente às ciências humanas e organizacionais”.

O autor

4. MÉTODO

4.1. Participantes e amostra

No âmbito do estudo foram entregues 650 questionários, porém apenas participaram 600 sujeitos pertencentes à Marinha de Guerra Portuguesa. A amostra foi retirada por conveniência da população, procurando abranger o maior número de indivíduos de diferentes categorias profissionais, vínculos, idade e antiguidade. Os questionários foram entregues aos oficiais que dirigem e comandam diversas Unidades de Marinha, ou chefiam serviços dentro dessas Unidades, dando, por sua vez, instruções para que os questionários fossem distribuídos e preenchidos pelos seus colaboradores. Outra forma encontrada para distribuir os questionários foi a sua aplicação directa a turmas de militares em curso. Dos 600 questionários recebidos, 32 não foram considerados, por não estarem completamente preenchidos, sendo que deste modo foram validados 568 questionários para serem submetidos a tratamento estatístico. A tabela 6 contém a informação relativa à distribuição dos participantes pelas variáveis socio-demográficas e organizacionais.

Relativamente à dimensão da amostra, existiram várias razões para se ter utilizado uma amostra relativamente grande (N=568). A primeira teve a ver com a satisfação de um dos pressupostos para se poder utilizar os modelos de equações estruturais, isto é, o emprego do AMOS requer que existam entre 5 a 10 observações por cada parâmetro a estimar (Bentler & Chou, 1987, citado por Coelho, 2004), pelo que a amostra de 568 elementos permitiu ter aproximadamente 5 observações por cada parâmetro. A segunda teve a ver com o facto de amostras grandes mitigarem ou mesmo anularem os problemas decorrentes da ausência de uma distribuição multivariada normal (Hill & Hill, 2000), que é também um dos pressupostos em que assenta a utilização das técnicas das equações estruturais. A terceira razão teve a ver com a diluição do efeito negativo dos *outliers* (Salgueiro, 1995). A quarta razão teve a ver com a utilização da técnica de “bootstrap” disponível no programa AMOS,

que será objecto de explicação no parágrafo 4.5.4.4 e que se destina a verificar a validação cruzada. Por fim, a existência de uma amostra grande favorece a obtenção da validade factorial, conforme o argumentário exposto ao longo da subsecção 4.5.1.

Tabela 6 – Caracterização sócio-demográfica e organizacional dos sujeitos

	Frequências absolutas (N = 568)	Frequências relativas (%)
SEXO		
Masculino.....	552	97,2
Feminino.....	16	2,8
Sem resposta.....	0	0
VINCULO CONTRATUAL		
Quadros permanentes.....	471	82,9
Regime de contrato.....	97	17,1
Sem resposta.....	0	0
IDADE		
18 a 25 anos.....	108	19,0
26 a 30 anos.....	80	14,1
31 a 35 anos.....	117	20,6
36 a 40 anos.....	95	16,7
41 a 45 anos.....	74	13,0
46 a 50 anos.....	59	10,4
Mais de 50 anos.....	35	6,2
Sem resposta.....	0	0
HABILITAÇÕES		
Até ao 9ºano.....	130	22,9
10º ao 12º ano.....	344	60,4
Licenciatura.....	69	12,1
Estudos superiores.....	14	2,5
Sem resposta.....	11	1,9

Tabela 6 (continuação) – Caracterização sócio-demográfica e organizacional dos sujeitos

	Frequências absolutas (N = 568)	Frequências relativas (%)
ANTIGUIDADE		
Menos de 5 anos.....	96	16,9
5 a 10 anos.....	79	13,9
11 a 15 anos.....	130	22,9
16 a 20 anos.....	88	15,5
21 a 25 anos.....	71	12,5
26 a 30 anos.....	42	7,4
Mais de 30 anos.....	59	10,4
Sem resposta.....	3	0,5

4.2. Design de estudo

O presente estudo é do tipo correlacional na medida em que a informação é recolhida num único momento, sem possibilidade de manipulação de variáveis.

4.3. Instrumento: operacionalização dos constructos

Com o intuito de medir as variáveis em questão foi elaborado um questionário mediante a revisão da literatura. O instrumento de medida é composto por seis partes. A primeira é composta por uma nota introdutória. A segunda refere-se à caracterização da amostra. A terceira, quarta e quinta procuram medir respectivamente a percepção de justiça, o empenhamento organizacional e os CCO. A sexta e última parte, procura medir alguns dados pertinentes relativos ao contrato psicológico.

A parte introdutória visou esclarecer os potenciais respondentes acerca do propósito e do fim a que se destina o questionário. Na sua elaboração foram tidos em consideração os pressupostos citados por Hill & Hill (2000), designadamente no que concerne à declaração

formal do anonimato e da confidencialidade das respostas, à voluntariedade na participação e ao apelo à sinceridade dos participantes, entre outros.

A segunda parte destinou-se a recolher informação relativa às características socio-demográficas da amostra. Os elementos solicitados foram o género sexual, o tipo de vínculo contratual, a categoria profissional, as habilitações literárias, a idade e o tempo de serviço. A medição da idade e do tempo de serviço sob forma intervalar destinou-se a salvaguardar o anonimato, de modo a mitigar o receio dos respondentes em se sentirem identificados, e assim incentivar a sua participação.

O **género sexual** foi classificado em duas categorias (1= masculino, 2= feminino).

O **vínculo contratual** foi classificado em três categorias (1= Quadros permanentes; 2= regime de contrato; 3= regime de voluntariado).

O **nível de habilitações** foi classificado em quatro categorias (1= menor ou igual ao 9ºano; 2= do 10º ao 12ºano; 3= licenciatura; 4= estudos superiores).

O **tempo de serviço efectivo** foi classificado de acordo com sete categorias (1= menos de 5 anos; 2= 5 a 10 anos; 3= 11 a 15 anos; 4= 16 a 20 anos; 5= 21 a 25 anos; 6= 26 a 30 anos; 7= mais de 30 anos).

A **idade** foi classificada de acordo com sete categorias (1= 18 a 25 anos; 2= 26 a 30anos; 3= 31 a 35 anos; 4= 36 a 40 anos; 5= 41 a 45 anos; 6= 46 a 50 anos; 7= mais de 50 anos).

A elaboração das restantes partes contou com a preciosa ajuda da resenha de instrumentos de medida colocada à disposição em Cunha & Rego (2003).

A **justiça organizacional** foi operacionalizada através do questionário composto por 22 descritores. A sua construção baseou-se em grande parte nos trabalhos desenvolvidos por Rego (2000b, 2000d, 2000e, 2001, 2002b). Pretendeu-se estudar a justiça segundo as vertentes mais amplamente divulgadas na literatura: a distributiva, a procedimental e a interaccional. A escala fornecida variava entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Uma grande parte dos descritores é proveniente de Rego (2001 & 2002b) que constituiu uma réplica, da investigação encetada por Rego (2000b), embora numa versão mais curta. Foram também acrescentados alguns descritores oriundos de Rego (2000b). A tabela 1 do anexo B indica as fontes literárias de proveniência dos descritores.

Por fim, foram incluídos outros descritores por retratarem algumas das facetas da justiça procedimental vividas na organização em estudo, como sejam “O processo de nomeação dos cargos tem decorrido se uma forma justa para mim”, “As decisões tomadas acerca das minhas mudanças de cargo tem reflectido aquilo que mereço”, “O processo usado para conduzir a minha avaliação de desempenho é justo” e “A organização tem-me dado oportunidade efectiva de escolher a minha orientação de carreira”. O instrumento de medida revelou possuir boas qualidades métricas conforme os indicadores de validade factorial e de fiabilidade expostos na tabela 7.

O **empenhamento organizacional** foi operacionalizado através do questionário composto por 19 itens, sendo que 17 advieram do trabalho desenvolvido por Rego (2002a) tendo por base o modelo teórico de Meyer & Allen (1991). O item “Aceitaria qualquer outro tipo de emprego para deixar de trabalhar nesta organização”, não foi considerado, por retratar uma perspectiva demasiado extremada, uma vez que nos tempos actuais dificilmente alguém aceitaria sair da organização para trabalhar num qualquer emprego, pelo que foi substituído pelo item “ Se agora tivesse dezoito anos não voltaria a ingressar na organização”. Foi ainda acrescentado o item “Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente um erro da minha parte” retirado do OCQ. Em geral, a ideia subjacente a esta parte do questionário foi estudar o empenhamento segundo quatro dimensões, mais designadamente a afectiva, a normativa, a instrumental (ou calculativo) e por fim a ausência psicológica. A escala utilizada variava de 1 (discordo completamente) a 7 (concordo completamente). A tabela 2 no anexo B indica a literatura de suporte dos 19 itens. O instrumento de medida revelou possuir boas qualidades métricas conforme os indicadores de validade factorial e de fiabilidade expostos na tabela 8.

Os **CCO** foram operacionalizados através de um questionário composto por 13 itens, oriundos de vários trabalhos de investigação, conforme exposto na tabela 9. O instrumento inicialmente escolhido para medir os CCO, uma versão mais curta de Rego (1999a), foi submetido a um pré-teste e não obstante já ter sido validado em contexto nacional, revelou fracas qualidades métricas. Após análise, considera-se que este contratempo adveio, em grande medida, do facto de se ter solicitado aos participantes para relatarem os seus próprios comportamentos, ao passo que na versão original o autor solicitara aos participantes que se debruçassem sobre um colega de trabalho e não sobre eles próprios. Como tal, deparou-se

com a primeira limitação decorrente da utilização do “self-report “ como procedimento de recolha de dados.

Face ao exposto, optou-se por construir um novo instrumento para medir os CCO, cuja coluna vertebral assentou nos trabalhos desenvolvidos por Passos (1999) e Passos & Caetano (2000), uma vez que foram concebidos a partir de “self-reports”. Cumulativamente, foram acrescentados outros itens provenientes de Rego (1999a), Williams & Anderson (1991) e Turnley *et al* (2003), com o fito de privilegiar os CCO dirigidos à Organização, uma vez que, aquando do pré-teste os “self-reports” de CCO dirigidos às pessoas denotaram pouca variância e por outro lado não variavam com o contrato psicológico. O novo instrumento foi então aplicado ao mesmo grupo de respondentes do pré-teste, porém, neste caso, revelou possuir boas qualidades métricas, conforme exposto na tabela 9.

O nível de cumprimento de promessas/obrigações do contrato psicológico por parte da organização percebido pelos militares foi medido com recurso a uma escala que variava entre 1 (Nada) e 7 (Totalmente). Foi solicitado aos participantes que opinassem acerca dos seguintes aspectos: progressão de carreira, estabilidade de emprego, desenvolvimento profissional, bem-estar, atribuição de recompensas em função do mérito e evolução salarial. O instrumento de medida revelou possuir boas qualidades métricas conforme os indicadores de validade factorial e de fiabilidade expostos na tabela 10.

4.4. Procedimentos quanto à aplicação do instrumento

A escolha da organização para a realização deste estudo baseou-se no critério de conveniência, na medida que se trata da organização onde o autor do estudo exerce funções, e por conseguinte tem mais facilidade em aplicar os questionários. Por outro lado os resultados advenientes da investigação poderão ser relevantes para a gestão de Recursos Humanos da organização.

Numa primeira fase realizado um pré-teste a 40 indivíduos, com o propósito de aferir a clareza das questões e simultaneamente avaliar a qualidade métrica dos instrumentos seleccionados.

Após contacto com as chefias e apresentado a proposta de estudo, foi dada autorização superior para a recolha de informação na organização. Deste modo, os questionários foram distribuídos por vários locais, sendo que depois de preenchidos foram reenviados pelos respondentes, em envelope fechado ou então recolhidos pessoalmente pelo autor do estudo após terem sido reunidos nos organismos participantes. A devolução dos questionários em envelope fechado permitiu garantir assegurar aos sujeitos o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

4.5. Resultados e análise.

4.5.1. Validade (análise factorial exploratória) e fiabilidade.

A análise factorial exploratória destina-se a agregar as variáveis num número mais reduzido de factores (Bryman & Cramer, 2003:298), com uma perda mínima de informação (Salgueiro, 1995:8), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 2000:390).

Os descritores dos questionários de justiça, empenhamento organizacional, CCO e cumprimento do contrato psicológico foram sujeitos a uma análise factorial de componentes principais com rotação varimax de modo a definir melhor os factores (Maroco, 2003a:273). A técnica mostrou-se adequada a qualquer um dos três tópicos. Na justiça obtiveram-se os seguintes valores (KMO: **0,928**; teste de esfericidade de Bartlett: 6312,428, $p=0,000$). No empenhamento (KMO: **0,884**; teste de esfericidade de Bartlett: 4259,076, $p=0,000$). Nos CCO (KMO: **0,859**; teste de esfericidade de Bartlett: 2350,585, $p=0,000$), e por fim, na cumprimento do contrato psicológico (KMO: **0,850**; teste de esfericidade de Bartlett: 1089,650, $p=0,000$)

Na escolha dos factores a reter foram considerados o critério de Kaiser, valores próprios superiores a um e ainda o teste gráfico «screen» para a análise de declíves (Hill & Hill, 2000; Bryman & Cramer, 2003; Pestana & Gageiro, 2000).

Relativamente ao critério de discriminação do factor a que pertencem os diferentes itens foram considerados significativos os “loadings” maiores ou iguais a 0,5, por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância (Pestana & Gageiro, 2000).

As tabelas que se seguem indicam o número de factores resultantes da análise factorial, respectivamente, da justiça organizacional, do empenhamento organizacional, dos CCO, e do cumprimento do contrato psicológico, assim como o peso que cada descritor contribuiu para cada um dos factores, sendo que os pesos mais significativos encontram-se em evidência. Por outro lado, os factores extraídos foram ordenados da esquerda para a direita segundo a sua contribuição para a variância total acumulada

No final das tabelas estão representados os coeficientes de alfa de Cronbach para cada um dos factores e o alpha de Cronbach total, assim como a variância explicada por cada factor e a variância total acumulada.

Relativamente à justiça organizacional emergiram 3 factores, que explicam conjuntamente, 55,95% da variância total. Os factores foram designados de justiça interaccional (factor1), justiça distributiva (factor2) e justiça procedimental (factor3) e constam na tabela 7.

Tabela 7 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,928		
Teste de esfericidade de Bartlett:		6312,428 (p= 0,000)		
Descritores		Factor 1 Justiça Interaccional	Factor 2 Justiça Distributiva	Factor 3 Justiça Procedimental
> Os meus superiores são completamente sinceros e francos comigo	J15	0,814	0,138	0,168
> Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético	J11	0,795	0,087	0,128
> Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo	J3	0,786	0,132	0,136
> Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	J4	0,760	0,174	0,187
> Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim	J8	0,676	0,111	0,333
> Os meus superiores mostram interesse pelos meus direitos	J20	0,628	0,198	0,290
> Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações destas decisões	J17	0,590	0,104	0,296

Tabela 7 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos à percepção de justiça organizacional (continuação)

Descritores		Factor 1 Justiça Interaccional	Factor 2 Justiça Distributiva	Factor 3 Justiça Procedimental
> Globalmente, o meu nível salarial é justo	J18	0,065	0,879	0,065
> Atendendo ao stress e pressões do meu cargo, penso que sou remunerado justamente	J19	0,108	0,873	0,108
> Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	J21	0,170	0,779	0,260
> Considerando os restantes salários pagos nesta organização, o meu salário é justo	J5	0,055	0,778	0,056
> Tendo em conta a correcção que faço do meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas	J6	0,218	0,702	0,255
> Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas	J1	0,155	0,633	0,323
> Considerando o meu esforço e empenho, as recompensas que recebo são justas	J14	0,350	0,590	0,284
> A organização tem-me dado oportunidade efectiva de escolher a minha orientação de carreira	J16	0,163	0,215	0,693
> Os critérios usados para as promoções são justos	J7	-0,018	0,264	0,645
> Através dos vários canais a minha organização tenta compreender a opinião dos militares	J22	0,223	0,165	0,582
> As decisões são tomadas de um modo consistente para todos os militares	J10	0,329	0,142	0,552
> O processo de nomeação para os cargos tem decorrido de uma forma justa mim	J9	0,396	0,138	0,548
> Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal	J2	0,299	0,066	0,514
> As decisões tomadas acerca das minhas mudanças de cargo têm reflectido aquilo que mereço	J12	0,341	0,108	0,510
> O processo usado para conduzir a minha avaliação de desempenho é justo	J13	0,480	0,138	0,419
Variância explicada por cada factor:		21,40%	19,75%	14,80%
Variância total explicada:			55,95%	
Alpha de Cronbach por factor:		0,888	0,900	0,780
Alpha de Cronbach total:			0,915	

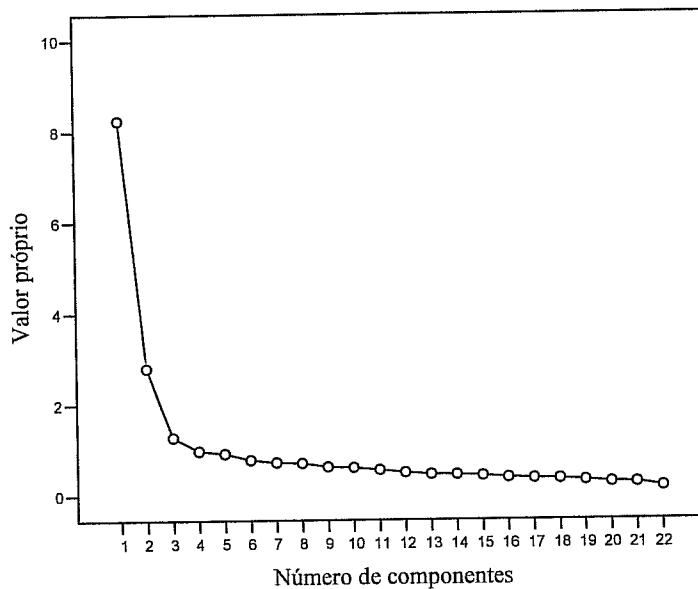


Figura 2 – Representação gráfica da escala de justiça organizacional

Relativamente ao empenhamento organizacional emergiram 4 factores, que explicam conjuntamente, 59,11% da variância total. Os primeiros três factores foram designados de empenhamento afectivo (factor1), empenhamento calculativo (factor2) e ausência psicológica (factor3). O quarto factor não foi considerado na medida em que é representado por um só descritor, explica apenas 5,85% da variância e possui um reduzido declive conforme exposto na figura 3. O descritor “Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização” saturou simultaneamente em dois factores, pelo que também não foi considerado. O resultado da análise factorial do empenhamento organizacional consta na tabela 8. O valor reduzido do alpha de Cronbach total (0,693) comparativamente com os alphas de cada factor e o valor negativo do alpha de Cronbach respeitante ao calculo em simultâneo das três dimensões, designadamente a afectiva, a instrumental e a ausência psicológica, conforme indicado em anexo D, comprovam que as três dimensões são conceitos de empenhamento organizacional distintos, pelo que devem ser tratados isoladamente.

Tabela 8 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos ao empenhamento organizacional

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,884			
Teste de esfericidade de Bartlett:		4259,076 (p=0,000)			
Descritores		Factor 1 Emp. Afectivo	Factor 2 Emp. Calculativo	Factor 3 Ausência Psicológica	Factor 4
> Esta organização tem um significado especial para mim	E6	0,778	-0,055	-0,242	-0,068
> Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	E10	0,761	0,007	-0,151	0,025
> Tenho uma forte ligação de simpatia com a organização	E1	0,725	-0,003	-0,244	-0,119
> Acredito que a lealdade à organização é importante e, por isso sinto que é meu dever permanecer nesta organização	E3	0,709	0,101	-0,183	0,140
> Não me sinto um simples funcionário, pois sinto que a organização também me pertence	E13	0,687	-0,005	-0,146	0,108
> Sinto os objectivos da organização com se fossem meus	E19	0,645	-0,106	-0,112	0,284
> Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	E16	0,598	0,010	-0,084	0,256
> Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização	E7	0,042	0,794	-0,037	0,200
> Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	E4	-0,023	0,764	-0,022	0,243
> Continuo nesta organização porque, se sáisse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	E11	0,059	0,747	0,072	-0,087
> Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	E14	-0,042	0,725	0,128	0,317
> Não abandono a organização devido às perdas que me prejudicariam	E18	-0,005	0,622	0,267	-0,229
> Muitas coisas ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	E2	0,234	0,581	-0,330	-0,326
> Neste momento permaneço na minha organização mais por necessidade do que por vontade	E5	-0,228	0,576	0,304	-0,038
> Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente um erro da minha parte	E17	-0,274	0,123	0,808	-0,040
> Se agora tivesse dezoito anos não voltaria a ingressar na organização	E12	-0,199	-0,118	0,783	-0,058
> Lamento ter vindo trabalhar para esta organização	E9	-0,337	0,132	0,744	0,048
> Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização	E15	0,504	0,066	-0,477	0,075
> Sinto-me em divida para com a organização	E8	0,198	0,187	-0,062	0,742
Variância explicada por cada factor:		21,55%	18,23%	13,48%	5,85%
Variância total explicada:		59,11%			
Alpha de Cronbach:		0,846	0,814	0,804	---
Alpha de Cronbach total:		0,693			

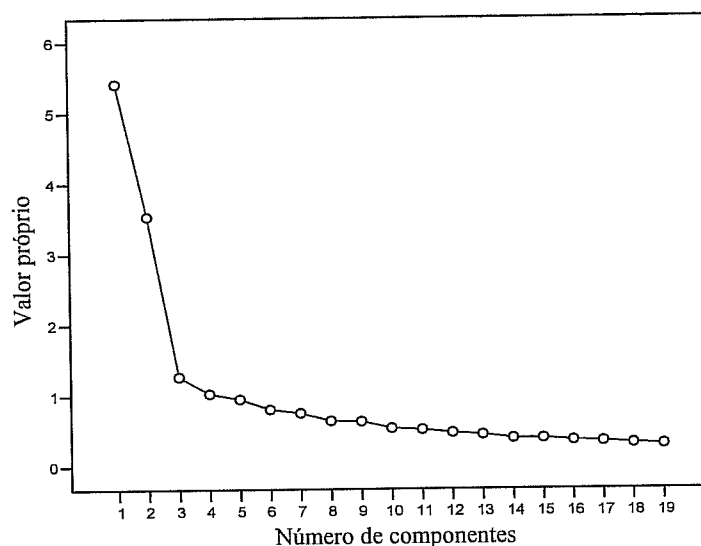


Figura 3 – Representação gráfica da escala de empenhamento organizacional

Relativamente aos comportamentos de cidadania emergiram 3 factores, que explicam conjuntamente, 57,27% da variância total. Os factores foram designados de Conscienciosidade (factor1), Dedicção (factor2), Lealdade (factor3) e constam na tabela 9.

Tabela 9 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos aos comportamentos de cidadania organizacional.

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,859		
Teste de esfericidade de Bartlett:		2350,585 (p= 0,000)		
Descritores		Factor 1 Conscienciosidade	Factor 2 Dedicção	Factor 3 Lealdade
> Cumpro religiosamente as normas e regulamentos em vigor (exemplo: horários, IP’s, etc.)	C11	,740	-,015	,197
> Chego sempre a horas	C12	,695	,279	-,092
> A minha produção de trabalho é sempre a maior possível	C4	,665	,186	,324
> Estou mentalmente fresco e pronto a trabalhar logo que chego à organização	C8	,644	,266	,252
> Raramente perco tempo durante as horas de serviço	C1	,601	,053	,154
> Tenho uma assiduidade acima do normal	C6	,557	,433	-,047

Tabela 9 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos aos comportamentos de cidadania organizacional (continuação)

Descritores		Factor 1 Consciosidade	Factor 2 Dedicação	Factor 3 Lealdade
> Penso em primeiro lugar no serviço mais do que em mim próprio	C13	,060	,774	,171
> Faço esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	C7	,137	,746	,190
> Sempre que necessário não me importo de trabalhar para além do horário normal	C9	,165	,663	,323
> Habitualmente empenho-me mais do que seria necessário para fazer o trabalho	C2	,332	,617	-,072
> Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar	C10	,163	,253	,793
> Transmito aos meus amigos uma boa imagem da organização	C5	,188	,287	,762
> Não defendo a organização quando outros a criticam	C3	,111	-,027	,755
Variância explicada por cada factor:		21,48%	19,21%	16,88%
Variância total explicada:			57,27%	
Alpha de Cronbach por factor		0,783	0,746	0,761
Alpha de Cronbach geral			0,844	

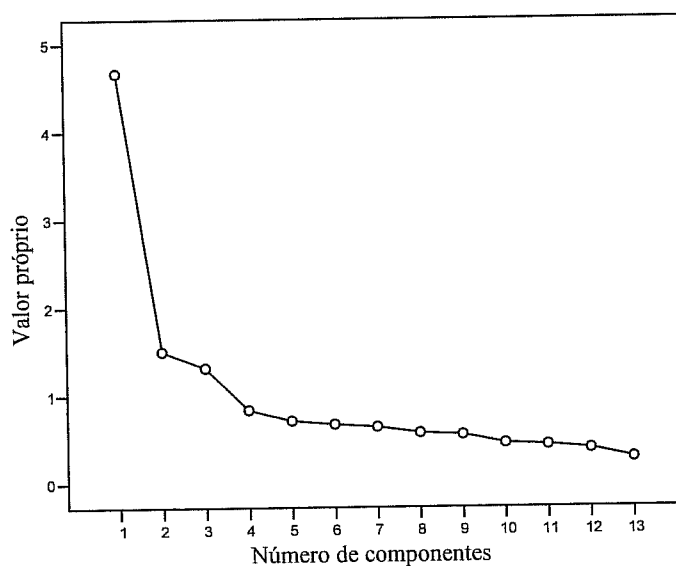


Figura 4 – Representação gráfica da escala de CCO

Relativamente ao cumprimento das expectativas emergiu um único factor, que explica 52,9% da variância total, sendo que o factor foi denominado de contrato psicológico e consta na tabela 10.

Tabela 10 – Análise factorial de componentes principais dos itens relativos ao cumprimento do contrato psicológico.

Medida de adequação da amostra “Kaiser-Meyer-Olkin” (KMO):		0,850
Teste de esfericidade de Bartlett:		1089,650 (p= 0,000)
Descritores		Factor Contrato psicológico
> Desenvolvimento profissional	CP3	0,807
> Bem-estar	CP4	0,791
> Atribuição de recompensas em função do mérito	CP5	0,776
> Progressão na carreira	CP1	0,770
> Evolução salarial	CP6	0,690
> Estabilidade no emprego	CP2	0,481
Variância total explicada:		52,994
Alpha de Cronbach		0,816

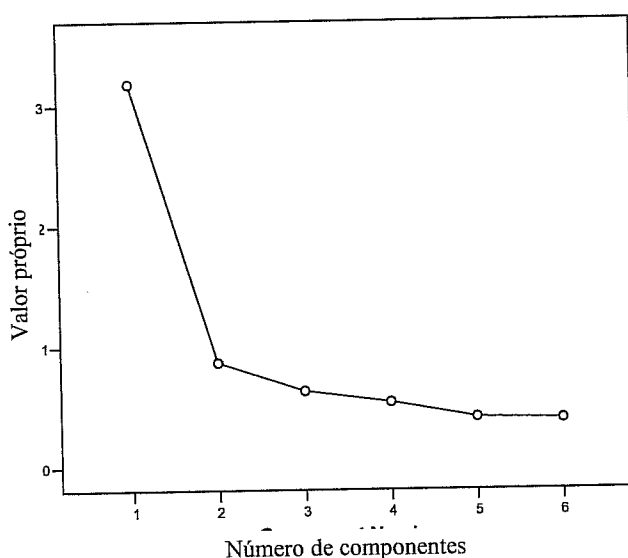


Figura 5 – Representação gráfica da escala de contrato psicológico

A variância total explicada é superior a 50% nas quatro análises factoriais supracitadas. Os níveis de consistência dos indicadores que contribuem para os factores são, regra geral, regulares ou bons, isto é, são todos superiores ao valor de 0,70 sugerido por Nunally (1978) e citado por Konovsky & Cropanzano (1991).

Na análise factorial referente ao empenhamento organizacional não emergiu como factor o empenhamento normativo, sendo que esse facto se deveu eventualmente à diluição do conceito normativo no conceito afectivo, uma vez que existe uma grande convergência entre ambos os conceitos.

4.5.2. Sensibilidade e normalidade

Quando a amostra tem um tamanho considerável, como é o caso ($n=568$), pode-se considerar que a amostra tem uma distribuição normal se o valor do quociente entre a “*Skewness*” e o erro padrão, assim como o valor do quociente entre a “*Kurtosis*” e erro padrão estiverem compreendidos entre -2 e 2 (Hill & Hill, 2000). No entanto, à luz deste critério, conforme a análise dos indicadores de normalidade (anexo C), pode-se constatar que a maioria das variáveis observadas não possui uma distribuição normal. Assim sendo, os descritores que contribuem para:

- O contrato psicológico têm uma distribuição com uma simetria negativa, designadamente a estabilidade de emprego, o desenvolvimento profissional e o bem-estar, sendo que o primeiro excede o valor limite. Os restantes, progressão na carreira, recompensas em função do mérito e evolução salarial apresentam uma simetria positiva mais acentuada no caso do primeiro e do último descritor. Há ainda a referir que todos os descritores excepto a evolução salarial apresentam uma distribuição ligeiramente achatada;
- A justiça distributiva apresenta uma distribuição ligeiramente achatada e com uma simetria positiva;
- A justiça interaccional apresenta uma distribuição moderadamente achatada e com uma simetria ligeiramente negativa;
- A justiça procedimental apresenta uma distribuição ligeiramente achatada e com uma simetria moderadamente positiva;

- O empenhamento afectivo denota uma distribuição ligeiramente achatada e uma assimetria negativa acentuada;
- O empenhamento calculativo denota uma distribuição moderadamente achatada e com uma assimetria positiva acentuada;
- A ausência psicológica apresenta uma distribuição moderadamente compacta e com uma assimetria positiva bastante acentuada;
- A lealdade apresenta uma distribuição ligeiramente achatada e com uma simetria moderadamente negativa;
- A conscienciosidade denota uma distribuição ligeiramente compacta e com uma assimetria moderadamente negativa;
- A dedicação apresenta uma distribuição ligeiramente achatada e com uma assimetria ligeiramente negativa.

Os valores, na sua maioria, apesar de não terem uma distribuição normal podem, de facto, ser decaídos da realidade. As Forças Armadas primam por inculcar e disseminar princípios muito robustos a nível da disciplina aquando do processo de recrutamento e socialização, daí que, por exemplo possa ser explicado o facto dos sujeitos terem relatado elevados comportamentos de conscienciosidade e lealdade. Por outro lado, a afinidade com a organização poderá explicar os resultados assimétricos verificados nos descritores que contribuem para o empenhamento afectivo e para a ausência psicológica, isto é, os participantes exibiram um considerável nível de empenhamento afectivo e contrariamente uma reduzida ausência psicológica. No que concerne ao empenhamento calculativo os respondentes denotaram também níveis relativamente baixos.

4.5.3. Correlação bivariada e multicolinearidade.

Tabela 11 – Correlações bivariadas

Variáveis		1	2	3	4	5	6
Contrato psicológico	(1)	1					
Justiça organizacional	(2)	0,80	1				
Empenhamento afectivo	(3)	0,46	0,47	1			
Empenhamento Calculativo	(4)	0,04	0,01	-0,02	1		
Ausência psicológica	(5)	-0,41	-0,43	-0,63	0,23	1	
CCO	(6)	0,40	0,41	0,82	-0,10	-0,42	1

Nota: Correlações > 0,10 são significativas para $p < 0,05$
Correlações > 0,23 são significativas para $p < 0,01$.

Os valores indicados na tabela de correlações bivariadas entre os factores latentes revelam que existe uma forte correlação entre o contrato psicológico e a justiça organizacional, assim como entre o empenhamento afectivo e os CCO. O empenhamento afectivo e a ausência psicológica estão negativamente correlacionados. Por outro lado, o empenhamento calculativo correlaciona-se de forma pouco significativa com as restantes variáveis. Também se verifica que as pessoas que denotam maior empenhamento calculativo denotam alguma ausência psicológica

A multicolinearidade resulta da elevada correlação existentes entre as variáveis independentes, pelo que o aumento de uma variável independente tem também repercussões nas outras variáveis independentes com elas correlacionadas, as quais, por sua vez, também vão influenciar o comportamento das variáveis dependentes (Hill & Hill, 2000). Este processo de influência mútua pode em certa medida favorecer a deformação do modelo, assim como as conclusões que dele advenham.

Desta maneira procedeu-se ao cálculo do VIF (*variance inflation factor*), tendo por base as indicações explanadas em Maroco (2003a), uma vez que se trata de um factor que não padece da limitação das correlações bivariadas.

Tabela 12 – Indicadores de multicolinearidade

Variável independente / mediadora	Restantes variáveis independentes /mediadoras	R ²	TOL ($TOL = 1 - R^2$)	VIF ($VIF = \frac{1}{TOL}$)
CP	Justiça, EA	0,61	0,63	1,59
Justiça	EA, CP	0,73	0,47	2,12
EA	CP, Justiça	0,19	0,96	1,04
CP	Justiça, AP	0,62	0,62	1,61
Justiça	AP, CP	0,74	0,45	2,22
AP	CP, Justiça	0,14	0,98	1,02
CP	Justiça, EC	0,66	0,56	1,78
Justiça	EC, CP	0,74	0,45	2,22
EC	CP, Justiça	0,00	0,00	1,00

Nota: CP – Contrato psicológico; EA – Empenhamento afectivo; EC – Empenhamento calculativo; AP – Ausência psicológica; Justiça – Justiça organizacional.

Os valores de VIF obtidos são todos inferiores a 5, pelo que os problemas resultantes da multicolinearidade entre a variável independente e as variáveis mediadoras são por conseguinte pouco significativos (Maroco, 2003a). Lewis-Beck (1986) refere que uma das formas de mitigar o efeito da multicolinearidade é aumentar a amostra, porém no presente estudo a amostra é suficientemente grande.

4.5.4. Modelos de equações estruturais

4.5.4.1. Considerações introdutórias

Os modelos de equações estruturais permitem estimar simultaneamente um conjunto de equações que refletem as relações múltiplas entre variáveis independentes e dependentes especificadas pelo investigador, tendo por base a revisão da teoria. O modelo de equações estruturais é composto pelo modelo estrutural que estabelece um conjunto de relações de dependência entre os constructos latentes de justiça organizacional, empenhamento organizacional, CCO e contrato psicológico e pelo modelo de medida que indica o conjunto de itens medidos directamente através do questionário que representam cada um dos factores latentes. Em sùmula, os modelos de equações estruturais permitem combinar as técnicas de regressão linear múltipla e de análise factorial confirmatória (Salgueiro, 1995).

O programa escolhido para a construção e operacionalização dos modelos de equações estruturais foi o AMOS (Analysis of Moment Structures), versão 4. Trata-se de um programa bastante amigável, uma vez que dispõe de um módulo de gráficos bastante interactivo, pelo que permite ao utilizador facilmente architectar e alterar o seu modelo de estudo.

A análise estatística recaiu nas equações estruturais na medida em que permitem a modelação de relação estrutural entre os factores latentes construídos a partir de itens medidos com erro e, por conseguinte, não devem ser modelados com a “*path analysis*” (Maroco, 2003b). Este tipo de análise permite melhorar a estimação estatística, pois considera o impacto do erro de medida, que corresponde à parcela de variância não explicada pela variável latente.






Os parâmetros foram estimados segundo o método da máxima verosimilhança, uma vez que é bastante robusto à violação da normalidade (Chou & Bentler, 1995 citado por Coelho, 2004:247) e no parágrafo 4.5.2 verificou-se que a maioria das variáveis não apresenta uma distribuição normal. Hill & Hill (2000:235) referiram que quando a dimensão da amostra é grande, a ausência da uma distribuição multivariada não traz problemas.

A utilização do AMOS requer que existam entre 5 a 10 observações por cada parâmetro a estimar. A amostra de 568 elementos permitiu ter 5 observações por cada parâmetro.

4.5.4.2. Simbologia gráfica

A simbologia apresentada na tabela 13 é a simbologia utilizada na representação gráfica dos diagramas causais.

Tabela 13 – Simbologia gráfica utilizada

Símbolo	Significado correspondente
	Variável latente
	Variável medida ou observada (manifesta)
	Erro de medida
	Trajectória de causalidade
	Correlação entre variáveis

3.5.4.3. Medidas de ajustamento do modelo

Para verificar e testar a bondade do modelo, foram considerados as seguintes medidas de ajustamento: absoluto (χ^2), incremental (NFI, CFI), *parsimonious* (χ^2/df , PCFI). Foram também consideradas a medida de comparação entre modelos (AIC) e a medida baseada no erro de aproximação à população (RMSEA) conforme referenciado por Arbuckle & Wothke (1999), Colquitt (2001), Coelho (2004) e Salgueiro (1995):

- Quanto menor for o valor de χ^2 melhor é o ajustamento, porém este indicador é muito sensível à dimensão da amostra, pelo que, perante amostras grandes, como é o caso, é fácil apresentar um valor significativo e desta maneira indicar a rejeição do modelo, não sendo por isso o indicador mais adequado;

- O NFI (Normed Fit Index) – varia entre 0 e 1 e quanto mais perto de 1 melhor é o ajustamento;
- O CFI (Comparative Fit Index) varia entre 0 e 1. Valores superiores a 0,9 indicam um bom ajustamento;
- O ratio entre o χ^2 e os graus de liberdade (*df*) de estar compreendido entre 1 e 3, indicando que existe um ajustamento adequado entre o modelo e os dados da amostra. Esta medida ao utilizar o χ^2 é também sensível à dimensão da amostra;
- O PCFI (Parsimonious Comparative Fit Index) que ajusta o CFI varia entre 0 e 1;
- O AIC (Akaike Information Criteration) é um indicador utilizado para a comparação entre modelos, especialmente modelos com diferente número de parâmetros usados. O modelo que melhor se ajusta é o que possui o menor valor de AIC;
- O RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Valores iguais ou inferiores a 0,05 indicam um ajustamento do modelo à população. Valores inferiores a 0,08 indicam bom ajustamento e valores superiores 0,10 indicam que o modelo deve ser rejeitado.

4.5.4.4. Validade do modelo

A validade convergente do modelo de medida foi obtida através do cálculo da significância dos coeficientes de regressão estimados das variáveis observadas. Os coeficientes de regressão são todos significativos, conforme demonstrado no anexo E, pelo que a validade convergente se encontra assegurada.

O método “*Bootstrap*” que utilizamos no programa AMOS é uma boa técnica de validação cruzada (Hill & Hill, 2000), pois permite verificar a consistência dos resultados do modelo estatístico através do cálculo de múltiplas sub-amostras geradas aleatoriamente a partir da amostra completa, e assim aferir a intensidade do impacto do erro da amostra. No presente estudo foi seleccionada um total de 500 sub-amostras.

O método de “*bootstrap*” é uma ferramenta potente para diagnosticar a existência de problemas na distribuição da amostra (Arbuckle & Wothke, 1999). Quando o programa é capaz de calcular uma solução para cada uma das 500 amostras pode-se concluir que existe

uma consistência na distribuição da amostra. Paralelamente, o “bootstratp” fornece um “output” que permite estabelecer uma comparação com os valores estimados a partir do método da máxima verosimilhança. Ao analisar os indicadores do erro padrão do próprio “bootstrap” (SE-SE) e do erro padrão calculado a partir do método de máxima verosimilhança (SE-Bias), conforme indicado em anexo E, pode-se concluir que os valores são próximos de zero, pelo que se verifica a consistência da distribuição ao longo das 500 sub-amostras e deste modo é reforçada a confiança do modelo estar correcto.

4.5.4.5. Representação gráfica dos modelos em análise e respectivos resultados

As variáveis latentes podem ser classificadas como exógenas ou endógenas. As variáveis exógenas (independentes) são a causa de outras variáveis, pelo que nos diagramas causais, delas só partem setas (e.g., Cumprimento do contrato psicológico). As variáveis endógenas (dependentes) são o resultado de outras variáveis, pelo que nos diagramas causais há uma ou mais setas a apontar para elas (e.g., CCO). Por fim, as variáveis endógenas também podem ser denominadas de mediadoras, sendo a causa e o resultado de outras variáveis, pelo que nos diagramas causais existem setas a apontar e a sair delas (e.g., justiça e empenhamento organizacional).

Os conceitos, justiça organizacional e CCO, foram medidos a partir dos factores latentes que resultaram da análise factorial exploratória, designadamente a justiça procedimental, distributiva e interaccional e no caso dos CCO a lealdade, conscienciosidade e dedicação.

As figuras 6, 8 e 10 retratam o resultado gráfico dos modelos de equações estruturais relativos à acção mediadora respectivamente do empenhamento afectivo, ausência psicológica e empenhamento calculativo, obtidos a partir do AMOS.

Modelo A - Efeito de mediação do Empenhamento Afectivo
(Output do AMOS)

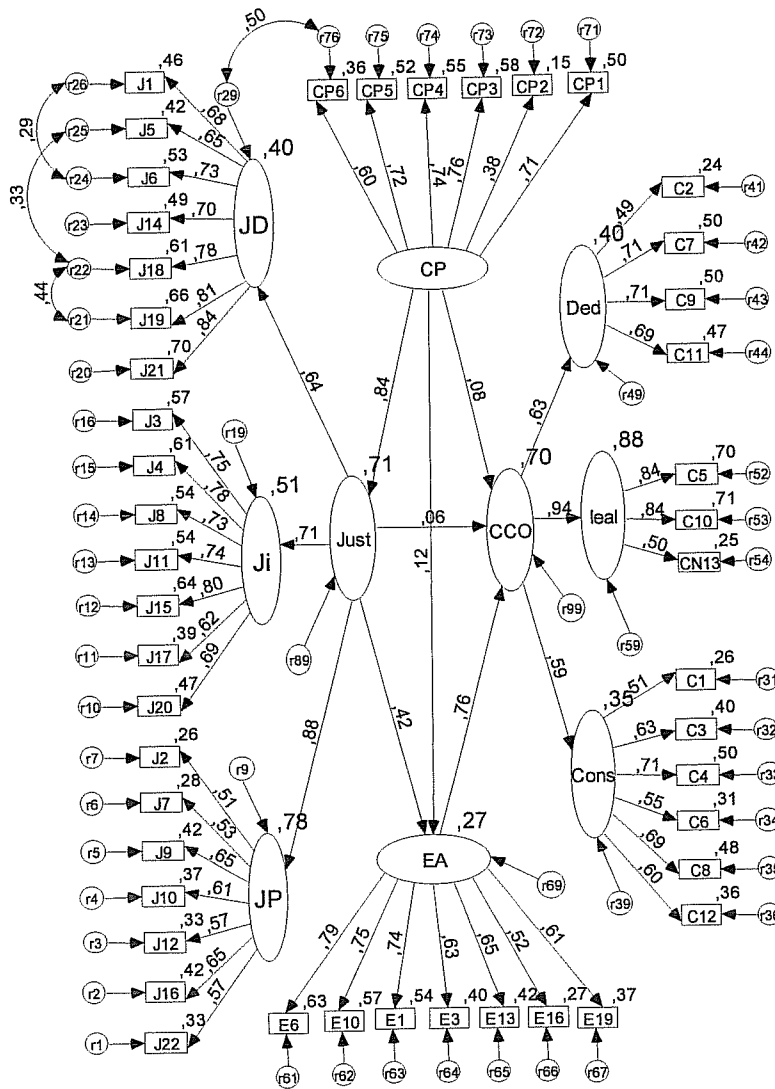


Figura 6

Legenda:

CP	Contrato psicologico	Just	Justiça organizacional
CP1	Progressão na carreira	JD	Justiça distributiva
CP2	Estabilidade no emprego	JI	Justiça interaccional
CP3	Desenvolvimento profissional	JP	Justiça procedimental
CP4	Bem-estar	J...	Itens de justiça
CP5	Reconhecimento individual	CCO	Comportamentos de cidadania
CP6	Evolução salarial	Cons	Conscienciosidade
EA	Empenhamento afectivo	Ded	Dedicação
E...	Itens de empenhamento	Leal	Lealdade
r...	Erros de medida	C...	Itens de CCO

A figura 6, 8 e 10 retratam os modelos ligeiramente modificados através de inclusão de várias correlações sugeridas pela análise dos índices de modificação que constam no anexo F. As correlação estabelecida entre r29 e r76 reflecte a primazia dada pelos respondentes aos aspectos de índole monetário quando abordaram as questões de justiça distributiva. As restantes três correlações, designadamente, entre, r21 e r22, r22 e r25 e r24 e r26 espelham a maior proximidade entre alguns dos itens que contribuem para o factor latente justiça distributiva.

Na tabela 14 encontram-se expostos os indicadores de ajustamento de seis submodelos do modelo A. O primeiro corresponde ao modelo da figura 6, porém sem as correlações entre os erros, e os restantes cinco a variantes do modelo modificado, com o intuito de avaliar a influência da remoção de determinadas trajetórias.

Tabela 14 – Indicadores de ajustamento do modelo A

Modelo	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
	Sem correlação entre os erros	Com correlação entre os erros							
	Com todas as trajetórias	Com todas as trajetórias	Sem CP → EA	Sem Just → CCO	Sem CP → CCO	Sem CP → EA Just → CCO CP → CCO	Sem CP → CCO Just → CCO	Sem CP → EA CP → CCO	Sem CP → EA Just → CCO
Indicadores									
χ^2	2802,180	2457,587	2458,694	2457,925	2,458,925	2466,980	2465,556	2459,665	2458,894
NFI	0,963	0,967	0,967	0,967	0,967	0,967	0,967	0,967	0,967
CFI	0,976	0,981	0,981	0,981	0,981	0,980	0,980	0,981	0,981
χ^2/df	2,739	2,412	2,410	2,410	2,410	2,414	2,415	2,409	2,408
PCFI	0,885	0,886	0,887	0,887	0,887	0,888	0,887	0,887	0,888
AIC	3106,180	2769,587	2768,694	2767,925	2768,356	2772,980	2773,553	2767,665	2766,894
RMSEA	0,055	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050

O modelo A9 revelou ser o modelo mais ajustado, uma vez que apresenta indicadores de ajustamento com valores mais favoráveis, nomeadamente o valor mais baixo do AIC. Deste modo confirma-se que a trajetória entre o contrato psicológico e os CCO é pouco significativa mediante a acção da justiça e do empenhamento afectivo.

Modelo estrutural do Empenhamento Afectivo

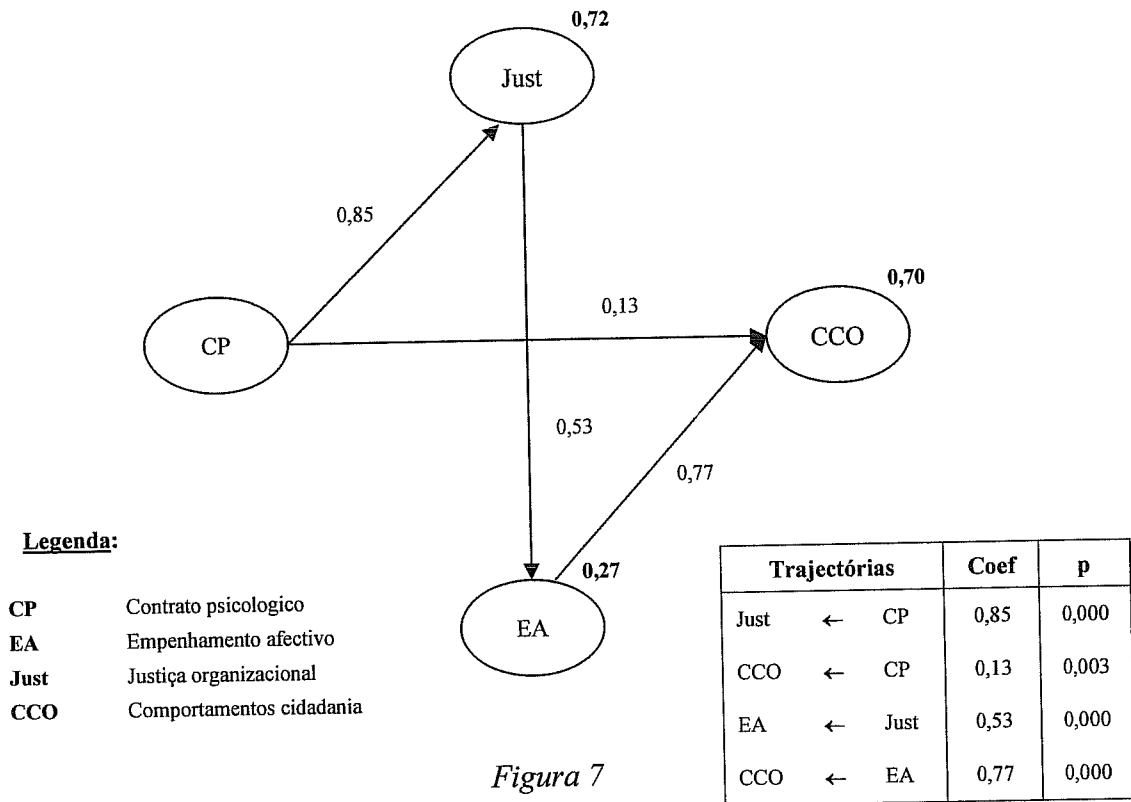


Figura 7

Relativamente à hipótese 1 verificou-se respectivamente que o cumprimento do contrato psicológico influencia positivamente a percepção de justiça. Não se verificou a hipótese 2, isto é, a relação entre o contrato psicológico e o empenhamento afectivo revelou-se não significativa. A hipótese 3 também não se verificou, isto é a relação entre a justiça organizacional e os CCO revelou-se não significativa. A hipótese 4 verificou-se, pelo que o empenhamento afectivo influencia positivamente a prática de CCO. No que respeita à hipótese 5 verificou-se que a justiça influencia positivamente o empenhamento afectivo, e ainda que esta relação anula a influencia entre o contrato psicológico e o empenhamento afectivo e entre a justiça e os CCO, pelo que se pode concluir que existem dois efeitos mediadores, o da justiça na relação entre o contrato psicológico e o empenhamento e o efeito do empenhamento afectivo na relação entre a justiça organizacional e a pratica de CCO. A hipótese geral também se verificou, uma vez que, em consequência das trajectórias estabelecidas pelas hipóteses de 1 a 5, a influência do contrato psicológico sobre a prática de CCO revelou-se muito ténue, pelo que assim se confirmou o efeito mediador da justiça e empenhamento organizacional na relação entre o contrato psicológico e a cidadania organizacional.

Modelo B – Efeito de mediação da Ausência Psicológica
(Output do AMOS)

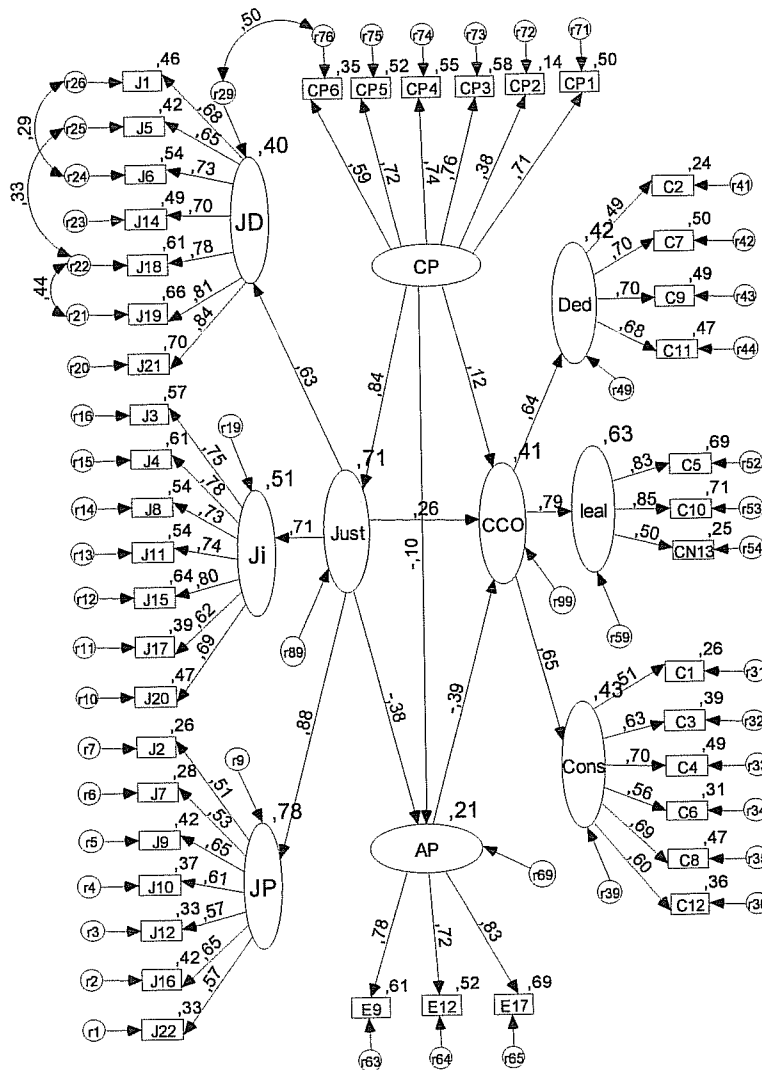


Figura 8

Legenda:

CP	Contrato psicologico	Just	Justiça organizacional
CP1	Progressão na carreira	JD	Justiça distributiva
CP2	Estabilidade no emprego	Ji	Justiça interaccional
CP3	Desenvolvimento profissional	JP	Justiça procedimental
CP4	Bem-estar	J...	Itens de justiça
CP5	Reconhecimento individual	CCO	Comportamentos de cidadania
CP6	Evolução salarial	Cons	Conscienciosidade
AP	Ausência psicológica	Ded	Dedicação
E...	Itens de empenhamento	Leal	Lealdade
r...	Erros de medida	C...	Itens de CCO

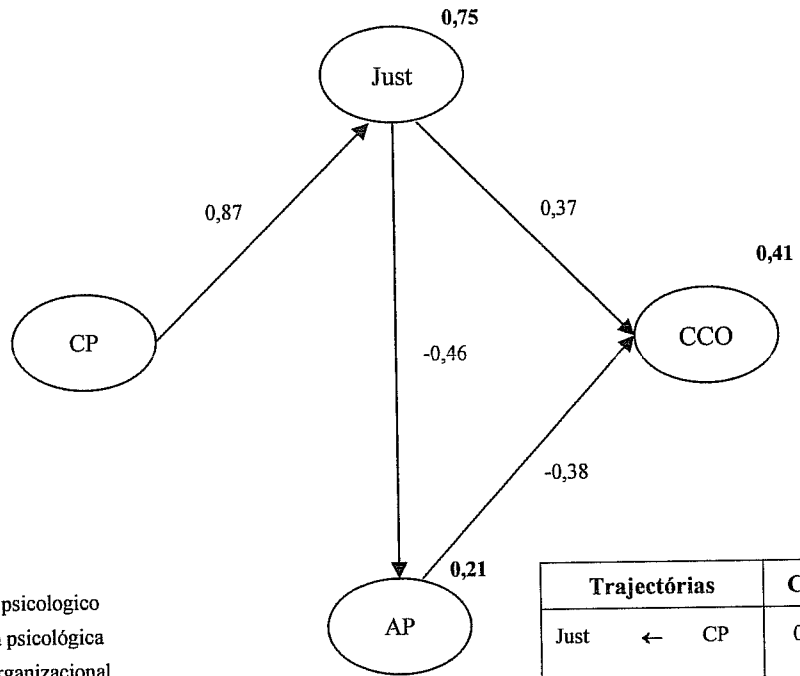
Na tabela 15 encontram-se expostos os indicadores de ajustamento de seis submodelos do modelo B respeitante à acção da ausência psicológica. O primeiro corresponde ao modelo da figura 7, porém sem as correlações entre os erros, e os restantes cinco a variantes do modelo modificado, com o intuito de avaliar a influência da remoção de determinadas trajectórias.

Tabela 15 – Indicadores de ajustamento do modelo B

Modelos	B1	B2	B3	B4	B5	B6
	Sem correlação entre os erros	Com correlação entre os erros				
	Com todas as trajectórias	Com todas as trajectórias	Sem CP → AP	Sem CP → CCO	Sem Just → CCO	Sem CP → AP Cpsic → CCO
Indicadores						
χ^2	2489,234	2143,627	2144,363	2144,450	2147,078	2145,182
NFI	0,962	0,967	0,967	0,967	0,967	0,967
CFI	0,975	0,980	0,980	0,980	0,980	0,980
χ^2/df	2,929	2,534	2,532	2,532	2,535	2,530
PCFI	0,876	0,876	0,877	0,877	0,877	0,879
AIC	2767,234	2429,627	2428,363	2428,450	2431,078	2427,182
RMSEA	0,058	0,052	0,052	0,052	0,052	0,052

No caso do modelo B6, cujo a componente estrutural se encontra exposta na figura 10 também se verificaram todas hipóteses, excepto a hipótese 2 porém as relações estabelecidas entre a ausência psicológica e as restantes variáveis são de sinal contrário e de diferente intensidade comparativamente com o empenhamento afectivo. A relação entre o contrato psicológico e a pratica de CCO é anulada pela acção conjunta da justiça e ausência psicológica, pelo que se pode concluir que ambas as variáveis são mediadoras.

Modelo estrutural da ausência psicológica



Legenda:

- CP** Contrato psicologico
- AP** Ausência psicológica
- Just** Justiça organizacional
- CCO** Comportamentos cidadania

Trajectórias		Coef	p
Just	← CP	0,87	0,000
CCO	← Just	0,37	0,000
AP	← Just	-0,46	0,000
CCO	← AP	-0,38	0,000

Figura 9

Modelo C – Efeito de mediação do Empenhamento calculativo
(Output do AMOS)

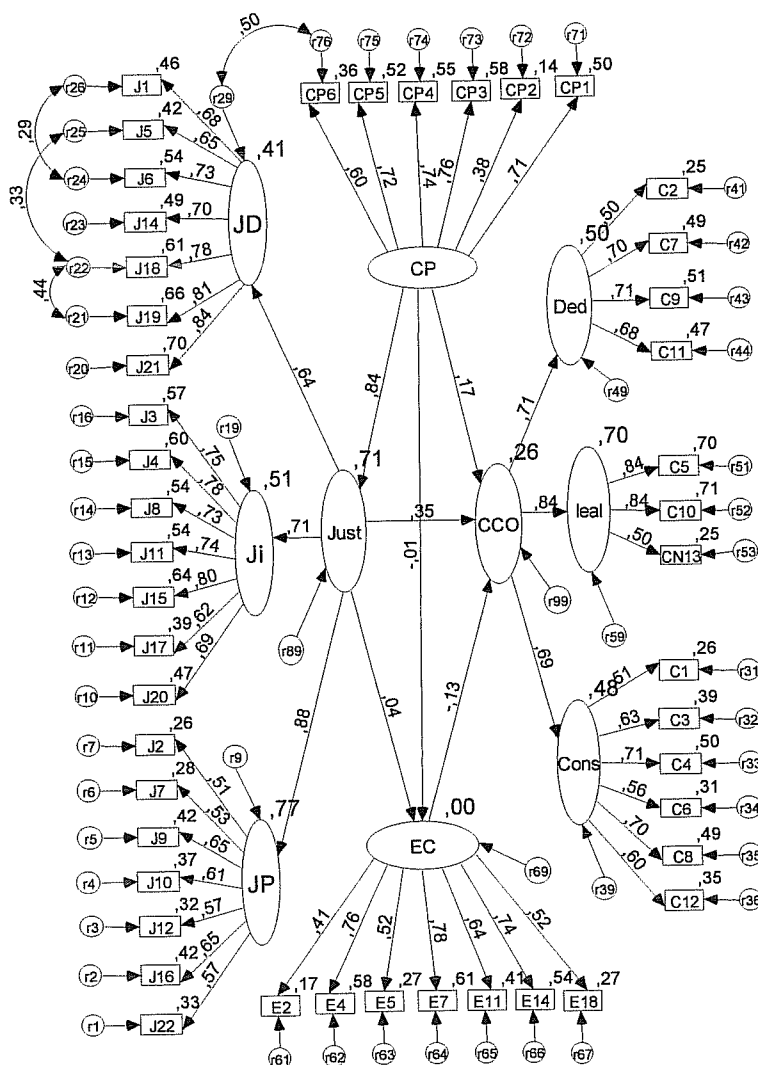


Figura 10

Legenda:

CP	Contrato psicologico	Just	Justiça organizacional
CP1	Progressão na carreira	JD	Justiça distributiva
CP2	Estabilidade no emprego	JI	Justiça interaccional
CP3	Desenvolvimento profissional	JP	Justiça procedimental
CP4	Bem-estar	J...	Itens de justiça
CP5	Reconhecimento individual	CCO	Comportamentos de cidadania
CP6	Evolução salarial	Cons	Conscienciosidade
EC	Empenhamento calculativo	Ded	Dedicação
E...	Itens de empenhamento	Leal	Lealdade
r...	Erros de medida	C...	Itens de CCO

O empenhamento calculativo revelou não ter qualquer efeito mediador entre a justiça organizacional percebida e os CCO, uma vez que nem o contrato psicológico nem a justiça organizacional revelaram ter influência sobre o empenhamento calculativo. Por outro lado, as pessoas que denotam maior empenhamento calculativo estão mais dependentes da organização, todavia estão menos predispostas em exercer CCO.

Efeito em cascata do contrato psicológico sobre os CCO

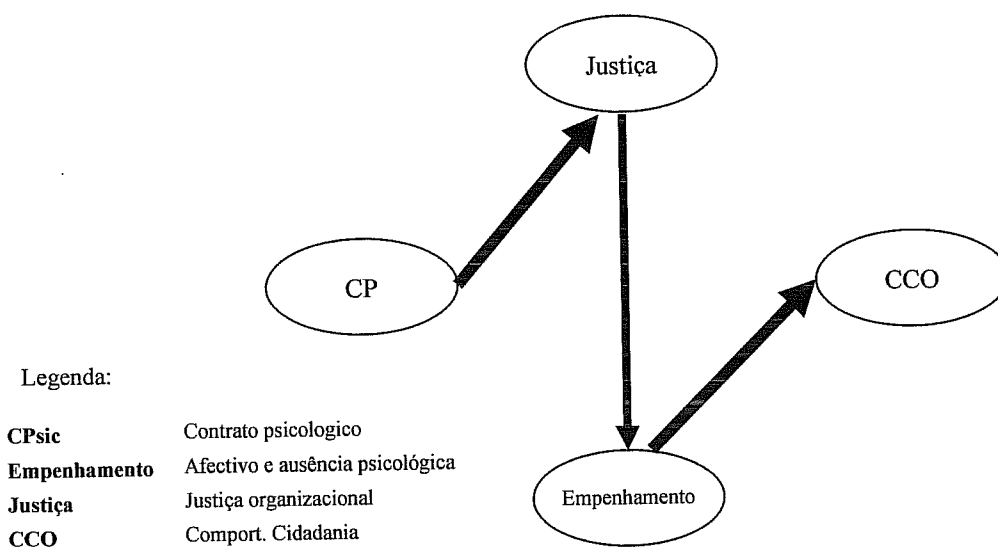


Figura 11

Em sùmula pode-se concluir que o impacto do contrato psicológico na prática de CCO é mediado essencialmente pelo efeito em cascata da justiça e do empenhamento afectivo/ausência psicológica, conforme evidenciado na figura 11. O empenhamento afectivo comparativamente com a ausência psicológica denota uma influência mais determinante.

4.6. Discussão e Conclusões

O principal objectivo deste estudo foi testar um modelo que explicitasse o efeito mediador da justiça e empenhamento organizacional no processo de influência do cumprimento do contrato psicológico sobre a prática de CCO.

A análise factorial exploratória revelou que as várias expectativas consideradas, mais designadamente, a progressão de carreira, a estabilidade no emprego, o desenvolvimento profissional, o bem-estar, as recompensas em função do mérito e a evolução salarial convergem todas para um único constructo apelidado de contrato psicológico. A estabilidade de emprego revelou ser o aspecto menos explicado pelo factor latente contrato psicológico. Uma possível explicação para o sucedido advém do facto de 82,9% dos respondentes serem dos quadros permanentes. O cumprimento do contrato psicológico tem um considerável impacto no nível de justiça organizacional percebida na medida em que explica 72% da variância

Os resultados deste estudo sugerem que o cumprimento de algumas premissas do contrato psicológico, têm impacto na predisposição dos membros organizacionais para a prática de CCO, sendo consistentes com os resultados que foram obtidos por outros autores, nomeadamente por Coyle-Shapiro (2002) e Turnley *et al* (2003).

Quando são inseridas no modelo, a justiça e o empenhamento organizacional, a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e os CCO é pouco ou deixa mesmo de ser significativa, pelo que ambas as variáveis asseguram uma mediação na relação entre as duas variáveis.

Da análise factorial exploratória e confirmatória da justiça organizacional emergiu uma visão tripartida – faceta distributiva, procedimental e interaccional. Vários estudos (Caetano & Vala, 1999; Konovsky & Cropanzano, 1991) têm demonstrado que as facetas procedimental e/ou interaccional evidenciam uma maior notoriedade na explicação de atitudes e comportamentos, nomeadamente CCO, em detrimento da justiça distributiva. O presente estudo corrobora essa orientação, na medida em que a justiça procedimental, seguida da justiça interaccional são as facetas de justiça mais explicadas pelo factor latente denominado de justiça organizacional. Por outras palavras, a justiça procedimental e interaccional são as

facetas que mais influenciam as variáveis a jusante, concretamente, o empenhamento organizacional e os CCO. Os membros organizacionais estão mais dispostos a comportarem-se como cidadãos organizacionais quando acreditam que são tratados de uma forma justa pela organização.

Da análise factorial exploratória do empenhamento organizacional emergiram 3 factores, o empenhamento afectivo, o empenhamento calculativo e a ausência psicológica. Estas formas de empenhamento são distintas, o que corrobora o modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991). No entanto, o empenhamento normativo não emergiu como factor, isto porque foi absorvido pelo empenhamento afectivo, uma vez que ambos os conceitos estão muito correlacionados. Desta maneira, foi a ausência psicológica que emergiu como um terceiro factor e reflecte um certo arrependimento dos membros organizacionais estarem na organização, o que vai ao encontro do estudo desenvolvido por Rego (2002a).

O cumprimento dos aspectos relativos ao contrato psicológico tem impacto na força com que os indivíduos se identificam e envolvem com a organização. Perante a satisfação das premissas do contrato psicológico os membros elevam o empenhamento afectivo e mostram-se menos arrependidos de estar na organização, porém as variações podem não ser proporcionais, isto é, as pessoas podem aumentar substancialmente o nível de envolvimento com a organização, mas manterem os níveis de arrependimento e vice-versa. Em sùmula, o empenhamento afectivo e a ausência psicológica são conceitos opostos mas não totalmente simétricos. Por fim, o cumprimento das premissas do contrato psicológico não se revelou preditor do empenhamento calculativo. A acção conjunta do cumprimento das premissas do contrato psicológico e da justiça organizacional explicaram apenas 27% da variância do empenhamento afectivo e 21% no caso da ausência psicológica, pelo que se pode concluir que foram omitidas outras variáveis causais importantes. O empenhamento afectivo pode dever-se essencialmente a questões de motivação intrínseca, isto é a pessoas gostam mais ou menos daquilo que fazem.

O empenhamento afectivo revelou-se a forma de empenhamento que mais impacto tem sobre a prática de CCO, o que corrobora os estudos compilados por Podsakoff *et al* (2000). A ausência psicológica denotou um efeito contrário ao empenhamento afectivo, mas mais suave. Por outras palavras as pessoas que denotam algum arrependimento e afastamento relativamente à organização exibem menos CCO, porém numa proporção muito menor

comparativamente com o volume de CCO exibidos pelas pessoas que detêm uma relação afectiva com a organização. A variância dos CCO explicada pelo empenhamento afectivo é de 70% e no caso acção conjunta da justiça e ausência psicológica é de 41%.

No que respeita ao empenhamento calculativo, pode-se concluir que este estado psicológico tem uma influência negativa muito ténue na predisposição para a prática dos CCO. Em geral, a literatura aponta o empenhamento calculativo como um elemento neutro no que respeita à influência sobre os CCO (Podsakoff *et al*, 2000). A tabela de correlações bivariadas entre factores latentes mostrou que existe uma correlação de 0,23 entre o empenhamento calculativo e a ausência psicológica, o que denota que os indivíduos que exibem maior relutância em abandonar a organização, porque não querem perder os direitos e regalias entretanto adquiridos, assim como os investimentos feitos, também mostram algum arrependimento em permanecer na organização. Esta conclusão corrobora a ideia aventada por Rego (2002), que a ausência psicológica é uma dimensão originada a partir do empenhamento instrumental.

Em sùmula, pode-se concluir que se verificou a hipótese 4, isto é, o empenhamento organizacional tem impacto sobre os CCO. No caso do empenhamento afectivo o impacto é positivo, no caso da ausência psicológica o impacto é negativo e com menos força que o empenhamento afectivo. No caso do empenhamento calculativo o impacto é negativo mas muito ténue.

Quando foi estabelecida a trajectória de causalidade entre a justiça e o empenhamento organizacional verificou-se a hipótese 5, sendo que a justiça tem um impacto positivo sobre o empenhamento afectivo e um impacto negativo de similar amplitude sobre a ausência psicológica. Não se verificou qualquer tipo de influência no tocante ao empenhamento calculativo, o que corrobora os trabalhos de Nonovskys & Copranzano (1991). Paralelamente, decorrente do estabelecimento da trajectória, verificou-se uma redução da força do impacto do cumprimento do contrato psicológico sobre o empenhamento afectivo e a ausência psicológica, e ainda uma redução da força do impacto da justiça organizacional sobre os CCO, levando a concluir, respectivamente, que a justiça exerce uma acção de mediação parcial sobre a primeira relação e o empenhamento organizacional (afectivo e ausência psicológica) sobre a segunda relação.

Perante a confirmação das hipóteses de 1 a 4, também se verificou a hipótese geral, isto é, que a acção conjunta da justiça e algumas formas de empenhamento organizacional medeiam total ou parcialmente a relação entre o cumprimento das premissas do contrato psicológico e a prática de CCO, uma vez que esta relação tornou-se pouco ou não significativa. Posteriormente quando foi estabelecida a relação causal preconizada através da hipótese 5, formou-se um processo de influência em cascata, isto é, o cumprimento do contrato psicológico influencia o nível de justiça percebida, por seu lado o nível de justiça influencia o empenhamento organizacional e por fim o empenhamento afectivo ou a ausência psicológica influenciam o volume de CCO praticados.

A lealdade, dedicação e conscienciosidade são explicadas por ordem decrescente por um factor denominado de CCO.

Por fim, o presente estudo subscreve os resultados obtidos por Castanheira e Caetano (1999), na medida que emergiu o conceito bipolar do contrato psicológico, isto é, por um lado as promessas de caris implícito ou explícito e por outros os CCO, comportamentos que vão além do normalmente prescrito. Foi demonstrado que existe uma forte correlação entre ambos os pólos, isto é, perante a convicção de que as promessas são cumpridas os indivíduos estão mais predispostos em praticar CCO. Por outras palavras o presente estudo contribuiu para esclarecer como é que se forma o contrato psicológico, indo ao encontro das direcções preconizadas por Turnley *et al* (2003).

4.6.1. Limitações

O método utilizado para a recolha de dados foi o “*self-report*”, sendo que todas as variáveis foram medidas num só momento e através da mesma fonte. Este procedimento tem como principal desvantagem a variância comum (Podsakoff & Organ, 1986; Konovsky & Cropanzano, 1991), que resulta do facto dos indivíduos associarem as respostas quando respondem a diferentes variáveis. Porém, a percepção do cumprimento das promessas, a percepção de justiça e o empenhamento organizacional são variáveis que dizem respeito às próprias pessoas, pelo que só faz sentido proceder à recolha de informação através de relatos pessoais.

Outra desvantagem do “*self-report*”, resultou no facto, dos indivíduos terem sobrevalorizado as suas respostas, reflectindo-se numa distribuição não normal das variáveis e por outro lado numa menor variância das respostas. Porém, a escolha de uma escala intervalar de sete pontos revelou-se útil em minimizar este contratempo.

A utilização das chefias para avaliar os CCO, é o processo mais vulgar, porém também denota limitações, como por exemplo, alguns CCO despertam mais a atenção do que outros, pelo que, por vezes, os superiores podem generalizar os comportamentos ao inferir determinados comportamentos através de outros (Becker & Randall, 1994 citado por Passos, 1999:39). Em todo o caso perante o constrangimento de tempo e a sensibilidade de alguns temas abordados não foi viável proceder ao levantamento de dados em diferentes fontes.

Pelo facto de não se tratar de um estudo experimental não se podem estabelecer relações de causalidade, no entanto com o suporte da literatura e a utilização do programa AMOS pode-se através de um estudo do tipo correlacional delinear uma eventual assunção quanto à direcção de causalidade entre as diferentes variáveis que constituem o modelo.

Segundo Salgueiro (1995:20) “*os modelos de equações estruturais têm pois as mesmas limitações que outras metodologias empíricas: só se pode rejeitar um modelo, nunca se pode provar que o modelo é válido; um bom ajustamento do modelo aos dados não significa que tenhamos encontrado o modelo verdadeiro*”.

O modelo deve mormente ser alicerçado numa teoria consistente com os processos do mundo real. Este foi o principal fio condutor da revisão da literatura e conseqüente desenvolvimento do modelo de base teórica.

Os resultados obtidos devem em certa medida confinar-se ao contexto militar, pela especificidade da amostra, pese embora exibam alguma robustez face às linhas orientadoras que emergem da revisão da literatura, o que lhes confere alguma validade externa.

4.6.2. Sugestões para o futuro

Em futuras investigações será útil que os CCO sejam medidos através de outras fontes, como sejam, o supervisor ou os próprios colaboradores. Paralelamente, sugere-se que as várias partes que constituem o questionário sejam aplicadas em diferentes momentos, pese embora exista o risco dos indivíduos poderem sentir diferentes percepções de justiça em diferentes momentos. Ambos os procedimentos anteriormente aludidos ajudam a mitigar o efeito da variância comum.

As linhas de força do estudo apontam para predominância da justiça procedimental na predisposição dos indivíduos para a prática dos CCO, pelo que a organização deverá encarar com maior ênfase e primazia as questões de natureza processual aquando da gestão de recursos humanos.

Convirá no futuro estender este tipo de investigação a outras organizações, ou então circunscrever a diferentes organismos e unidades dentro da Marinha (perspectiva micro), de modo a detectar se existem ou não diferenças significativas.

Sugere-se em futuros trabalhos a inclusão de questões de resposta aberta de modo recolher outro tipo de informação que não foi possível com o tipo de questionário utilizado.

Estudos futuros podem-se dirigir a outro tipo de variáveis terminais, como sejam, o nível de desempenho individual, a intenção de saída, o absentismo, a satisfação no trabalho, etc.

Pretende-se que este estudo tenha contribuído para preencher uma ínfima parte do celeiro do conhecimento.

Referências Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). *Influência das características da função e da justiça organizacional sobre a satisfação no trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, N., & Shalk, R. (1998). A psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Arbucke J.L., & Wothke, W. (1999). *Amos4,0 User's Guide*. Chicago: SmallWaters Corporation.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and good soldier: The relations between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Borman W.C., & Motowidlo (1997). Task Performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Journal*, 11(4), 710-725.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais* (3ªEd.). Lisboa: Celta.
- Caetano, A., & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia*, XIII(1-2), 75-84.
- 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*, 3, 269-284.

- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, XIII (1-2), 22-125.
- Cavanaugh, M.A., & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323-340.
- Clugston, M., Howell, J.P., & Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment? *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Coelho, J.P. (2004). *Les facteurs psychosociaux de l'efficacité organisationnelle*. Dissertação de Doutoramento. Metz: Université de Metz
- Colquit, J.A. (2001). On the dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquit, J.A., Porter, M.J., Conlon, D.E., & Yee Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 425-445.
- Conway, J.M. (1999). Distinguishing Contextual Performance from task Performance for Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 12, pp. 317-372). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Cunha, M.P. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão: instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cardoso, C.C. (2003). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH editora.
- Farth, J.L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997). Impetus for extraordinary action. A cultural analysis of justice and organizational citizenship behaviour in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Fasolo, P.M. (1995). Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics Justice, and support missing the social climate of the work*. Quorum Books.

- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: seven unanswered questions about "What, Why and How". *Journal of Vocational Behavior* 58, 210-219.
- Guest, D.E. (1998). In the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Hill, M.M. & Hill A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. A. (1996). Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multidimensional. *Management Science*, 42(4), 499-515.
- Knovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness of employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Knovsky, M.A., & Organ, D.W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Lewis-Beck, M.S. (1986). *Applied Regression: an introduction*. Sage publications.
- Lupfer, M.B., Weeks, K.P., Doan, K.A. & Houston, D.A. (2000). Folk conceptions of fairness and unfairness. *European Journal of Social Psychology*, 30, 405-428.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9thed). Boston: Mcgraw-hill.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62, 87-98
- Maroco, J. (2003a). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Maroco, J. (2003b). *Análise estatística com utilização do SPSS* (2^aEd.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Marques, C.A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e aplicações. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp.13-41). Lisboa: Dom Quixote.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684.

- Mayer, R.C. & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's Model. *Journal of organizational Behavior*, 19, 25-28.
- Meyer, J.P.(1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds) *International Review of industrial and organizational Psychology* (vol. 12, pp. 175-228). Chichester: John Wiley & sons, Ltd.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A.(1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, Lynne & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J.P., David, J.S., Lynne H., & Laryssa T. (1993). Affective, Continuance, and normative Commitment: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Millward, L.J.. & Berwerton, P.M. (2000). Psychological contracts: Employee relation for the twenty-first century? In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychological* (vol. 15, pp. 1-61). Chischester: John Wiley & sons, Ltd.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do fairness Perceptions influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of employee's perspective. *Academy of management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Journal*, 22, 226-256.

- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W.(1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neves, A.L. (2002). *Motivação para o trabalho*. Lisboa: RH Editora.
- Niehoff, B.P, & Moorman, R.H., (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational Citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 36(3), 527-556.
- Novelli, L., Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. (1995). Effective Implementation of Organizational Change: An Organizational Justice Perspective. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (vol. 2, pp. 15-36). Chischester: John Wiley & Sons, Ltd.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich: JAI Press Inc.
- Organ, D.W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D.W., & Knovsky M. (1989). Cognitive versus Affective determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D.W. & Ryan K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, D.W., & Paine, J.B. (1999). A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of Organizational Citizenship Behavior. In .CL. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of industrial and organizational Psychology* (vol. 14, pp.338-368). Chischester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Palazolli, F. (2000). Percepção de justiça nas organizações como antecedente dos comportamentos de cidadania organizacional. *Caderno de pesquisa em Administração*, 07(3). São Paulo.

- Passos, A. (1999). *Determinantes do comportamento de cidadania organizacional*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e Organizacional. Lisboa: ISCTE.
- Passos, A. & Caetano, A. (2000). Comportamento de cidadania organizacional: factores determinantes. *Psychologica*, 23, 71-93.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2000). *Análise de dados para ciências sócias (2ªed., rev.)*. Lisboa: Ed. Sílabo.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B, Paine, J.B. & Bachrad, D.G. (2000). Organizational citizenship Behaviors: A Critical Review of the theoretical and Empirical Literature and Suggestions for future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Rego, A. (1999a). Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia*, XIII (1-2), 127-148.
- Rego, A. (1999b). Cidadania organizacional e Eficácia: um contributo empírico. *Revista Portuguesa de gestão*, II, 5-19.
- Rego, A. (2000a). Comportamentos de cidadania Organizacional – uma abordagem aos seus antecedentes e consequências. *Revista de Comportamento Organizacional e Gestão* 6(2), 161-197.
- Rego, A. (2000b). Justiça organizacional – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, XIV (2), 285-307.
- Rego, A. (2000c). *Justiça e Comportamentos de cidadania organizacional – uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000d). Alguns dados seminais sobre as percepções de justiça dos professores do ensino superior. *Psicologia Educação e Cultura*, vol.IV (2), 361-374.
- Rego, A. (2000e). Justiça e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Comportamento Organizacional e Gestão* 6 (1), 73-94.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça dos professores do ensino superior – um estudo confirmatório, *Psicologia*, XV, 361-377.
- Rego, A. (2002a). Empenhamo organizacional e ausência psicológica- reflectindo sobre as organizações do ensino superior. *Revista de Gestão e Economia*, nº3, 43-54.
- Rego, A. (2002b). Na senda da compreensão das percepções de justiça dos professores do ensino superior. *Psychologica*, 29, 39-51.
- Rego, A. (2002c). *Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Rego, A (2002d). Justiça nas organizações. Na senda de uma nova vaga? In M.P. Cunha & S.B. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais*. Lisboa: RH editora.
- Rego, A. (2003). *Comportamentos de Cidadania Docente: na senda da qualidade no ensino superior*. Coimbra: Quarteto.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the Psychological contracts: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S.L., & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S.L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perception of own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D.M. & Parks, J.M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 15, pp. 1-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London & New York: Sage.
- Salgueiro, M.F. (1995). *Modelos de equações estruturais: aplicação do LISREL a um estudo de socialização no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISCTE.
- Shore, L.M., Barksdale K., & Shore T.H. (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organization. *Academy of Management Journal*, Dec1995, 1593-...
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship Behavior: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sousa, F.H. & Vala, J. (1999). Justiça nas organizações – o modelo do valor grupal e as orientações comportamentais face à mudança. *Psicologia*, vol. XIII (1-2), 25-52.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the holy grail of HRM. *Comportamento organizacional e gestão*, vol. n°2, 199-212.

- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W. & Bloodgood, J.M.(2003).The impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of in-role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Deenesch, R.M (1994). Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Werner, J.M. (1994). Dimensions that make a difference: examining the impact of in-role and extrarole behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-101.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

ANEXO A
Instrumento de medida

QUESTIONÁRIO

O meu nome é Luis Matias e encontro-me a desenvolver um estudo sobre os Militares da Marinha de Guerra Portuguesa, no âmbito do Mestrado em Comportamento Organizacional do Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Nesse sentido, desenvolvi um questionário para o qual gostaria de chamar a sua atenção. Nele procuro saber a sua opinião no que respeita a um conjunto de comportamentos que exhibe perante a MGP, ou que a MGP exhibe perante si próprio enquanto Militar. Para cada questão assinale com uma cruz a opção que melhor expressa a sua resposta.

Todas as suas respostas são confidenciais e deverá responder em regime de anonimato, ou seja, **não se identifique**.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como pensa que seria a melhor resposta.

O rigor deste estudo depende da sua sinceridade e da sua resposta à totalidade das questões.

Solicita-se o seu preenchimento até ___ / ___ / _____

Após preenchimento, o questionário deverá ser devolvido ao responsável pelo estudo (1Ten M Matias), para o que deverá utilizar o envelope fornecido.

Muito obrigado pela sua colaboração

Caracterização da amostra

Assinale com uma cruz os seguintes elementos:

Sexo:

M	
F	

O vínculo contratual:

QP	
RC	
RV	

Categoria profissional:

Oficial	Superior	
	Subalterno / Aspirante	
Sargento	SMOR / SCH / SAJ	
	1SAR/ 2SAR / SSAR	
Praça	Cabo	
	Marinheiro	
	Grumete	

Classe:

.....

Nível de Habilitações:

< ou = 9ºAno	
10º-12ºAno	
Licenciatura	
Estudos superiores	

Tempo de serviço efectivo
(desde que entrou na organização):

Menos de 5 anos	
5-10 anos	
11- 15 anos	
16- 20 anos	
21- 25 anos	
26- 30 anos	
Mais de 30 anos	

Idade:

18-25 anos	
26- 30 anos	
31- 35 anos	
36- 40 anos	
41- 45 anos	
46-50 anos	
Mais de 50 anos	

Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo Um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

1	Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas	1	2	3	4	5	6	7
2	Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal	1	2	3	4	5	6	7
3	Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo	1	2	3	4	5	6	7
4	Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	1	2	3	4	5	6	7
5	Considerando os restantes salários pagos nesta organização, o meu salário é justo	1	2	3	4	5	6	7
6	Tendo em conta a correcção com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas	1	2	3	4	5	6	7
7	Os critérios usados para as promoções são justos	1	2	3	4	5	6	7
8	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim	1	2	3	4	5	6	7
9	O processo de nomeação para os cargos tem decorrido de uma forma justa para mim	1	2	3	4	5	6	7
10	As decisões são tomadas de um modo consistente para todos os militares	1	2	3	4	5	6	7
11	Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético	1	2	3	4	5	6	7
12	As decisões tomadas acerca das minhas mudanças de cargo têm reflectido aquilo que mereço	1	2	3	4	5	6	7
13	O processo usado para conduzir a minha avaliação de desempenho é justo	1	2	3	4	5	6	7
14	Considerando o meu esforço e empenho, as recompensas que recebo são justas	1	2	3	4	5	6	7
15	Os meus superiores são completamente francos e sinceros comigo	1	2	3	4	5	6	7
16	A organização tem-me dado oportunidade efectiva de escolher a minha orientação de carreira	1	2	3	4	5	6	7
17	Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações destas decisões	1	2	3	4	5	6	7
18	Globalmente, o meu nível salarial é justo	1	2	3	4	5	6	7
19	Atendendo ao stress e pressões do meu cargo, penso que sou remunerado justamente	1	2	3	4	5	6	7
20	Os meus superiores mostram preocupação pelos meus direitos	1	2	3	4	5	6	7
21	Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	1	2	3	4	5	6	7
22	Através dos vários canais a minha organização tenta compreender as opiniões dos militares	1	2	3	4	5	6	7

Refira o seu grau de concordância/discordância relativamente às seguintes afirmações:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo Um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

1	Tenho uma forte ligação de simpatia com esta organização	1	2	3	4	5	6	7
2	Muitas coisas na vida ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	1	2	3	4	5	6	7
3	Acredito que a lealdade à organização é importante e, por isso sinto que é meu dever permanecer nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
4	Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	1	2	3	4	5	6	7
5	Neste momento, permaneço na minha organização mais por necessidade do que por vontade	1	2	3	4	5	6	7
6	Esta organização tem um significado especial para mim	1	2	3	4	5	6	7
7	Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização	1	2	3	4	5	6	7
8	Sinto-me em dívida para com a organização	1	2	3	4	5	6	7
9	Lamento ter vindo trabalhar para esta organização	1	2	3	4	5	6	7
10	Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	1	2	3	4	5	6	7
11	Continuo nesta organização porque, se saísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	1	2	3	4	5	6	7
12	Se agora tivesse dezoito anos de idade não voltaria a ingressar na organização	1	2	3	4	5	6	7
13	Não me sinto como um simples funcionário, pois sinto que a organização também me pertence	1	2	3	4	5	6	7
14	Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	1	2	3	4	5	6	7
15	Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
16	Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	1	2	3	4	5	6	7
17	Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente um erro da minha parte	1	2	3	4	5	6	7
18	Não abandono esta organização devido às perdas que me prejudicariam	1	2	3	4	5	6	7
19	Sinto os objectivos da organização como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7

Refira o grau com que se aplicam a si os comportamentos contidos nas seguintes afirmações:

1	2	3	4	5	6	7
Não se aplica rigorosamente nada a mim	Aplica-se muito pouco a mim	Aplica-se pouco a mim	Aplica-se alguma coisa a mim	Aplica-se bastante a mim	Aplica-se muito a mim	Aplica-se completamente a mim

1	Raramente perco tempo durante as horas de serviço	1	2	3	4	5	6	7
2	Habitualmente empenho-me de mais do que seria necessário para fazer o trabalho	1	2	3	4	5	6	7
3	Cumpro religiosamente as normas e regulamentos em vigor (exemplo: horários, IP's, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
4	A minha produção de trabalho é sempre a maior possível	1	2	3	4	5	6	7
5	Transmito aos meus amigos uma boa imagem da organização	1	2	3	4	5	6	7
6	Tenho uma assiduidade acima do normal	1	2	3	4	5	6	7
7	Faço esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	1	2	3	4	5	6	7
8	Estou mentalmente fresco e pronto a trabalhar logo que chego à organização	1	2	3	4	5	6	7
19	Sempre que necessário, não me importo de trabalhar para além do horário normal	1	2	3	4	5	6	7
10	Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
11	Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio(a)	1	2	3	4	5	6	7
12	Chego sempre a horas	1	2	3	4	5	6	7
13	Não defendo a organização quando outros a criticam	1	2	3	4	5	6	7

Refira a sua expectativa em vir a ser reconhecido no seu actual cargo

1	2	3	4	5	6	7
Muito reduzida	Bastante reduzida	reduzida	razoável	boa	Bastante boa	Muito boa

Indique a sua média referente às últimas avaliações de desempenho

1	2	3	4	5	6	7
1,5-2 pontos	2-2,5 pontos	2,5-3,0 pontos	3-3,5 pontos	3,5-4 pontos	4-4,5 pontos	4,5-5 pontos

Refira o grau em que valoriza a atribuição de um reconhecimento individual (louvor)

1	2	3	4	5	6	7
Nada	Muito pouco	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Muitíssimo

Refira em que medida a Organização tem cumprido (satisfeito) as promessas que lhe fez, no que diz respeito ao(à):

1	2	3	4	5	6	7
Nada	Muito pouco	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito	Totalmente

1	Progressão na carreira	1	2	3	4	5	6	7
2	Estabilidade no emprego	1	2	3	4	5	6	7
3	Desenvolvimento profissional	1	2	3	4	5	6	7
4	Bem-estar	1	2	3	4	5	6	7
5	Atribuição de recompensas em função do mérito	1	2	3	4	5	6	7
6	Evolução salarial	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B

Literatura de suporte dos Itens

Tabela B1 – Descritores da Justiça Organizacional

Descritores de justiça organizacional	Literatura de suporte
> Globalmente, o meu nível salarial é justo	Rego (2000b, 2000e)
> Atendendo ao stress e pressões do meu cargo, penso que sou remunerado justamente	Rego (2000b, 2000d, 2000e, 2001, 2002b)
> Considerando os restantes salários pagos nesta organização, o meu salário é justo	Rego (2000b, 2000e)
> Se tiver em conta a minha experiência, sinto-me justamente recompensado	Rego (2000b, 2000d, 2000e, 2001, 2002b)
> Tendo em conta a correcção que faço do meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas	Rego (2000b, 2000d, 2000e, 2001, 2002b)
> Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas	Rego (2000b, 2000e, 2001, 2002b)
> Considerando o meu esforço e empenho, as recompensas que recebo são justas	Rego (2000b, 2000e, 2001, 2002b)
> Os meus superiores são completamente sinceros e francos comigo	Rego (2000e, 2001, 2002b)
> Os meus superiores mostram interesse genuíno em serem justos comigo	Rego (2000b, 2000d, 2000e, 2001, 2002b)
> Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	Rego (2000b, 2001, 2002b)
> Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético	Rego (2000d, 2001, 2002b)
> Os meus superiores mostram interesse pelos meus direitos	Rego (2000b, 2000d, 2000e)
> Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores discutem comigo as implicações destas decisões	Rego (2001, 2002b)
> Quando tomam decisões sobre o meu trabalho os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim	Rego (2000e, 2001, 2002b)
> Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal	Rego (2000d, 2001, 2002b)
> As decisões são tomadas de um modo consistente para todos os militares	Rego (2000d, 2001, 2002b)
> Os critérios usados para as promoções são justos	Rego (2000d, 2001, 2002b)
> Através de vários canais a minha organização tenta compreender as opiniões dos militares	Rego (2000b, 2000e)

Tabela B2 – Descritores do empenhamento organizacional

Descritores de empenhamento organizacional	Literatura de suporte
> Esta organização tem um significado especial para mim	Rego 2002a
> Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	Rego 2002a
> Tenho uma forte ligação de simpatia com a organização	Rego 2002a
> Não me sinto um simples funcionário, pois sinto que a organização também me pertence	Rego 2002a
> Sinto os objectivos da organização – se fossem meus	Rego 2002a
> Ficaria muito satisfeito se vivesse o resto da minha carreira nesta organização	Rego 2002a
> Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar a organização	Rego 2002a
> Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações	Rego 2002a
> Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria de fazer grandes sacrifícios pessoais	Rego 2002a
> Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização	Rego 2002a
> Não abandono a organização devido às perdas que me prejudicariam	Rego 2002a
> Muitas coisas ficariam complicadas se eu decidisse sair desta organização agora	Rego 2002a
> Neste momento permaneço na minha organização mais por necessidade do que por vontade	Rego 2002a
> Ter decidido trabalhar nesta organização foi, definitivamente um erro da minha parte	Monday <i>et al</i> (1979) Carochinho <i>et al</i> (1998)
> Lamento ter vindo trabalhar para esta organização	Rego 2002a
> Sinto que se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correcto deixar a minha organização	Rego 2002a
> Acredito que a lealdade à organização é importante e, por isso sinto que é meu dever permanecer nesta organização	Rego 2002a
> Sinto-me em dívida para com a organização	Rego 2002a

Tabela B3 – Descritores de Comportamentos de cidadania organizacional

Descritores de CCO	Literatura de suporte
> Cumpro religiosamente as normas e regulamentos em vigor (exemplo: horários, IP's, etc.)	Werner (1994) ; Van Dyne <i>et al</i> (1994) ; Coyle-Shapiro (2002)
> Chego sempre a horas	Passos & Caetano (2000)
> Estou mentalmente fresco e pronto a trabalhar logo que chego à organização	Rego (1999a); Van Dyne <i>et al</i> (1994)
> Raramente perco tempo durante as horas de serviço	Passos & Caetano (2000); Coyle-Shapiro (2002)
> A minha produção de trabalho é sempre a maior possível	Passos & Caetano (2000); Passos (1999)
> Tenho uma assiduidade acima do normal	William & Anderson (1991); Turnley <i>et al</i> (2003)
> Quando falo com os meus amigos refiro-me a esta organização como um bom local para se trabalhar	Passos & Caetano (2000)
> Transmito aos meus amigos uma boa imagem da organização	Coyle-Shapiro (2002)
> Não defendo a organização quando outros a criticam	Passos & Caetano (2000); Passos (1999); Coyle-Shapiro
> Penso em primeiro lugar no serviço mais do que em mim próprio	Rego (1999a)
> Habitualmente empenho-me mais do que seria necessário para fazer o trabalho	Passos (1999)
> Sempre que necessário não me importo de trabalhar para além do horário normal	Passos (1999); Van Dyne <i>et al</i> (1994)
> Faço esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais	Rego (1999a)

ANEXO C

Indicadores de normalidade

Tabela C1 – Indicadores de sensibilidade e normalidade

Indicadores de normalidade (Assessmen normality) (N=568)							
	Variáveis	Min	Máx	Skew	$\frac{\text{Skew}}{\text{ErroSkew}}$	Kurtosis	$\frac{\text{Kurtosis}}{\text{ErroKurtosis}}$
Contrato psicológico	CP1	1,000	7,000	0,513	4,991	-0,475	-2,310
	CP2	1,000	7,000	-0,452	-4,401	-0,065	-0,317
	CP3	1,000	7,000	-0,079	-0,767	-0,437	-2,128
	CP4	1,000	7,000	-0,080	-0,774	-0,449	-2,185
	CP5	1,000	7,000	0,165	1,604	-0,433	-2,106
	CP6	1,000	7,000	0,583	5,671	0,233	1,136
Justiça interaccional	J3	1,000	7,000	-0,384	-3,737	-0,804	-3,912
	J4	1,000	7,000	-0,465	-4,522	-0,793	-3,856
	J8	1,000	7,000	-0,301	-2,932	-0,765	-3,721
	J11	1,000	7,000	-0,648	-6,300	-0,301	-1,463
	J15	1,000	7,000	-0,160	-1,552	-0,764	-3,715
	J17	1,000	7,000	0,076	0,736	-1,015	-4,936
	J20	1,000	7,000	0,234	2,273	-1,013	-4,929
Justiça Distributiva	J1	1,000	7,000	0,188	1,826	-1,177	-5,727
	J5	1,000	7,000	0,395	3,840	-0,902	-4,388
	J6	1,000	7,000	0,361	3,515	-0,813	-3,954
	J14	1,000	7,000	0,181	1,760	-0,993	-4,831
	J18	1,000	7,000	0,674	6,562	-0,439	-2,137
	J19	1,000	7,000	0,601	5,844	-0,544	-2,644
	J21	1,000	7,000	0,514	5,000	-0,714	-3,474
Justiça Procedimental	J2	1,000	7,000	0,203	1,975	-1,003	-4,877
	J7	1,000	7,000	0,740	7,203	-0,590	-2,872
	J9	1,000	7,000	-0,115	-1,115	-1,002	-4,876
	J10	1,000	7,000	0,386	3,755	-0,769	-3,740
	J12	1,000	7,000	-0,138	-1,347	-0,585	-2,847
	J16	1,000	7,000	0,414	4,027	-0,994	-4,838
	J22	1,000	7,000	0,419	4,078	-0,653	-3,175

Tabela C1 – Indicadores de sensibilidade e normalidade (continuação)

Indicadores de normalidade (Assessmen normality)							
(N=568)							
	Variáveis	Min	Máx	Skew	$\frac{\text{Skew}}{\text{ErroSkew}}$	Kurtosis	$\frac{\text{Kurtosis}}{\text{ErroKurtosis}}$
Empenhamento Afetivo	E1	1,000	7,000	-0,903	-8,783	0,448	2,181
	E3	1,000	7,000	-0,675	-6,563	-0,249	-1,211
	E6	1,000	7,000	-0,930	-9,045	0,517	2,515
	E10	1,000	7,000	-0,603	-5,868	-0,293	-1,424
	E13	1,000	7,000	-0,652	-6,343	-0,151	-0,733
	E16	1,000	7,000	0,228	2,218	-0,988	-4,805
	E19	1,000	7,000	-0,443	-4,313	-0,485	-2,360
Empenhamento calculativo	E2	1,000	7,000	-0,242	-2,352	-1,059	-5,153
	E4	1,000	7,000	0,928	9,027	0,175	0,851
	E5	1,000	7,000	0,656	6,384	-0,542	-2,634
	E7	1,000	7,000	0,736	7,165	-0,393	-1,910
	E11	1,000	7,000	0,647	6,296	-0,441	-2,147
	E14	1,000	7,000	1,123	10,928	0,755	3,675
	E18	1,000	7,000	0,420	4,089	-0,845	-4,109
Ausência Psicológica	E9	1,000	7,000	1,277	12,422	1,227	5,967
	E12	1,000	7,000	0,636	6,192	-0,652	-3,172
	E17	1,000	7,000	1,132	11,014	0,679	3,305
Lealdade	C5	1,000	7,000	-0,487	-4,739	-0,034	-0,165
	C10	1,000	7,000	-0,268	-2,609	-0,391	-1,900
	CN13	1,000	7,000	-0,684	-6,656	0,236	1,146
Conscienciosidade	C1	1,000	7,000	-0,569	-5,538	0,449	2,183
	C3	1,000	7,000	-0,948	-9,224	1,427	6,941
	C4	1,000	7,000	-0,611	-5,949	0,724	3,521
	C6	1,000	7,000	-0,535	-5,201	0,553	2,688
	C8	2,000	7,000	-0,421	-4,095	0,401	1,948
	C12	1,000	7,000	-0,700	-6,809	0,780	3,792
Dedicação	C2	1,000	7,000	-0,329	-3,197	0,205	0,998
	C7	1,000	7,000	-0,224	-2,181	-0,392	-1,908
	C9	1,000	7,000	-0,566	-5,510	0,105	0,510
	C11	1,000	7,000	-0,150	-1,457	-0,324	-1,577

ANEXO D

Indicadores de fiabilidade

Dimensões de Justiça

Tabela D1 – Fiabilidade dos indicadores de justiça Interaccional

Justiça Interaccional – $\alpha = 0,888$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J3	24,71	46,530	,697	,870
J4	24,80	44,064	,738	,864
J8	24,85	46,903	,684	,871
J11	24,36	47,427	,685	,871
J15	24,89	45,575	,753	,863
J17	25,52	47,724	,583	,884
J20	25,78	46,325	,637	,877

Tabela D2 – Fiabilidade dos indicadores de justiça Distributiva

Justiça Distributiva – $\alpha = 0,900$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J1	19,02	52,308	,647	,892
J5	19,38	52,133	,637	,893
J6	19,24	52,305	,711	,884
J14	18,99	53,016	,635	,893
J18	19,72	51,252	,769	,878
J19	19,71	50,641	,792	,875
J21	19,49	50,864	,763	,878

Tabela D3 – Fiabilidade dos indicadores de justiça Procedimental

Justiça Procedimental – $\alpha = 0,780$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J2	20,45	40,276	,454	,763
J7	21,46	40,083	,448	,764
J9	20,38	38,423	,562	,741
J10	20,97	39,761	,525	,749
J12	20,14	41,540	,492	,756
J16	20,99	37,367	,558	,741
J22	21,06	40,843	,497	,754

Tabela D4 – Fiabilidade da escala de justiça organizacional

Justiça Organizacional – $\alpha= 0,915$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J1	72,42	336,335	,579	,910
J2	72,19	342,416	,449	,913
J3	71,54	339,564	,583	,910
J4	71,63	333,499	,626	,909
J5	72,77	342,738	,451	,913
J6	72,64	336,489	,626	,909
J7	73,21	342,581	,434	,914
J8	71,68	338,414	,613	,910
J9	72,13	335,783	,569	,910
J10	72,71	339,659	,532	,911
J11	71,20	342,422	,555	,911
J12	71,88	344,672	,494	,912
J14	72,38	333,728	,647	,909
J15	71,72	337,678	,620	,909
J16	72,73	334,320	,545	,911
J17	72,35	340,423	,532	,911
J18	73,12	341,457	,528	,911
J19	73,10	338,766	,574	,910
J20	72,62	335,521	,606	,910
J21	72,88	334,685	,641	,909
J22	72,81	342,783	,501	,912

Tabela D5 – Fiabilidade dos factores de justiça

Justiça Organizacional – $\alpha= 0,798$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
J1	6,7286	3,598	,650	,717
JD	7,6278	3,802	,596	,775
JP	7,4303	3,806	,686	,683

Dimensões de empenhamento organizacional

Tabela D6 – Fiabilidade dos indicadores de empenhamento afectivo

Empenhamento afectivo – $\alpha= 0,846$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	28,00	39,936	,638	,820
E3	28,45	38,925	,600	,825
E6	27,76	39,196	,703	,812
E10	28,42	37,707	,665	,814
E13	28,56	38,818	,602	,824
E16	29,76	39,122	,491	,844
E19	28,92	39,467	,560	,831

Tabela D7 – Fiabilidade dos indicadores de empenhamento calculativo

Empenhamento calculativo – $\alpha= 0,814$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E2	17,76	47,496	,375	,821
E4	19,44	44,032	,644	,774
E5	19,09	46,104	,468	,804
E7	19,19	42,012	,672	,767
E11	19,04	43,702	,621	,777
E14	19,58	45,785	,618	,780
E18	18,80	45,780	,502	,798

Tabela D8 – Fiabilidade dos indicadores de ausência psicológica

Ausência psicológica – $\alpha= 0,804$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E9	5,52	8,719	,653	,745
E12	4,54	6,238	,634	,789
E17	5,31	7,799	,716	,673

Tabela D9 – Fiabilidade da escala de empenhamento organizacional

Empenhamento organizacional – $\alpha = 0,693$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	57,84	101,119	,213	,668
E2	58,76	92,763	,373	,648
E3	58,29	97,607	,298	,658
E4	60,44	91,214	,502	,633
E5	60,09	96,545	,272	,661
E6	57,61	101,382	,207	,668
E7	60,19	88,107	,550	,623
E9	60,99	106,929	-,019	,691
E10	58,26	98,506	,259	,663
E11	60,04	90,312	,503	,631
E12	60,01	104,956	-,006	,701
E13	58,40	99,370	,231	,666
E14	60,58	92,953	,493	,637
E16	59,60	98,699	,210	,669
E17	60,77	106,207	-,003	,691
E18	59,80	93,586	,382	,647
E19	58,76	101,548	,154	,675

Tabela D10 – Fiabilidade dos factores de empenhamento organizacional

Empenhamento organizacional – $\alpha = -0,405$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EA	5,7281	3,505	-,369	,323
EC	7,3219	1,385	,210	-2,020(a)
AP	7,9233	2,247	-,211	-,019(a)

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

Dimensões de CCO

Tabela D11 – Fiabilidade dos indicadores de lealdade

Lealdade – $\alpha = 0,761$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C5	10,04	4,624	,663	,600
C10	10,36	4,393	,667	,590
CN13	9,87	5,228	,459	,825

Tabela D12 – Fiabilidade dos indicadores de conscienciosidade

Conscienciosidade – $\alpha = 0,783$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	27,02	14,640	,447	,774
C3	26,49	13,876	,551	,746
C4	26,33	14,358	,596	,736
C6	26,64	14,601	,494	,760
C8	26,45	14,696	,582	,741
C12	26,26	14,648	,544	,748

Tabela D13 – Fiabilidade dos indicadores de dedicação

Dedicação – $\alpha = 0,746$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C2	13,33	11,409	,434	,741
C7	13,70	9,060	,599	,653
C9	13,39	9,285	,561	,675
C11	14,21	9,071	,573	,668

CCO

Tabela D14 – Fiabilidade da escala de CCO

CCO – $\alpha = 0,844$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	60,36	75,142	,397	,840
C2	60,30	74,640	,449	,836
C3	59,83	74,077	,455	,836
C4	59,67	73,022	,602	,828
C5	60,09	71,310	,573	,828
C6	59,99	73,901	,496	,834
C7	60,67	70,164	,540	,830
C8	59,79	73,645	,594	,829
C9	60,36	69,522	,568	,828
C10	60,41	71,198	,546	,830
C11	61,18	70,814	,494	,834
C12	59,61	75,178	,465	,836
CN13	59,92	75,471	,333	,845

Tabela D15 – Fiabilidade dos factores de CCO

CCO – $\alpha = 0,717$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
leal	9,9368	2,378	,479	,716
Cons	9,7196	2,944	,587	,604
Ded	10,3950	2,288	,584	,568

Contrato psicológico

Tabela D16 – Fiabilidade dos indicadores de contrato psicológico

Contrato psicológico – $\alpha = 0,816$ (N=568)				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CP1	19,29	22,093	,634	,775
CP2	17,29	27,739	,352	,831
CP3	18,40	23,483	,681	,764
CP4	18,65	24,268	,654	,771
CP5	19,23	24,222	,632	,775
CP6	19,64	25,847	,539	,795

ANEXO E

Coeficientes de regressão

Bootstrap

Tabela E1- Coeficientes de regressão estandardizados do Modelo A

Coeficientes de regressão estandardizados			Bootstrap					
Trajectórias	Estimate	p	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	
Just ← CP	0,844	0,000	0,029	0,001	0,842	-0,002	0,002	
EA ← Just	0,421	0,001	0,119	0,006	0,427	0,007	0,008	
EA ← CP	0,118	0,306	0,114	0,006	0,114	-0,004	0,008	
CCO ← EA	0,760	0,000	0,049	0,002	0,764	0,004	0,003	
CCO ← CP	0,080	0,411	0,109	0,005	0,083	0,002	0,008	
CCO ← Just	0,057	0,588	0,111	0,006	0,050	-0,007	0,008	
JD ← Just	0,636	0,000	0,035	0,002	0,635	-0,001	0,002	
JP ← Just	0,881	0,000	0,016	0,001	0,881	-0,001	0,001	
Cons ← CCO	0,594	0,000	0,052	0,003	0,603	0,009	0,004	
Ded ← CCO	0,632	0,000	0,046	0,002	0,635	0,002	0,003	
Leal ← CCO	0,937	0,000	0,027	0,001	0,937	0,000	0,002	
JI ← Just	0,712	0,000	0,034	0,002	0,710	-0,001	0,002	
J3 ← JI	0,752	0,000	0,025	0,001	0,753	0,001	0,002	
J4 ← JI	0,779	0,000	0,022	0,001	0,779	0,001	0,002	
J8 ← JI	0,732	0,000	0,024	0,001	0,731	-0,002	0,002	
J11 ← JI	0,737	0,000	0,026	0,001	0,735	-0,001	0,002	
J15 ← JI	0,800	0,000	0,022	0,001	0,800	0,000	0,002	
J17 ← JI	0,622	0,000	0,028	0,001	0,622	0,000	0,002	
J20 ← JI	0,688	0,000	0,024	0,001	0,690	0,002	0,002	
J2 ← JP	0,511	0,000	0,046	0,002	0,509	-0,002	0,003	
J7 ← JP	0,531	0,000	0,043	0,002	0,531	0,000	0,003	
J9 ← JP	0,649	0,000	0,028	0,001	0,648	-0,001	0,002	
J10 ← JP	0,606	0,000	0,034	0,002	0,603	-0,003	0,002	
J12 ← JP	0,572	0,000	0,036	0,002	0,569	-0,002	0,003	
J16 ← JP	0,647	0,000	0,033	0,002	0,647	0,000	0,002	
J22 ← JP	0,572	0,000	0,038	0,002	0,571	-0,001	0,003	
J1 ← JD	0,679	0,000	0,030	0,002	0,678	-0,002	0,002	
J5 ← JD	0,647	0,000	0,032	0,002	0,647	-0,001	0,002	
J6 ← JD	0,731	0,000	0,027	0,001	0,732	0,000	0,002	
J14 ← JD	0,700	0,000	0,028	0,001	0,702	0,002	0,002	
J18 ← JD	0,780	0,000	0,026	0,001	0,778	-0,002	0,002	
J19 ← JD	0,813	0,000	0,025	0,001	0,811	-0,002	0,002	
J21 ← JD	0,839	0,000	0,022	0,001	0,841	0,002	0,002	

Tabela E1- Coeficientes de regressão estandardizados do Modelo A (continuação).

Coeficientes de regressão estandardizados			Bootstrap					
Trajectórias	Estimate	p	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	
C1 ← Cons	0,510	0,000	0,046	0,002	0,510	0,001	0,003	
C12 ← Cons	0,600	0,000	0,034	0,002	0,602	0,002	0,002	
C6 ← Cons	0,555	0,000	0,046	0,002	0,559	0,004	0,003	
C3 ← Cons	0,631	0,000	0,045	0,002	0,628	-0,003	0,003	
C4 ← Cons	0,708	0,000	0,029	0,001	0,706	-0,002	0,002	
C8 ← Cons	0,694	0,000	0,035	0,002	0,694	0,000	0,002	
E6 ← EA	0,793	0,000	0,027	0,001	0,792	-0,001	0,002	
E3 ← EA	0,634	0,000	0,033	0,002	0,633	0,000	0,002	
E13 ← EA	0,649	0,000	0,031	0,002	0,651	0,002	0,002	
E16 ← EA	0,518	0,000	0,035	0,002	0,518	0,000	0,002	
E19 ← EA	0,608	0,000	0,034	0,002	0,611	0,003	0,002	
E1 ← EA	0,737	0,000	0,033	0,002	0,734	-0,003	0,002	
E10 ← EA	0,755	0,000	0,031	0,002	0,753	-0,002	0,002	
CP3 ← CP	0,763	0,000	0,026	0,001	0,761	-0,001	0,002	
CP2 ← CP	0,383	0,000	0,040	0,002	0,382	-0,001	0,003	
CP1 ← CP	0,706	0,000	0,030	0,001	0,706	0,000	0,002	
C2 ← Ded	0,490	0,000	0,045	0,002	0,494	0,004	0,003	
C7 ← Ded	0,709	0,000	0,037	0,002	0,709	0,000	0,003	
C11 ← Ded	0,688	0,000	0,035	0,002	0,688	0,000	0,002	
C9 ← Ded	0,708	0,000	0,036	0,002	0,709	0,002	0,003	
CP6 ← CP	0,596	0,000	0,036	0,002	0,594	-0,002	0,003	
CP5 ← CP	0,721	0,000	0,029	0,001	0,720	-0,002	0,002	
CP4 ← CP	0,743	0,000	0,025	0,001	0,742	0,000	0,002	
C10 ← Leal	0,843	0,000	0,019	0,001	0,845	0,002	0,001	
CN13 ← Leal	0,500	0,000	0,044	0,002	0,504	0,004	0,003	
C5 ← Leal	0,835	0,000	0,023	0,001	0,835	0,000	0,002	

Tabela E2- Coeficientes de regressão estandardizados do Modelo B.

Coeficientes de regressão estandardizados			Bootstrap					
Trajectórias	Estimate	p	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	
Just ← CP	0,844	0,000	0,029	0,001	0,842	-0,001	0,002	
AP ← Just	-0,376	0,003	0,118	0,006	-0,378	-0,002	0,008	
AP ← CP	-0,099	0,410	0,121	0,006	-0,097	0,002	0,009	
CCO ← AP	-0,386	0,000	0,095	0,005	-0,377	0,008	0,007	
CCO ← Just	0,258	0,058	0,176	0,009	0,253	-0,005	0,012	
CCO ← CP	0,119	0,344	0,169	0,008	0,119	0,000	0,012	
JD ← Just	0,635	0,000	0,035	0,002	0,633	-0,002	0,002	
JP ← Just	0,881	0,000	0,016	0,001	0,881	0,000	0,001	
Cons ← CCO	0,652	0,000	0,078	0,004	0,666	0,013	0,006	
Ded ← CCO	0,644	0,000	0,080	0,004	0,651	0,007	0,006	
Leal ← CCO	0,793	0,000	0,029	0,001	0,796	0,003	0,002	
JI ← Just	0,712	0,000	0,034	0,002	0,710	-0,002	0,002	
J3 ← JI	0,752	0,000	0,024	0,001	0,753	0,001	0,002	
J4 ← JI	0,778	0,000	0,022	0,001	0,779	0,001	0,002	
J8 ← JI	0,732	0,000	0,025	0,001	0,730	-0,002	0,002	
J11 ← JI	0,736	0,000	0,026	0,001	0,735	-0,001	0,002	
J15 ← JI	0,800	0,000	0,021	0,001	0,801	0,000	0,002	
J17 ← JI	0,622	0,000	0,029	0,001	0,621	-0,001	0,002	
J20 ← JI	0,688	0,000	0,024	0,001	0,690	0,002	0,002	
J2 ← JP	0,511	0,000	0,047	0,002	0,508	-0,003	0,003	
J7 ← JP	0,530	0,000	0,043	0,002	0,529	-0,001	0,003	
J9 ← JP	0,649	0,000	0,028	0,001	0,648	-0,001	0,002	
J10 ← JP	0,606	0,000	0,035	0,002	0,602	-0,004	0,002	
J12 ← JP	0,572	0,000	0,036	0,002	0,570	-0,002	0,003	
J16 ← JP	0,648	0,000	0,034	0,002	0,646	-0,002	0,002	
J22 ← JP	0,572	0,000	0,039	0,002	0,572	0,000	0,003	
J1 ← JD	0,680	0,000	0,030	0,001	0,679	-0,001	0,002	
J5 ← JD	0,648	0,000	0,032	0,002	0,647	0,000	0,002	
J6 ← JD	0,732	0,000	0,027	0,001	0,732	0,001	0,002	
J14 ← JD	0,700	0,000	0,028	0,001	0,702	0,002	0,002	
J18 ← JD	0,780	0,000	0,026	0,001	0,779	-0,001	0,002	
J19 ← JD	0,813	0,000	0,025	0,001	0,812	-0,002	0,002	
J21 ← JD	0,839	0,000	0,022	0,001	0,840	0,002	0,002	

Tabela E2- Coeficientes de regressão estandardizados do Modelo B (continuação).

Coeficientes de regressão estandardizados				Bootstrap				
Trajectórias	Estimate	p	SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	
C1 ← Cons	0,508	0,000	0,046	0,002	0,508	-0,001	0,003	
C12 ← Cons	0,598	0,000	0,035	0,002	0,600	0,002	0,002	
C6 ← Cons	0,555	0,000	0,047	0,002	0,559	0,004	0,003	
C3 ← Cons	0,628	0,000	0,045	0,002	0,623	-0,004	0,003	
C4 ← Cons	0,703	0,000	0,030	0,001	0,702	-0,002	0,002	
C8 ← Cons	0,689	0,000	0,036	0,002	0,690	0,001	0,003	
E17 ← AP	0,831	0,000	0,032	0,002	0,835	0,004	0,002	
E9 ← AP	0,780	0,000	0,030	0,002	0,779	-0,001	0,002	
CP3 ← CP	0,764	0,000	0,026	0,001	0,763	-0,001	0,002	
CP2 ← CP	0,380	0,000	0,041	0,002	0,379	-0,001	0,003	
CP1 ← CP	0,708	0,000	0,029	0,001	0,708	0,000	0,002	
C2 ← Ded	0,494	0,000	0,045	0,002	0,501	0,008	0,003	
C7 ← Ded	0,704	0,000	0,040	0,002	0,704	0,000	0,003	
C11 ← Ded	0,685	0,000	0,036	0,002	0,686	0,001	0,003	
C9 ← Ded	0,703	0,000	0,037	0,002	0,705	0,001	0,003	
Cp6 ← CP	0,595	0,000	0,037	0,002	0,594	-0,001	0,003	
Cp5 ← CP	0,720	0,000	0,029	0,001	0,719	-0,001	0,002	
Cp4 ← CP	0,743	0,000	0,025	0,001	0,743	0,000	0,002	
E12 ← AP	0,719	0,000	0,035	0,002	0,720	0,001	0,002	
C5 ← Leal	0,829	0,000	0,029	0,001	0,831	0,001	0,002	
C10 ← Leal	0,846	0,000	0,025	0,001	0,846	0,001	0,002	
CN13 ← Leal	0,498	0,000	0,044	0,002	0,502	0,005	0,003	

ANEXO F
Índices de modificação

Tabela F1 – Índices de modificação mais relevantes

Covariância			Mi	Par Change
r76	↔	r29	112,916	0,506
r24	↔	R26	71,511	0,456
r22	↔	R21	79,318	0,216
r25	↔	R23	63,405	0,338