



Rute Inês Vale Barros

Expectativas e Realidades: O Contrato Psicológico na relação de emprego

Relatório de estágio em Administração Pública Empresarial

Julho/2016



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Rute Inês Vale Barros

Expectativas e Realidades: o Contrato Psicológico na
relação de emprego

Expectations and Reality: Psychological Contract in the
work relation

*Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Pública
Empresarial*

Orientador: Professor Doutor João Fontes da Costa

Coimbra, 2016

Agradecimentos

Agradeço à minha mãe, que trabalha diariamente para me dar o futuro que a vida não lhe conseguiu dar, e faz tudo por mim.

Ao meu irmão e toda a minha família, que pelo apoio e carinho dado, sempre me deram forças para continuar e querer chegar cada vez mais perto dos meus objetivos.

A todos os meus amigos: às amigas da faculdade, que com a sua amizade me deram vontade de continuar nos dias mais difíceis; às amigas com quem partilhei casa, que em cinco anos de convivência foram a família que faltava em Coimbra; aos meus amigos de infância, que me fazem sentir o verdadeiro significado da palavra amizade há dezassete anos.

Ao André, que nos últimos dois anos sempre esteve pronto para uma palavra de conforto nos momentos mais difíceis e bem sei o quão difícil foi.

Ao meu orientador, o Doutor João Costa, por toda a ajuda e orientação neste trabalho, sem ele não seria possível a realização do mesmo.

A todos os professores que fizeram parte do meu percurso académico ao longo destes anos, contribuindo de forma positiva para o meu enriquecimento intelectual.

Por último, e para sempre, o meu agradecimento a Coimbra que me recebeu e me deu asas para voar.

Resumo

Num ambiente organizacional caracterizado por incertezas e insegurança relativamente ao futuro do funcionário na organização, o respeito pelo contrato psicológico representa um grande peso na satisfação com o trabalho e futura intenção de saída, assim como no seu comprometimento e envolvimento com o trabalho.

Os contratos, mais do que formais e escritos, podem ser informais e implícitos, como é o caso do contrato psicológico entre o funcionário e o seu empregador. Com esta relação pressupõe-se o respeito de certas condições e obrigações por ambas as partes.

Este trabalho de investigação pretende estudar, por um lado, de que forma os indivíduos percecionam o contrato psicológico na organização onde trabalham e de que forma, o respeito pelo contrato, influencia a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho. Será ainda testada a relação entre esses conceitos e a intenção de saída, com vista a compreender de que forma a vontade do funcionário é influenciada pelas várias atitudes no trabalho. Por outro lado, será estudado de que forma os estudantes finalistas de universidades públicas percecionam o contrato psicológico e é feita uma comparação entre os dois grupos, a nível das perceções.

Como suporte à investigação e de forma a poder testar as hipóteses, foram aplicados dois inquéritos distintos. Foi recolhida uma amostra de 339 inquiridos e os resultados foram tratados estatisticamente através de técnicas como a análise fatorial e regressão linear simples.

Palavras-Chave: Contrato Psicológico, Satisfação com o trabalho, Intenção de Saída, Comprometimento Organizacional, Envolvimento com o trabalho

Abstrat

In an organizational environment characterized by uncertainty and insecurity about employee's future in the organization, respect for the psychological contract will be decisive on job satisfaction and future employee's intention to leave as well as their commitment and involvement with work

The contracts, more than formal and written that can be informal and implicit, such as the psychological contract between employee and their employer. This relationship is assumed to be in compliance with certain conditions and obligations for both parties.

This research aims to study, on the one hand, how individuals perceive the psychological contract in the organization where they work, and in what way the respect for the psychological contract influences job satisfaction, organizational commitment and job involvement. It will be tested the relationship between these concepts and the intention to leave, in order to understand how the will of the employee is influenced by the various attitudes at work. On the other hand, it will be studied how the graduate students of public universities perceive the psychological contract and a comparison is made between the two groups, the level of perceptions.

To support research and in order to be able to test the hypotheses, two separate surveys were applied. A sample of 339 respondents was collected and the results were statistically analyzed using techniques such as factor analysis and simple linear regression.

Key-Words: Psychological Contract, Work Satisfaction, Intention to leave, Organizational Commitment, Work Engagement

Lista de Abreviaturas

B2B – *Business to business*

CMC – Câmara Municipal de Coimbra

EPE – Entidade Pública Empresarial

EUA – Estados Unidos da América

FDUC – Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

I&D – Inovação e Desenvolvimento

IPL – Instituto Politécnico de Leiria

RUTIS – Associação Rede de Universidades da Terceira Idade

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Índice Geral

Agradecimentos.....	1
Resumo.....	2
Abstrat	3
Lista de Abreviaturas	4
Índice Geral.....	5
Índice de Tabelas	7
Índice de Figuras.....	9
Capítulo 1. Introdução	10
1.1 Contextualização do tema	10
1.2 Objetivo do trabalho.....	11
1.3. Estrutura do projeto.....	11
Capítulo 2. Entidade de acolhimento e descrição das atividades do estágio	13
2.1 Apresentação da entidade de acolhimento	13
2.2 Descrição das atividades do estágio	14
Capítulo 3. Revisão da literatura.....	22
3.1 Contrato psicológico	22
3.1.1 Contrato psicológico transacional e relacional.....	23
3.1.2. Violação do contrato psicológico	24
3.2 Satisfação com o trabalho	25
3.3 Comprometimento organizacional	26
3.4 Envolvimento com o Trabalho.....	27
3.5 Intenção de saída	27
Capítulo 4. Modelo de Investigação	29
4.1 Enquadramento	29
4.2 Hipóteses de investigação	31

Capítulo 5. Metodologia	33
5.1 Metodologia utilizada no trabalho.....	33
5.2. Caracterização da amostra.....	33
5.3 Instrumento de recolha dos dados	37
5.4 Escalas.....	37
5.5 Organização do questionário.....	41
5.6 Pré-teste do questionário	42
5.7 Procedimentos de recolha dos dados.....	42
5.8 Tratamento dos dados	43
Capítulo 6. Análise de dados.....	44
6.1 Análise descritiva das escalas	44
6.2 Análise fatorial.....	49
6.3 Alfa de Cronbach e análise dos itens	52
6.4 Análise da regressão linear.....	56
6.4.1 Regressões lineares simples	57
6.4.2. Síntese das hipóteses	60
6.5 Comparação de médias de amostras independentes.....	60
6.5.1 Médias relativas à questão A “Obrigações Funcionário”	60
6.5.2 Médias relativas à questão B “Obrigações Empregador”	62
Capítulo 7. Discussão e conclusão	63
7.1 Discussão dos resultados e conclusões	63
7.2 Contribuições do estudo.....	67
Capítulo 8. Limitações e investigação futura	68
8.1. Limitações do estudo.....	68
8.2. Recomendações para investigação futura	68
Bibliografia	69

Índice de Tabelas

Tabela 1. Conceitos utilizados no modelo de investigação 30

Tabela 2. Caracterização da população inquirida 34

Tabela 3. Caracterização da população inquirida – estudantes 35

Tabela 4. Caracterização da população inquirida - trabalhadores (duração da vida profissional) 35

Tabela 5. Caracterização da população inquirida – trabalhadores (categoria profissional) 36

Tabela 6. Caracterização da população inquirida – trabalhadores (carga horária semanal) 36

Tabela 7. Caracterização da população inquirida - trabalhadores (contrato de trabalho).... 37

Tabela 8. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico – obrigações funcionário)..... 38

Tabela 9. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico - obrigações empregador) 38

Tabela 10. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico – cumprimento obrigações)..... 39

Tabela 11. Escalas utilizadas no questionário (Satisfação com o trabalho) 39

Tabela 12. Escalas utilizadas no questionário (Intenção de saída) 40

Tabela 13. Escalas utilizadas no questionário (Comprometimento organizacional) 40

Tabela 14. Escalas utilizadas no questionário (Envolvimento com o trabalho) 41

Tabela 15. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações funcionário 44

Tabela 16. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações funcionário (cont.) 45

Tabela 17. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações empregador..... 45

Tabela 18. Frequências e medidas de estatística descritiva - Obrigações empregador (cont.) 46

Tabela 19. Frequências e medidas de estatística descritiva – Cumprimento das obrigações 46

Tabela 20. Frequências e medidas de estatística descritiva – Satisfação com o trabalho.... 47

Tabela 21. Frequências e medidas de estatística descritiva – Intenção de saída	47
Tabela 22. Frequências e medidas de estatística descritiva – Intenção de saída: tempo que pretende continuar.....	48
Tabela 23. Frequências e medidas de estatística descritiva – Comprometimento Organizacional	48
Tabela 24. Frequências e medidas de estatística descritiva – Envolvimento com o trabalho	49
Tabela 25. Frequências e medidas de estatística descritiva – Envolvimento com o trabalho (cont.).....	49
Tabela 26. Análise fatorial.....	51
Tabela 27. Alfa de Cronbach	52
Tabela 28. Correlações item-total	53
Tabela 29. Correlações inter itens – Obrigações funcionário	54
Tabela 30. Correlações inter itens – Obrigações Empregador.....	54
Tabela 31. Correlações inter itens – Cumprimento das obrigações.....	54
Tabela 32. Correlações inter itens – Satisfação com o trabalho	54
Tabela 33. Correlações inter itens – Intenção de Saída	55
Tabela 34. Correlações inter itens – Comprometimento Organizacional	55
Tabela 35. Correlações inter itens – Envolvimento com o trabalho	55
Tabela 36. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações na satisfação com o trabalho.....	57
Tabela 37. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações no comprometimento organizacional.....	58
Tabela 38. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações no envolvimento com o trabalho	58
Tabela 39. Regressão linear simples: influência da satisfação com o trabalho na intenção de saída	59
Tabela 40. Regressão linear simples: influência do comprometimento organizacional na intenção de saída.....	59
Tabela 41. Síntese da confirmação das hipóteses	60
Tabela 42. Teste de amostras independentes – questão A.....	61
Tabela 43. Teste amostras independentes – questão A (cont.)	61

Tabela 44. Teste amostras independentes – questão A (cont.)	61
Tabela 45. Teste amostras independentes – questão B	62
Tabela 46. Teste de amostras independentes - Questão A.....	80
Tabela 47. Teste de amostra independentes - Questão B	81

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigação.....	29
---------------------------------------	----

Capítulo 1. Introdução

1.1 Contextualização do tema

O ser humano preocupa-se com formas de organização e gestão dos indivíduos, de forma eficaz, desde os primórdios da civilização. O desenvolvimento de ciências económicas e de gestão emergiram por volta do século XVII (Tosi *et al*, 1994) e desde aí é uma ciência em evolução.

O paradigma das relações humanas ganhou relevo a partir dos anos 30 e com ele houve uma compreensão da gestão das pessoas e uma modificação das suas práticas. Com o paradigma das relações humanas referimo-nos a um paradigma que privilegia a compreensão dos indivíduos no trabalho e recomenda práticas de gestão. (Hollway, 1991). No entanto foi apenas a partir dos anos 50/60 que o comportamento organizacional começou a emergir como uma área de investigação distinta.

Com os estudos de *Hawthorne*, postos em prática em 1928, foi criada a ideia que a investigação, levada a cabo na companhia eléctrica, teve com resultado a compreensão que a produção no trabalho varia em função do grau de satisfação no trabalho, que por sua vez depende do padrão social do grupo onde se desencadeia o trabalho. (Bendix e Fisher, 1949). É importante ter a noção que a produtividade de um funcionário é um fator crítico para a eficiência organizacional e, como tal, é importante que as organizações consigam manter um nível de satisfação para os funcionários de forma a garantir a força de trabalho. (Tosi *et al*, 1994)

Com o passar dos anos e face a diferentes exigências do meio externo, tem-se alterado também a forma como as organizações são geridas, alguns exemplos disso são por exemplo, mudanças tecnológicas que afetam o trabalho, mudanças na natureza do trabalho, delegação de tarefas. (*ibidem*, 1994).

Uma questão-chave, também, para o sucesso organizacional, passa pelo sentimento de segurança no trabalho. Consequência da redução e reestruturação das organizações na década de 1980, é existente o sentimento de insegurança e “sem garantias” entre os membros. (Rousseau, 1995). Esse sentimento de falha para com as necessidades dos funcionários levanta algumas questões importantes, tendo em conta o panorama atual, como por exemplo,

se serão os contratos psicológicos respeitados na relação de emprego e se serão as expectativas criadas pelos jovens recém-empregados, correspondidas ou quebradas, quando entram no mercado de trabalho. Estas questões constituem as perguntas de partida desta investigação.

1.2 Objetivo do trabalho

O principal objetivo deste trabalho é determinar a influência do contrato psicológico na relação de emprego. Para tal, foram utilizados os conceitos de satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho e intenção de saída. A variável do contrato psicológico foi alcançada através das respostas de dois grupos distintos sendo eles trabalhadores há menos de dois anos, por um lado, e estudantes finalistas, por outro lado.

Posto isto, com este trabalho pretende-se estudar de que forma o respeito pelo contrato psicológico está relacionado com a satisfação com o trabalho dos funcionários, com o comprometimento organizacional e com o envolvimento com o trabalho. Numa segunda fase, pretende-se verificar de que forma a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional estão relacionados com a intenção de saída do funcionário.

1.3. Estrutura do projeto

O projeto está dividido em oito capítulos diferentes entre si.

O primeiro capítulo é constituído pela introdução, com uma contextualização do tema. Este capítulo permite compreender como surgiu a área de estudo e como surgiu a necessidade de estudar o conceito.

O segundo capítulo, um dos mais importantes do trabalho, é o capítulo relativo ao estágio que realizei. Contém uma apresentação da entidade de acolhimento e uma descrição das atividades do meu estágio, onde descrevo as atividades que realizei em cada mês.

O terceiro capítulo é um capítulo essencial em todos os trabalhos, é uma revisão da literatura, com os conceitos abordados no projeto. Este capítulo permite definir os conceitos e partilhar conclusões de outros autores. É essencial para a compreensão do estudo.

O quarto capítulo pretende explicar o modelo de investigação. É feito um enquadramento do modelo e é apresentado o desenho e respetivas hipóteses. São criadas cinco hipóteses, que são fundamentadas tendo em conta outros estudos e conclusões de autores.

O capítulo cinco é o capítulo relativo à metodologia da investigação. É apresentada uma caracterização da amostra e são apresentadas as escalas utilizadas no trabalho. É referido como o questionário se encontrava organizado e explica-se como o tratamento de dados será realizado.

O capítulo seis é inteiramente dedicado à análise de dados. É realizada uma análise descritiva das escalas, posteriormente é feita uma análise fatorial, análise dos itens e análise do alfa de Cronbach. É ainda feita a análise da regressão linear, e neste trabalho apenas serão realizadas regressões lineares simples. Por último, é feita uma análise de comparação das médias, entre os dois grupos, de forma a compreender as diferenças nas perceções do contrato psicológico.

O capítulo sete é o capítulo onde se discutem os resultados obtidos através das análises e onde se formulam as conclusões do trabalho.

Por último, o capítulo oito apresenta algumas limitações do trabalho e fornece sugestões para trabalhos futuros relacionados com o tema.

Capítulo 2. Entidade de acolhimento e descrição das atividades do estágio

2.1 Apresentação da entidade de acolhimento

Iniciei o meu estágio no dia 1 de Setembro de 2015 na empresa Critical Imaging, SL. Inicialmente a empresa estava situada em Coimbra, num espaço de *Co-Work* no entanto a empresa Critical Imaging permitiu a criação de uma nova empresa, a MrToner24 e durante grande parte do meu estágio foi na MrToner24 que estagiei. A Critical Imaging, SL e a MrToner24 são agora duas empresas independentes que colaboram em conjunto, cada uma no seu respetivo mercado. A Critical Imaging, SL tem sede e escritórios em Madrid e a MrToner24 tem sede e escritórios em Coimbra.

A MrToner24 é uma pequena e média empresa e como tal o número de funcionários é mais reduzido. Não encaro isso como uma desvantagem do meu estágio mas antes como um ponto forte, uma vez que, mais facilmente estava envolvida nos assuntos da empresa e, conseguia observar e aprender variadas coisas.

É uma empresa com 10 anos de experiência, na sua origem está a comercialização dos componentes para a reciclagem de tinteiros e focam-se principalmente em desenvolver as melhores soluções de impressão. É uma empresa com uma forte vertente de *I&D* uma vez que procuram garantir que a qualidade de impressão de cada tinteiro Critical Imaging seja idêntica à qualidade de um tinteiro original.

Trabalham com os melhores fabricantes mundiais de componentes para a reciclagem de tinteiros e

“foi do resultado da experiência com esses fabricantes, cada um especializado por tecnologias e também por marcas e dispersos geograficamente pelo Japão, Coreia do Sul, EUA, Alemanha, Taiwan, China, Vietname e Suíça, mas também da experiência e conhecimento com que contribuíram os (...) clientes/parceiros europeus (...) que surge a Critical Imaging.” (Critical Imaging, 2016).

Na Critical Imaging existiam outras marcas: a marca MrToner24, que levou à criação de uma nova empresa, para uma gama mais doméstica e direcionada para o cliente final; a Plotterlab, com enfoque nos consumíveis para *Plotters*, que são as impressoras de maior formato. Esta marca tem como público-alvo profissionais ligados às áreas de arquitetura, *design* e trabalhos gráficos. Ambas as marcas têm página *web* própria com a possibilidade de compra e assistência *online*. A marca Critical Imaging estava especialmente direcionada para distribuidores e clientes mais fortes.

Para finalizar, o meu estágio teve a duração de 6 meses e trabalhei num horário de 40 horas semanais, no entanto a partir do mês de Outubro as sextas-feiras foram dedicadas às aulas e dessa forma não estagiava nesse dia. Estagiei assim, um total de 824 horas.

Durante o meu estágio agradeço ao Dr. Richard Ferreira pela orientação e por todos os ensinamentos que me transmitiu. Agradeço ainda a minha colega Rita pelo companheirismo e pelo bom ambiente que se fez sentir durante os dias de trabalho.

2.2 Descrição das atividades do estágio

Durante o estágio que realizei as minhas principais funções seriam, em primeiro lugar, uma gestão de novos projetos na área comercial com especial enfoque no *B2B* e comércio eletrónico. Também era pedido o apoio na área de vendas e apoio ao cliente sendo que neste caso poderia ser necessário contactar com clientes Espanhóis, caso os conhecimentos da língua assim o permitissem. Prestaria também um apoio nas tarefas administrativas utilizando o *software PHC* e um apoio no acompanhamento da logística. Teria ainda a “liberdade” para desenvolver novos projetos e pensar em novas áreas de negócio o que sem dúvida enriqueceu em muito a experiência do estágio, permitindo-me desenvolver as minhas capacidades e sentir que tinha uma voz dentro da empresa. Todos os contactos estabelecidos foram através de telefone e de correio eletrónico, considerando-se o segundo, uma poderosa ferramenta de comércio eletrónico. Como Dave Chaffey refere: “o e-mail é agora uma ferramenta essencial para a comunicação empresarial e amplamente usada.” (Chaffey, 2002)

No primeiro mês de estágio, em Setembro de 2015, comecei por ter uma formação acerca da empresa, das áreas de negócio e de aspetos técnicos relacionados com as áreas em

que se trabalhava. Aprendi aspetos técnicos sobre impressoras e as suas partes constituintes e principalmente sobre os consumíveis. Aprendi também a trabalhar com o *software PHC* e pude ver alguns exemplos do tipo de tarefas que me iriam ser pedidas, sendo que todo o registo de clientes e encomendas seria realizado com esse software. Depois da formação iniciei as minhas tarefas e comecei por contactar distribuidores e com uma chamada pretendia saber se estavam satisfeitos com os nossos serviços e se estariam interessados em fazer uma nova encomenda. Nos casos em que já eram clientes da empresa demonstravam-se agradados com a qualidade dos produtos e na generalidade dos casos referiam que num futuro próximo iriam contactar a empresa para futuras encomendas.

No caso de se tratarem de novos clientes, era necessário usar uma abordagem diferente uma vez que o sector de consumíveis alternativos para impressoras é ainda um setor que cria algumas desconfianças em certas pessoas. Essa desconfiança deve-se ao facto de quando os consumíveis alternativos terem sido “descobertos” muitos recicladores terem comercializado produtos muito aquém da qualidade esperada. Sem os devidos conhecimentos e numa base de improviso muitos consumíveis de impressoras foram vendidos e causaram problemas aos consumidores. Dessa forma, ao contactar possíveis clientes teria que explicar toda esta questão e enfatizar que o facto de que a distinção da *Critical Imaging* baseava-se neste mesmo problema, como o meu orientador de estágio, Dr. Richard Ferreira, muitas vezes referia “nós fazemos bem onde os outros falham.”. Este mês acabou por se revelar um mês de ambientação e de formação.

Durante o mês de Outubro o meu estágio passou de 5 dias por semana para 4 dias por semana visto que durante as sextas-feiras teria aulas durante todo o dia. O trabalho acabou por se condensar nesses dias e senti que realmente comecei a ter mais tarefas e mais responsabilidades. Estava mais dentro da logística, recebia pedidos de encomenda e encaminhava esses mesmos pedidos e com os dados correspondentes. Algo que se destacou neste mês foi sem dúvida uma reunião de negócios com um grande grupo da região centro. Este era um contacto que o Dr. Richard já tencionava estabelecer há alguns meses atrás e foi nesse mês que conseguimos. A reunião foi dia 28 de Outubro em Leiria e correu da melhor forma, tendo o hotel se tornado nosso cliente. Senti que tinha feito um bom trabalho uma vez que tinha conseguido estabelecer este contacto e com ele um novo e forte cliente para a empresa e sem dúvida revelou-se num aumento da minha motivação e comprometimento com a organização.

Ainda em Leiria, nesse dia, visitamos uma feira de moldes “Moldpas”. Poderíamos encontrar algum interesse nessa área de negócio e conversar com potenciais clientes e estabelecer contactos. A feira acabou por não se revelar muito proveitosa mas conseguimos dois contactos interessantes, por um lado o Instituto Politécnico de Leiria (IPL) e por outro, as escolas Cenfim. No caso do IPL viemos a saber, após um futuro contacto, que as compras são realizadas através de contratação pública. A contratação pública passou a ser obrigatória e com isso procurava-se mais transparência e simplicidade nos processos de contratação e adjudicação. Este mês levou a uma maior aproximação da organização e a um desvio das tarefas inicialmente realizadas. Se no primeiro mês as minhas vendas estavam mais voltada para distribuidor, neste segundo mês a minha atenção estava dedicada ao cliente final.

Durante o mês de Novembro iniciamos um novo projeto, que tinha sido pensado previamente mas ainda não tinha havido a possibilidade de pôr em prática, esse projeto foi a contratação pública. Através de várias plataformas, as entidades colocam os seus pedidos e as várias empresas podem fazer as suas propostas. Essas plataformas funcionam de duas formas distintas: por um lado podemos ser convidados a apresentar proposta por parte das entidades públicas e, por outro lado, podemos consultar os vários procedimentos abertos e enviarmos a nossa proposta. Geralmente a acompanhar as propostas são enviados alguns documentos necessários o que torna o processo um pouco burocrático e confuso ao início. Foi neste seguimento que em Novembro marquei uma reunião, como pedido pelo Dr. Richard, na Câmara Municipal de Coimbra (CMC), nomeadamente no departamento de aprovisionamentos. A reunião foi com o Responsável de Compras. Foi-nos explicado de forma muito atenciosa e detalhada, todo o procedimento pré-contratual que a CMC era obrigada a realizar para proceder à compra das mais variadas necessidades. Nesse mesmo mês foi-nos enviado um convite para apresentação de proposta, ao qual respondemos o mais prontamente possível.

O processo de decisão altera de concurso para concurso mas geralmente é atribuída uma percentagem a cada item solicitado. Por exemplo, ao valor final da proposta pode ser atribuída uma percentagem de 100% e nestes caso a entidade que é adjudicada é a que tiver o valor mais baixo, por outro lado podem atribuir (por exemplo) 90% ao valor final e 10% a número de dias que a entrega demora. Existem várias plataformas no mercado no entanto existe a desvantagem de algumas exigirem que se pague uma quantia de forma a ter acesso a mais funcionalidades.

Durante este mês várias Câmaras Municipais do território nacional foram contactadas para que fosse possível apresentar a empresa. O objetivo seria que no futuro nos convidassem para apresentação de proposta aquando da necessidade de aquisição de consumíveis de impressão. Geralmente o contacto era estabelecido com o gabinete de aprovisionamentos, sendo que com o envio de um correio eletrónico ficavam com os nossos contactos para no futuro nos convidarem. Alguns municípios aceitaram e forneceram o contacto, outros mostraram-se um pouco reticentes, afirmando que por norma preferem empresas na zona para favorecer o comércio local. Fruto desses contactos, soubemos ainda que por vezes não são os municípios que, individualmente, adquirem os consumíveis, mas sim as comunidades intermunicipais que fazem a consulta e adquirem os produtos.

Em Dezembro os meus projetos alteraram-se um pouco e comecei a trabalhar com grupos de Supermercados, como é o caso do grupo Meu Super. No caso do grupo Meu Super já algumas lojas eram clientes mas a ideia seria aumentar o número de lojas e conseguir ter o máximo número de clientes. Conseguimos chegar a cerca de 50 lojas Meu Super como nossas clientes. Com esse projeto acabei por trabalhar com vendas mas também com marketing, sendo que acabei por desenvolver projetos de marketing para este grupo em específico. Existiam vantagens para o grupo, como por exemplo, preços especiais e melhores condições de entrega, e coube a mim criar a melhor forma de divulgar isso pelas lojas que ainda não se tinham juntado à MrToner24. Com este aumento do número de supermercados a trabalhar com a empresa houve também o interesse em tentar contactar os grandes grupos de supermercados. Como por exemplo, grupo Auchan¹ e grupo CoopLeclerc². Esse contacto tornou-se mais difícil e sem resultados, são grupos de uma maior dimensão a nível hierárquico o que torna o processo muito mais burocrático. Neste seguimento foram desenvolvidos projetos para tornar outros grupos nossos clientes como é o caso das farmácias de Portugal.

Ainda no ramo da saúde, foi pensado que clinicas veterinárias poderiam ser uma boa opção. Para definirmos de uma forma mais específica qual o público-alvo, no que diz respeito a áreas de negócio, é importante primeiro perceber qual o fluxo de impressão das várias áreas durante o período temporal correspondente a um mês. As clinicas veterinárias

¹ Associado aos supermercados Jumbo

² Associado aos supermercados E.Leclerc

pareceram-nos uma boa opção devido ao elevado número de impressões que são realizadas diariamente, quer com fichas de paciente, quer com receitas. A zona de Aveiro foi a escolhida para testar, mas mais uma vez não foi alcançado o objetivo. Existe uma grande reticência por parte dos clientes na compra deste tipo de produtos por telefone/correio eletrónico, sendo que no passado foram muitos os casos de burla e venda de produtos de fraca qualidade. Às clínicas veterinárias seguiram-se escritórios de advogados, sendo esse público-alvo muito difícil uma vez que a generalidade dos escritórios tem contratos de aluguer de impressoras. No entanto os contactos foram estabelecidos e foram ainda contactadas agências de viagens e agências de aluguer de automóveis.

Como já foi referido anteriormente uma das marcas dentro da Critical Imaging é a Plotterlab, essa marca é dirigida a profissionais de áreas como Arquitetura e Engenharia, em que seja necessário trabalhar com impressoras de grande formato. A Plotterlab serve esses profissionais com tinteiros alternativos para *plotters*, que são impressoras utilizadas por exemplo para impressão de projetos de arquitetura. São impressoras de um valor muito elevado e os seus tinteiros também, e por essa razão, após um grande trabalho de pesquisa e inovação, decidiu-se apostar na reciclagem desses mesmos tinteiros. A confiança dos profissionais, que trabalham com esse tipo de impressoras, nestes tinteiros não foi grande ao início, uma vez que estamos a falar de máquinas que caso avariem podem não ter reparo ou ser um reparo de um valor bastante elevado. No entanto, após a primeira utilização, acabam por se tornar nossos clientes e recomendam. Por essa mesma razão, vários escritórios de arquitetos foram contactados para apresentação da empresa, do produto e das condições de venda. Por cada mensagem de correio eletrónico enviada com a apresentação do produto, era anexada a garantia desses mesmos produtos, na qual se poderia ler que danos causados pelos tinteiros seriam pagos pela empresa.³

Outro projeto desenvolvido, e neste caso não seria de vendas, era a compra de excedentes de consumíveis. A compra de excedentes de consumíveis consiste na compra de consumíveis de impressão que, por variadas razões, não estão a ser utilizados. Nesses casos, e mediante os modelos e quantidades, atribuímos um valor e compramos esses produtos. Os requisitos seriam, em primeiro lugar, que fossem modelos do nosso interesse; em segundo

³ Nestes casos a empresa que assegura a garantia não é a MrToner24 mas o fornecedor deste tipo de tinteiros, uma empresa norte-americana.

lugar que fossem produtos originais; e em terceiro lugar produtos novos e em caixa selada. Nesses casos, os consumíveis que conseguíssemos adquirir acabariam por ser utilizados para reciclagem. Vários centros de cópias foram contactados e muitas foram as respostas positivas afirmando que tinham esse tipo de produtos para venda. De seguida após analisar as unidades e modelos, era feita uma proposta de um valor para adquirir o lote ou as unidades. Algumas propostas foram aceites e a compra foi feita, outras propostas foram recusadas.

Durante o mês de Janeiro o meu estágio teve principal enfoque na compra de excedentes de consumíveis em centros hospitalares como é o caso da Unidade Local Saúde do Baixo Alentejo, EPE⁴ em Beja e Unidade Local de Saúde do Norte Alentejo, EPE⁵ em Portalegre. Nestes casos o processo de compra tornou-se mais simples e após ter entrado em contacto com a pessoa indicada, mais resultados foram obtidos. Para além da compra de excedentes também trabalhei na venda de contratos de impressão.

Verificou-se que uma necessidade de muitos clientes, independentemente da área de negócio, seriam os contratos de impressão. Com a colocação de uma impressora e tinta a preto e a cores, o cliente poderia imprimir de forma ilimitada apenas pagando um valor fixo mensal. Em primeiro lugar os contratos foram apresentados a contactos estabelecidos anteriormente, como era o caso dos escritórios de advogados, centros veterinários, entre outros. Alguns clientes revelaram interesse e afirmaram que iriam reavaliar a situação de forma a perceberem se lhes era benéfico a colocação de *renting*.

O *renting*, neste caso, estava principalmente direccionado para grupos de *franchisings*, como era o caso do grupo Gesarrenda e o grupo *Helen Doron*. O grupo Gesarrenda é um grupo de consultoria de gestão patrimonial de bens imóveis. Com este grupo todos os escritórios foram contactados e foi possível estabelecer alguns *rentings*. Também outros escritórios se tornaram nossos clientes mas apenas no que diz respeito à compra de consumíveis. As escolas *Helen Doron* são um grupo de escolas de língua inglesa para crianças, espalhado pelo país. Como qualquer outra escola, o fluxo de impressão é bastante elevado e como tal a opção de contratos foi bem recebida. O *renting* foi uma excelente

⁴ A Unidade Local de Saúde do Baixo Alentejo, EPE é constituída pelo hospital José Joaquim Fernandes, em Beja, e o Agrupamento de Centros de Saúde do Baixo Alentejo. No total contabilizam-se 70 unidades de saúde.

⁵ A Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano, EPE é constituído pelo hospital Dr. José Maria Grande, em Portalegre, e o Hospital de Santa Luzia, em Elvas, e ainda pelos Centros de Saúde do distrito de Portalegre.

aposta, uma vez que fidelizamos o cliente durante os anos do contrato e o lucro foi notório, rapidamente o investimento da impressora é reavido.

Surgiu a ideia de trabalhar com clínicas dentárias e neste seguimento foi estabelecido o contacto com o Grupo 32 Senses⁶. O Grupo 32 Senses é um grupo de clínicas dentárias em franca expansão. Após a reestruturação que foi alvo mais clínicas irão abrir e como tal existe a necessidade de as equipar, tanto a nível de material ortodôntico como material de escritório. Houve desde logo o interesse pela parte do Diretor de Compras, em marcar uma reunião nos escritórios no Porto, de forma a discutir a questão do *renting*. Após a reunião e várias mensagens de correio eletrónico trocadas, a proposta final seria um contrato personalizado para o grupo sendo que desejavam colocar o *renting* em 83 clínicas. Uma vez que o investimento inicial é bastante elevado, é necessário que exista um financiamento por trás de toda a operação. Foi necessário ter acesso a informações confidenciais do grupo e à contabilidade de forma a poder elaborar a proposta para entregar à financiadora.

Durante o mês de Fevereiro, e abordando num tema completamente diferente do trabalhado até agora, a preocupação foi a responsabilidade social da empresa. Todos os dias, resíduos resultantes dos consumíveis das impressoras são colocados no lixo comum e são necessárias centenas de anos até que os tinteiros se decomponham. Alertando para esta questão e promovendo boas práticas ambientais e de reciclagem, iniciamos um projeto em conjunto com algumas escolas de Coimbra. O projeto consistiu na colocação de um ponto de recolha nas escolas, onde os alunos poderiam colocar tinteiros vazios ou estragados, ao invés de colocarem no lixo comum. O ponto de recolha foi chamado por nós de “tinteirão”. Por cada tinteiro colocado e recolhido por nós, era posteriormente atribuído um valor que tinha sido previamente estabelecido e esse valor reverteria para a escola e as suas necessidades. As escolas que foram pioneiras neste projeto foram a escola da Quinta das Flores, o Colégio de S. José, a Escola Jaime Cortesão, a escola D. Dinis e a escola D. Duarte. No caso do colégio de S. José, por ser uma escola primária e de primeiro ciclo, o contacto foi estabelecido com o Diretor da escola, nas restantes escolas o contacto foi estabelecido com os presidentes da associação de estudantes, como o consentimento das escolas.

A ideia foi muito bem recebida e todas as escolas quiseram participar. O facto de poderem angariar algum dinheiro, quer para atividades da escola quer para a compra de bens,

⁶ O Grupo 32 Senses corresponde às clínicas SmileUp e Alba

juntamente com o facto de estarem a tomar uma atitude que promove o bem-estar ambiental, foi o fator chave para o sucesso deste projeto. De facto as crianças e os jovens são o futuro deste país e consciencializar os mais novos foi uma boa aposta. Para além da colocação do “tinteirão” houve a disponibilidade para agendar uma sessão de formação nas escolas. A formação seria acerca de consumíveis reciclados e de que forma podem ser mais vantajosos, quer a nível económico quer a nível de qualidade e duração.

Mas, como acima de tudo, o maior objetivo de uma empresa é a obtenção e lucro, e tendo sido o projeto mais recente durante o meu estágio, adquiriu-se uma impressora 3D. São impressoras caras e dirigidas para um público muito específico. Inúmeras indústrias utilizam pequenas peças criadas por impressoras 3D e existe um elevado número de pessoas que desenha projetos que possam ser reproduzidos nas impressoras. Se formos analisar o custo por peça é possível perceber que se trata de um valor baixo e lucrativo, o que faz acreditar que no futuro a utilidade destas impressoras será cada vez maior.

Por último, e tendo sido uma grande conquista para a empresa, assinou-se um acordo de parceria com a *RUTIS* – Associação Rede de Universidades da Terceira Idade. A *RUTIS* pode definir-se, tal como está no seu página *web*, como, “uma Instituição de Utilidade Pública e a entidade representativa das Universidades Seniores (UTIs) Portuguesas” (*RUTIS*, 2016). Foi um passo muito importante para a empresa pois ao aliar-se a esta instituição garantiu que todas as universidades sénior do território nacional seriam parceiras da *MrToner24* e teriam conhecimento das condições especiais a que teriam direito ao trabalhar connosco.

No final do mês de Fevereiro terminou o meu estágio, foi um período de elevada importância na minha vida académica e profissional onde pude ter uma experiência real do mercado de trabalho. As aprendizagens foram imensas e sinto que adquiri ferramentas e competências essenciais para complementar todos os conhecimentos que me foram passados nestes anos de estudo. Estagiei numa área que não estava relacionada diretamente com os conteúdos que me foram transmitidos nas aulas e, para mim, isso foi extremamente vantajoso pois acredito que devemos viver num contexto de constante aprendizagem e enriquecimento.

Capítulo 3. Revisão da literatura

Este capítulo é constituído por uma revisão da bibliografia existente de forma a proporcionar uma maior facilidade na compreensão dos conceitos estudados durante a investigação. Pode definir-se como revisão bibliográfica “(...) o trabalho resultante de uma pesquisa bibliográfica sobre determinado assunto e no qual se apresentam não só as opiniões dos diferentes autores, mas também aquilo que se inferiu depois das leituras efetuadas.” (Dias, 1999:43).

3.1 Contrato psicológico

O contrato psicológico é uma crença individual na existência de obrigações mútuas entre duas partes, sendo elas o funcionário e o empregador. O empregador pode ser considerado uma pessoa ou a organização, mas independentemente disso pressupõe-se a existência de uma promessa e de algo em troca dessa promessa. (Rousseau e Tijoriwala, 1998) A conceptualização do contrato psicológico foi, em primeiro lugar, realizada por Argyris⁷, que ao realizar vários estudos no âmbito da psicologia, analisou a relação de obrigação existente entre os vários funcionários e o seu empregador. (Lee et Lin, 2014)

Desde a descoberta do conceito imensa é a literatura sobre o tema e diversos estudos foram conduzidos e conclusões retiradas. Atualmente pode-se afirmar que o contrato psicológico é essencial para a compreensão da relação de emprego e para a compreensão de como os indivíduos experienciam essa relação. (Shore e Barksdale, 1998) O contrato, não-formal, representa um conjunto de expectativas, não escritas, que se esperam ver cumpridas tanto da parte do empregador como da parte do funcionário. (Lee et Lin, 2014) Quando os funcionários acreditam que devem agir e desempenhar as suas tarefas de certa forma, mas também acreditam que o seu empregador lhes deve proporcionar certas condições e têm obrigações para com eles, estamos perante um contrato psicológico. (Rousseau, 1990)

Com o estudo do contrato psicológico chegou-se à importante conclusão que alta produtividade só poderia ser alcançada através de um consenso entre ambas as partes do

⁷ Chris Argyris é um teórico, norte-americano que se destacou na área do comportamento organizacional, tendo feito grandes contributos para a área.

contrato e que “se o contrato psicológico dos funcionários for respeitado, os funcionários vão sentir-se mais comprometidos com a organização.” (Lee et Lin, 2014:1578) O caso dos recém-empregados é um exemplo disso mesmo, que por vezes lhe é dito que, caso completem com sucesso o prazo experimental de 3 ou 6 meses, serão considerados funcionários efetivos. Nestes casos existe uma troca de segurança no trabalho por um bom desempenho nas suas tarefas. (Rousseau, 1990) O contrato psicológico é visto como uma forma para maximizar o valor da relação da empregabilidade de forma a alcançar o bem-estar do empregador e o sucesso organizacional. (De Cuyper *et al.*, 2008)

Com uma atitude de preocupação por parte da organização e apoio para com os funcionários, a organização pode esperar por parte dos trabalhadores uma respostas positiva nas atitudes no trabalho, no desempenho no trabalho e nos seus comportamentos na organização. (Coyle–Shapiro e Conway, 2005) No entanto, uma quebra do contrato psicológico acaba por ter algumas repercussões para o funcionário, como se poderá ver mais a frente.

3.1.1 Contrato psicológico transacional e relacional

Existem dois tipos de contratos, distintos entre si pela sua natureza, são eles o contrato transacional e o contrato relacional.

O contrato transacional apresenta uma visão mais racional da relação de emprego uma vez que considera aquela posição como uma etapa para alcançar uma oportunidade melhor e dessa forma pretende receber o máximo de benefícios económicos em troca de um desempenho elevado no trabalho. (Robinson e Rousseau, 1994). Salários competitivos, pouco comprometimento com a organização, e por vezes, um emprego temporário são características que definem a natureza transacional do contrato psicológico. (Rousseau, 1990).

O contrato relacional, por sua vez, tem características distintas no sentido que promove uma relação de troca social onde o funcionário dá a sua lealdade e espera receber em troca segurança no trabalho. (Robinson e Rousseau, 1994) Obviamente também neste tipo de contrato psicológico se espera uma recompensa monetária, no entanto vai além desse aspeto e espera-se também uma recompensa socio-emocional. Geralmente este tipo de

contrato psicológico está associado a um limite temporal indefinido, onde as organizações recrutam e dão formação aos funcionários para que possam dar resposta às suas futuras necessidades. (Rousseau,1990)

Estas duas dimensões do contrato acabam por determinar a forma como o indivíduo reage a uma violação do contrato psicológico.

3.1.2. Violação do contrato psicológico

A quebra do contrato psicológico é uma das dimensões do contrato que mais permite compreender de que forma o contrato psicológico afeta o indivíduo a nível de sentimentos, atitudes e comportamentos, e é de notar que ocorre frequentemente na relação entre o empregador e o funcionário. (Conway e Briner, 2005) Existem duas dimensões no que diz respeito à violação do contrato psicológico. A violação pode ser no sentido de não cumprir uma promessa que tenha sido feita ao funcionário, mas por outro lado, o contrato psicológico também pode ser violado se verificar-se um atraso no cumprimento de certas obrigações. (Ng e Feldman, 2009)

É também possível evidenciar uma clara distinção entre contrato psicológico e expectativas, as expectativas apenas se referem ao que o indivíduo espera receber do seu empregador já o contrato psicológico por outro lado pressupõe uma promessa em retorno e, conseqüentemente, uma obrigação. (Robinson e Rousseau, 1994) Por sua vez, uma violação do contrato psicológico difere de expectativas não correspondidas e as manifestações dos comportamentos do indivíduo serão diferentes também. Numa situação de expectativas desalinhadas verifica-se uma diminuição da satisfação do funcionário, uma baixa no desempenho e, conseqüentemente, uma maior probabilidade de sair da organização. Quando se considera existir uma violação do contrato psicológico as repercussões têm um nível de intensidade mais elevado e geram modificações acerca do respeito pela pessoa e a conduta do indivíduo. (*ibidem*, 1994)

É possível apontar alguns dos antecedentes da violação do contrato psicológico, em primeiro lugar a falta de práticas de gestão de recursos humanos é uma das grandes causas; a segunda causa está relacionada com a falta de apoio e conseqüente sentimento, por parte do funcionário, de falta de apoio pela organização e pelos seus superiores; a terceira causa

de uma possível violação do contrato psicológico consiste em fatores externos à organização, por exemplo, um funcionário que já tenha passado por situações anteriores de quebra do contrato psicológico tem mais probabilidades de vivenciar essa situação na atual organização; em quarto e último lugar, a violação do contrato pode ocorrer quando os funcionários começam a comprar os seus acordos com os colegas da organização e apercebem-se de uma situação de desigualdade ou injustiça. (Conway e Briner, 2005)

Naturalmente, após a violação do contrato psicológico serão de esperar certas consequências, tanto para o funcionário como para o empregador e organização. Vários estudos afirmam isso mesmo, existem sérias consequências da violação do contrato. De uma forma geral, a violação do contrato psicológico está relacionada com pouco bem-estar do funcionário, encarar o trabalho com atitudes negativas, pouca ou nenhuma satisfação com o trabalho, fraco comprometimento organizacional e desempenho, pouco envolvimento com a organização e surgimento de comportamentos como a intenção de sair da organização. (*ibidem*, 2005)

3.2 Satisfação com o trabalho

A importância do trabalho nos mercados económicos modernos tornou a compreensão de questões psicológicas como a motivação e a satisfação com o trabalho essenciais no estudo de questões ligadas à gestão. (Fincham e Rhodes, 2005)

A satisfação com o trabalho refere-se a “um estado emocional positivo ou agradável resultado de uma avaliação do trabalho ou das experiências no emprego.” (Locke, 1976: 1304 *apud* Beynon *et al.*, 2012) Existem cinco fatores que podem ser considerados para a avaliação da satisfação com o trabalho, são a remuneração, promoção, colegas de trabalho, supervisores e as tarefas que desempenha. (Smith *et al.*, 1969; Judge *et al.*, 2001a *apud* Beynon *et al.*, 2012), no entanto a natureza do trabalho é o fator que mais contribui para a satisfação com o trabalho. (Judge and Church, 2000 *apud* Beynon *et al.*, 2012).

Pode-se afirmar que o contrato psicológico e a sua realização relaciona-se positivamente com as atitudes e comportamentos dos funcionários enquanto a sua quebra tem um impacto negativo. (De Cuyper *et al.*, 2008) Ao influenciar as atitudes e comportamentos consequentemente é influenciada a eficiência e eficácia organizacional.

(Anderson e Schalk, 1998). A quebra do contrato psicológico surge no momento em que se percebe uma discrepância entre o que fora prometido e o que de facto se recebeu e tem como implicações uma perda do comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho. (Morrison e Robinson, 1997).

3.3 Comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é um dos conceitos que deve ser analisado quando a relação entre funcionário-organização se altera (Klein *et al.* 2012) uma vez que o conceito de comprometimento organizacional significa o nível de ligação que o funcionário tem com o seu local de trabalho, a sua organização. (Allen e Meyer, 1990)

O comprometimento organizacional pode ser estudado tendo em consideração três dimensões distintas: afetiva, continuidade e normativa (Meyer e Allen, 1997) A dimensão afetiva está relacionado com os laços emocionais que o funcionário desenvolve com a organização baseado em experiências positivas no trabalho, é a ligação emocional com a organização e a identificação que sente com ela. (*ibidem*, 1997) A dimensão normativa consiste no comprometimento baseado em obrigações percebidas, a reciprocidade entre ambas as partes. (*ibidem*, 1997). Por último, a dimensão de continuidade, percebe o comprometimento organizacional baseando-se nos custos de deixar a organização o indivíduo opta por continuar devido a todos os custos económicos e sociais. (*ibidem*, 1997). As experiências com o trabalho têm um papel preponderante no nível de comprometimento organizacional do funcionário, como a dimensão afetiva e normativa vêm enfatizar. Se o funcionário receber suporte por parte do seu empregador ele vai sentir-se na obrigação de tornar recíproco o apoio que recebe. (Eisenberg *et al.* 1990).

Diferentes processos motivacionais podem fazer com que o indivíduo se sinta comprometido com a sua organização. O cumprimento pode ocorrer quando os indivíduos adotam certas atitudes e comportamentos para receber alguma recompensa ou evitar uma punição. A identificação ocorre quando o indivíduo pretende estabelecer ou manter uma relação com outra pessoa e grupo e dessa forma age de determinada maneira associando os seus comportamentos que levam a um comprometimento organizacional. Por último, pode

ocorrer a internalização em que certas atitudes e comportamentos são adotados por estarem de acordo com os valores do indivíduo. (Kelman, 1958 *apud* Becker *et al.* 1996).

3.4 Envolvimento com o Trabalho

O envolvimento com o trabalho pode ser definido como um estado psicológico motivacional, persistente e permanente que acompanha o investimento de energia do indivíduo. Este estado psicológico é uma resposta ao trabalho, por parte do indivíduo. (Schaufeli e Bakker, 2010) De uma forma mais simples, o envolvimento com o trabalho, tal como o nome o sugere é a forma como o indivíduo se dedica às suas tarefas e o esforço que lhe dedica.

É importante perceber os antecedentes e consequências do envolvimento de um funcionário com o seu trabalho uma vez que funcionários que não se sintam envolvidos no trabalho geram grandes custos para as organizações. (Rayton e Yalabik, 2014) O envolvimento com o trabalho é composto por três dimensões e são elas, o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor está relacionado com a energia, resiliências e determinação que é colocada no trabalho. A dedicação é a medida de entusiasmo e inspiração que se sente com o trabalho e a forma como nos envolvemos com ele. Por último, a absorção, relaciona-se com a capacidade do indivíduos se abstrair do ambiente que o rodeia e concentrar-se com o trabalho. (Schaufeli *et al.* 2006 *apud* Rayton e Yalabik, 2014)

3.5 Intenção de saída

Na dinâmica atual de negócio, possuir funcionários com características excelentes é uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (Coff, 1997), no entanto atualmente um dos grandes desafios das organizações passa por manter os seus melhores funcionários (Chen *et al.* 2011), tal nem sempre é possível e, fruto de insatisfação com o trabalho, o funcionário pode decidir sair da organização.

A intenção de saída refere-se à intenção voluntária de renunciar uma organização (Zang *et al.* 2015), é o passo anterior à efetiva saída do funcionário. O comprometimento do

funcionário desempenha aqui um papel importante em todo o processo de possível saída. (Tett e Meyer, 1993)

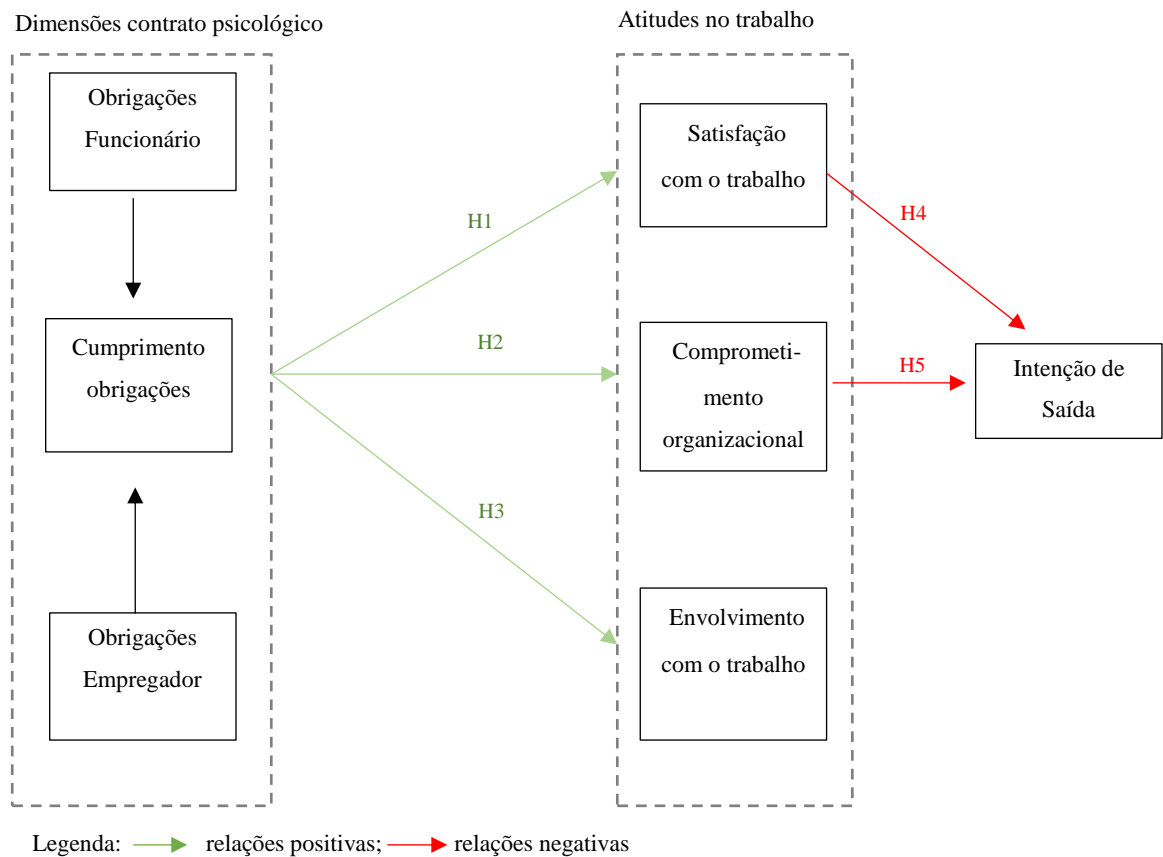
Uma forma de poder analisar o processo de tomada de decisão do funcionário é a teoria do comportamento planeado. O que a teoria nos diz é que o comportamento é determinado pela própria vontade e intenção, do indivíduo, de realizar esse comportamento, no entanto, o que determina essas intenções são atitudes e normas sociais. (Ajzen, 1991). Muitas vezes o que determina se o funcionário mantém-se ou abandona a organização, mesmo sentindo-se insatisfeito e com desejos de abandonar, é o receio da pressão social. Um indivíduo desempregado acaba por sofrer algumas represálias, e socialmente o facto de se trabalhar confere algum estatuto.

Capítulo 4. Modelo de Investigação

4.1 Enquadramento

O principal objetivo deste estudo é compreender de que forma o cumprimento do contrato psicológico, tanto a nível de obrigações do funcionário como a nível de obrigações do empregador, se relaciona com a satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho por parte do funcionário e, conseqüentemente, como a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional irão influenciar a intenção de saída do funcionário. Dessa forma, foram formuladas hipóteses para testar a relação entre os conceitos. As hipóteses estão representadas na figura 1. Modelo de investigação.

Figura 1. Modelo de Investigação



Na tabela 1 estão presentes os conceitos utilizados no modelo de investigação. São cinco conceitos: o contrato psicológico, a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho e a intenção de saída. É apresentada uma definição do conceito e as respectivas referências bibliográficas.

Tabela 1. Conceitos utilizados no modelo de investigação

Conceitos	Definição	Referências bibliográficas
Contrato Psicológico	Crença do indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre esse indivíduo e uma outra parte.	Rousseau (1989, 1990, 1995);
Satisfação com o trabalho	A satisfação no trabalho é o grau em que as necessidades de emprego sejam cumpridas e quanto desse cumprimento é percebido pelo funcionário.	Porter (1962);
Comprometimento Organizacional	Comprometimento organizacional é um estado psicológico de motivação que acompanha o investimento comportamental de energia pessoal.	Schaufeli and Bakker (2010); Robinson (1996);
Envolvimento com o trabalho	O envolvimento com o trabalho pode ser definido como um estado psicológico, motivacional, persistente e permanente que acompanha o investimento de energia do indivíduo.	Schaufeli e Bakker (2010)
Intenção de Saída	Intenção voluntária de renunciar uma organização.	Zang <i>et al.</i> (2015)

4.2 Hipóteses de investigação

Foram formuladas várias hipóteses, baseadas em estudos realizados anteriormente e em outras hipóteses previamente formuladas, de forma a poder alcançar os objetivos do projeto e, com as respostas, interpretar os resultados. As hipóteses são as seguintes:

H.1: O cumprimento das obrigações do contrato psicológico vai influenciar positivamente a satisfação com o trabalho

O cumprimento do contrato psicológico tem um impacto positivo nas atitudes e comportamentos dos funcionários. (De Cuyper *et al.*, 2008). Neste caso, em relação à satisfação com o trabalho, quando o funcionário se apercebe de uma violação do contrato psicológico, a sua satisfação diminui. (Robinson e Rousseau, 1994) no entanto, uma relação de grande troca de obrigações e expectativas entre funcionário-empregador resulta em níveis elevados de satisfação com o trabalho. (Conway e Briner, 2005). Foi nesta lógica que se formulou a hipótese, acreditando-se desta forma, que o cumprimento das obrigações do contrato psicológico por ambas as partes influenciará positivamente a satisfação com o trabalho por parte do funcionário.

H.2: O cumprimento das obrigações do contrato psicológico vai influenciar positivamente o comprometimento organizacional

Quando a organização se preocupa e dá apoio ao funcionário, através do cumprimento das suas obrigações para com ele, recebe em troca atitudes no trabalho favoráveis e um melhor desempenho. (Coyle-Shapiro e Conway, 2005). Um exemplo disso é o facto do comprometimento organizacional do funcionário apresentar níveis mais elevados quando existe um respeito pela troca entre funcionário e empregador. (Conway e Briner, 2005) Essa troca consiste no contato psicológico e desta forma, a hipótese criada afirma que o cumprimento do contrato psicológico vai influenciar positivamente o comprometimento organizacional.

H.3: O cumprimento das obrigações do contrato psicológico vai influenciar positivamente o envolvimento com o trabalho

O envolvimento com o trabalho está altamente relacionado com o contrato psicológico e o seu respetivo cumprimento sendo que quando os funcionários se apercebem que o balanço do seu contrato psicológico está a mudar, a relação de troca entre o funcionário e empregador também sofre alterações (Rayton e Yalabik, 2014). Com esta hipótese afirma-se que o cumprimento do contrato psicológico vai influenciar positivamente o envolvimento com o trabalho do funcionário, no sentido que um maior cumprimento levará a um maior envolvimento com o trabalho.

H.4: Satisfação com o trabalho está negativamente relacionado com a intenção de saída

O nível de satisfação com o trabalho vai influenciar a visão que se tem do trabalho atual, assim como as expectativas para o trabalho, no futuro. (Chen *et al.*, 2011). No caso do indivíduo se sentir satisfeito com o trabalho a relação com a intenção de saída será negativa, pois não terá um desejo de abandonar a organização tão elevado como um funcionário insatisfeito com o seu trabalho. Acredita-se então que a satisfação com o trabalho estará negativamente relacionada com a intenção de saída (*ibidem*, 2011) e dessa forma é formulada a hipótese 4 que relaciona estes dois conceitos.

H.5: Comprometimento organizacional está negativamente relacionado com a intenção de saída

O comprometimento organizacional está relacionado com o que o funcionário espera da organização e com o que irá contribuir e investir no futuro na empresa. (Rousseau, 1995). Ou seja, se o funcionário se sentir comprometido e envolvido com a sua organização o seu desejo de abandonar a organização será menor e dessa forma, foi formulada a hipótese 5 que, dessa forma, afirma que o comprometimento organizacional está negativamente relacionado com resultados como intenção de saída (Clegg, 1983).

Capítulo 5. Metodologia

5.1 Metodologia utilizada no trabalho

Este trabalho de investigação enquadra-se no paradigma clássico positivista. Com este paradigma considera-se existir uma só realidade objetiva sujeita a leis da ciência e que pode ser passível de manipulação através de processos lógicos. (Moreira, 2007).

“O paradigma positivista pode definir-se em poucas palavras do seguinte modo: o estudo da realidade social utilizando o enquadramento conceptual, as técnicas de observação e medição, os instrumentos de análise matemática e os procedimentos de inferência das ciências naturais”. (ibidem, 2007: 24)

A abordagem de investigação é uma abordagem dedutiva, que parte da teoria e pretende analisar as relações entre variáveis e a confirmação de teorias. O método de recolha de dados utilizado foi o questionário e esses dados serão tratados através de uma análise quantitativa, onde serão tratadas estatisticamente as respostas através do programa de análise estatística SPSS. Para a seleção da amostra foi utilizada uma técnica de amostragem não-probabilística por conveniência.

5.2. Caracterização da amostra

Para este estudo foi selecionada uma amostra não-probabilística que consiste numa “seleção de elementos [que] não depende da probabilidade mas de causas relacionadas com as características do investigador (...)” (Moreira, 2007:121). Foram selecionados dois grupos distintos, sendo um deles constituído por estudantes finalistas de universidades públicas, e por outro lado trabalhadores que exercem a sua profissão há menos de dois anos.

Através de uma análise das taxas de participação apresentadas na tabela 1. é possível concluir que a amostra tem as seguintes características:

- A percentagem correspondente a elementos do sexo feminino é de 55,2% e do sexo masculino é 44,8%;
- A amostra é constituída por estudantes (75,2%) e trabalhadores (24,8).
- As idades estão compreendidas entre os 20 e 43 anos sendo que no primeiro caso a percentagem correspondente é de 11,2% e no caso de 43 anos é de 0,3%;
- 72,3% dos inquiridos estão a frequentar/frequentaram licenciatura e 27,7% estão a frequentar/frequentaram mestrado.

Tabela 2. Caracterização da população inquirida

Variável		N.º de inquiridos	%
Sexo	Feminino	187	55,2
	Masculino	152	44,8
Tipo	Estudante	255	75,2
	Trabalhador	84	24,8
Idade	20	38	11,2
	21	76	22,4
	22	85	25,1
	23	54	15,9
	24	30	8,8
	25	24	7,1
	26	12	3,5
	27	6	1,8
	28	4	1,2
	29	2	0,6
	30	4	1,2
	31	2	0,6
	38	1	0,3
	43	1	0,3
Formação	Licenciatura	245	72,3
	Mestrado	94	27,7

No que diz respeito aos inquiridos que são estudantes, apenas as respostas de estudantes finalistas foram considerados para a amostra e posteriormente analisadas, assim sendo a taxa de finalistas é de 100%. Estão repartidos entre estudantes de terceiro ano letivo (57,6%), quarto ano (11,0%) e outros anos posteriores ao quarto (31,4%).

Tabela 3. Caracterização da população inquirida – estudantes

Estudantes Finalistas		Ano de frequência	Finalista
%	1 – Primeiro ano	0	-
	2 – Segundo ano	0	-
	3 – Terceiro ano	57,6	-
	4 – Quarto ano	11,0	-
	5 – Outro	31,4	-
%	1 – Sim	-	100
	2 – Não	-	0
Média		3,62	1,00
Mediana		3,00	1,00
Moda		3	1
Desvio Padrão		0,931	0,000

Relativamente aos trabalhadores, para este estudo foi pedido que participassem indivíduos recém-empregados, ou seja, que tenham iniciado a sua vida profissional há menos de dois anos. Com as suas respostas, apresentadas na tabela 4., foi possível constatar que o tempo há qual trabalham varia entre 1 mês (1,2%) e 2 anos (19%), sendo este último o valor mais elevado. A média é de 8,99, sendo que varia entre oito e nove meses de trabalho. O desvio padrão é de 4,241 o que demonstra que as variáveis têm uma grande amplitude.

Tabela 4. Caracterização da população inquirida - trabalhadores (duração da vida profissional)

Trabalhadores		N.º inquiridos	%
%	1 – 1 mês	1	1,2
	2 – 2 meses	7	8,3
	3 – 3 meses	4	4,8
	4 – 4 meses	4	4,8
	5 – 5 meses	3	3,6
	6 – 6 meses	6	7,1
	7 – 7 meses	5	6,0
	8 – 8 meses	7	8,3
	9 – 9 meses	5	6,0
	10 – 1 ano	14	16,7
	11 – 1 ano e 3 meses	3	3,6
	12 – 1 ano e 6 meses	6	7,1
	13 – 1 ano e 7 meses	2	2,4
	14 – 1 ano e 8 meses	1	1,2
	15 – 2 anos	16	19,0
Média		8,99	
Mediana		9,50	
Moda		15	
Desvio Padrão		4,241	

No que diz respeito à categoria profissional, presente na tabela 5., da percentagem de trabalhadores, 16,7% ocupam um lugar nos quadros superiores, também 16,7% nos quadros intermédios e 14,3% desempenham um trabalho de administrativo. Uma percentagem de 6,0% são trabalhadores não qualificados e 46,4% consideram que o seu trabalho enquadra-se noutra categoria. A média é 4,49 o que significa que a média da categoria profissional é o trabalho administrativo.

Tabela 5. Caracterização da população inquirida – trabalhadores (categoria profissional)

Trabalhadores		N.º inquiridos	%
%	1 – Diretor da Empresa	0	0
	2 – Quadro Superior	14	16,7
	3- Quadro intermédio	14	16,7
	4 – Administrativo	12	14,3
	5 – Trabalhador não qualificado	5	6,0
	6 – Outro	39	46,4
Média		4,49	
Mediana		5,00	
Moda		6	
Desvio Padrão		1,594	

Analisando a carga horária semanal, na tabela 6., é possível verificar que apenas 2,4% trabalham menos de 20 horas/semanais, 7,1% trabalham entre 20 e 29 horas/semanais e 19% trabalham entre 30 e 39 horas/semanais. Estatisticamente a moda é a opção de 40 horas sendo que 71,4% trabalham esse horário semanal.

Tabela 6. Caracterização da população inquirida – trabalhadores (carga horária semanal)

Trabalhadores		N.º inquiridos	%
%	1 - <20	2	2,4
	2 – 20-29	6	7,1
	3 – 30-39	16	19,0
	4 – 40>	60	71,4
Média		3,60	
Mediana		4,00	
Moda		4	
Desvio Padrão		0,730	

Relativamente ao contrato de trabalho, com as respostas presentes na tabela 7., do número de 84 inquiridos, 17,9% trabalham a termo incerto, 40,5% trabalham a termo certo e 41,7%

trabalham numa outra condição. De notar que 0% dos inquiridos afirmam trabalhar sem termo ou seja, não estão efetivos na organização.

Tabela 7. Caracterização da população inquirida - trabalhadores (contrato de trabalho)

Trabalhadores	N.º inquiridos	%
1 - Sem termo (efetivo)	0	0
2 – Termo incerto	15	17,9
3 – Termo certo	34	40,5
4 – Outro	35	41,7
Média	3,24	
Mediana	3,00	
Moda	4	
Desvio Padrão	0,738	

5.3 Instrumento de recolha dos dados

Para se proceder à recolha de dados foram aplicados dois inquéritos distintos, um direcionado aos estudantes finalistas e um direcionado aos trabalhadores. Para responder às questões colocadas nos inquéritos foi utilizada uma escala de Likert, que constitui um dos formatos mais utilizados para quando se pretende perguntar diferentes questões que partilham as mesmas opções de resposta. (Moreira, 2007).

5.4 Escalas

As diferentes variáveis e escalas foram retiradas após a revisão bibliográfica efetuada, sendo que as questões foram originalmente desenhadas por diferentes autores.

A escala sobre o contrato psicológico, em relação às obrigações do funcionário é da autoria de Rousseau (1990) e em oito questões simples pretende compreender de que forma os trabalhadores e estudantes acreditam que devem essas condições ao seu empregador.

Tabela 8. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico – obrigações funcionário)

Conceito	Item	Fonte
Contrato Psicológico - Obrigações Funcionário	Até que ponto acredita que deve ao seu empregador as seguintes condições:	(Rousseau, 1990)
	A.1 Trabalhar horas extras;	
	A.2 Lealdade;	
	A.3 Oferecer-se para fazer as tarefas não exigidas no trabalho;	
	A.4 Pré-aviso se aceitar um emprego em outro lugar;	
	A.5 Disponibilidade para aceitar uma transferência;	
	A.6 Recusa em apoiar concorrentes do empregador;	
	A.7 Proteção da informação do empregador;	
	A.8 Estar um mínimo de dois anos na organização.	

A escala sobre o contrato psicológico, relativa, às obrigações da organização é também da autoria de Rousseau (1990). É constituída por treze questões e pretende-se saber em que medida, tanto os estudantes como os trabalhadores, acreditam que a organização lhes deve as condições apresentadas.

Tabela 9. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico - obrigações empregador)

Conceito	Item	Fonte
Contrato Psicológico – Obrigações Empregador	Em que medida acredita que a organização é obrigada a fornecer-lhe estas 13 obrigações:	Rousseau (1990)
	B.1 Consideração dos interesses empregados na tomada de decisões que os afetam;	
	B.2 Atribuições de trabalhos desafiadores;	
	B.3 Um emprego estável;	
	B.4 Local de trabalho confortável;	
	B.5 Carga de trabalho razoável;	
	B.6 Formação e desenvolvimento;	
	B.7 Remuneração justo em comparação com outros funcionários, que fazem um trabalho semelhante em outras organizações;	
	B.8 Prestações de cuidados de saúde;	
	B.9 Recursos adequados para fazer o trabalho bem;	
	B.10 Formação necessária para fazer o trabalho bem;	
	B.11 Tempo adequado para vida pessoal;	
	B.12 Uma remuneração justa para a responsabilidades que os empregados têm em seus trabalhos;	
	B.13 Responsabilidades claras de trabalho.	

A última escala que pretende avaliar o contrato psicológico é da autoria de Robinson e Morrison (2000) e tem como objetivo avaliar o cumprimento das obrigações, por parte do empregador, através de cinco questões.

Tabela 10. Escalas utilizadas no questionário (contrato psicológico – cumprimento obrigações)

Conceito	Item	Fonte
Contrato Psicológico – Cumprimento das obrigações	<p>Indique de que forma sente que as seguintes expectativas e promessas foram, ou não. Cumpridas por parte do empregador:</p> <p>C.1 Quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento foram cumpridas até agora;</p> <p>C.2 Sinto que o meu empregador esforça-se em cumprir as suas promessas que fez quando me contratou (ex.: descrição do emprego, condições de trabalho);</p> <p>C.3 Sinto que o meu empregador fez um excelente trabalho em cumprir as suas promessas para comigo (ex.: promoção, bónus salarial);</p> <p>C.4 Não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo;</p> <p>C.5 O meu empregador quebrou muitas das suas promessas para comigo apesar de eu ter respeitado o meu lado do acordo.</p>	Robinson e Morrison (2000)

Para avaliar a satisfação com o trabalho é utilizada uma escala da autoria de Cammann *et. al* (1983). É pedido ao indivíduo que indique de que forma se sente satisfeito com o seu trabalho respondendo a três questões.

Tabela 11. Escalas utilizadas no questionário (Satisfação com o trabalho)

Conceito	Item	Fonte
Satisfação com o trabalho	<p>Indique de que forma se sente satisfeito com o seu trabalho:</p> <p>E.1 Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho</p> <p>E.2 Em geral eu não gosto do meu trabalho</p> <p>E.3 Em geral eu gosto de trabalhar aqui</p>	Cammann <i>et al.</i> (1983)

A intenção de saída é avaliada através de duas questões da autoria de Jones (1986). Inicialmente o indivíduo é questionado sobre a sua intenção de sair da organização, através de três questões. De seguida é pedido, que indique quanto tempo planeia ficar com o seu atual empregador, sendo que as opções variam entre um ano, a 5 anos ou mais.

Tabela 12. Escalas utilizadas no questionário (Intenção de saída)

Conceito	Item	Fonte
Intenção de saída	<p>Indique de que forma tem intenção de sair da organização onde está empregado:</p> <p>F.1 Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização F.2 Estou seriamente a considera mudar de organização F.3 Se pudesse saía hoje da minha organização</p> <p>Quanto tempo pretende continuar com o seu atual empregador?</p> <p>0 = Menos de um ano 1= Um ano 2= 2 anos 3= 3 anos 4= 4 anos 5= 5 anos ou mais</p>	Jones (1986)

Para avaliar o comportamento organizacional foi utilizada uma escala de Meyer e Allen (1997) que pretendia que o indivíduo indicasse de que forma se sente comprometido com a sua organização, através de três questões.

Tabela 13. Escalas utilizadas no questionário (Comprometimento organizacional)

Conceito	Item	Fonte
Comprometimento organizacional	<p>Indique de que forma se sente comprometido com a sua organização:</p> <p>G.1 Não sinto que faça parte integrante da minha organização G.2 Esta organização tem um grande significado pessoal para mim G.3 Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização</p>	Meyer e Allen (1997)

Por último, para avaliar o envolvimento com o trabalho é utilizada uma escala de Schaufeli *et al.* (2006), em que o indivíduo indicava que forma se sentia envolvido com o trabalho, respondendo a 17 questões.

Tabela 14. Escalas utilizadas no questionário (Envolvimento com o trabalho)

Conceito	Item	Fonte
Envolvimento com o trabalho	<p>Indique de que forma se sente envolvido com o seu trabalho:</p> <p>H.1. No meu trabalho sinto-me repleto de energia H.2. Acho que o trabalho que eu faço está cheio de significado e propósito. H.3. O tempo voa quando estou trabalhando. H.4. No meu trabalho, eu me sinto forte e vigorosa H.5. Estou entusiasmado com o meu trabalho H.6. Quando estou a trabalhar eu esqueço tudo ao meu redor. H.7. O meu trabalho inspira-me H.8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar H.9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensivamente H.10. Estou orgulhoso do trabalho que eu realizo H.11. Estou imerso no meu trabalho H.12. Eu posso continuar trabalhando por muito longos períodos de tempo. H.13. Para mim, o meu trabalho é um desafio. H.14. Sinto-me empolgado quando estou no trabalho H.15. No meu trabalho estou muito resistente, mentalmente. H.16. É difícil separar-me do meu trabalho. H.17. No meu trabalho sou perseverante, mesmo quando as coisas não vão bem</p>	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)

5.5 Organização do questionário

Foram aplicados dois inquéritos diferentes, um seria destinado a estudantes finalistas e outro seria aplicado a trabalhadores há menos de dois anos.

O inquérito para os estudantes finalistas era apenas constituído pelas escalas do contrato psicológico, uma vez que o objetivo era compreender de que forma os estudantes

percecionam o contrato psicológico. No final tinha algumas questões com dados pessoais para caracterização da amostra.

O inquérito para os trabalhadores era constituído por seis partes, sendo a primeira sobre o contrato psicológico, a segunda parte sobre o cumprimento do contrato psicológico, a terceira sobre a satisfação com o trabalho, quarta sobre a intenção de saída, a quinta sobre comprometimento organizacional e a sexta sobre envolvimento com o trabalho.

5.6 Pré-teste do questionário

De forma a verificar a correta formulação do inquérito foi aplicado um pré-teste. Esse pré-teste foi aplicado a 10 pessoas, que após o preenchimento, foi-lhes pedido para indicar pontos que considerassem estar incorretos no formulário. O inquérito acabou por sofrer algumas alterações e foram adicionadas algumas questões para facilitar a compreensão das características da amostra. Foi também alterada uma escala de atitudes, que não se enquadrava para a correta compreensão da questão.

5.7 Procedimentos de recolha dos dados

Para a recolha de dados foi definido que a melhor forma de aplicação dos inquéritos seria de forma *online* através de formulários do *Google Docs*. Desta forma, tornar-se-ia mais fácil a divulgação do inquérito pelos dois grupos distintos e também a análise seria mais simples. No entanto, devido à falta de participação, 150 inquéritos foram aplicados presencialmente no início de aulas de terceiro ano de licenciatura. Os inquéritos foram divulgados em várias redes sociais, como por exemplo o *Facebook* e *Linkedin*, e através de correio eletrónico para os estudantes finalistas. O período de recolha de dados realizou-se entre dia 14 de Abril de 2016 e dia 18 de Maio de 2016.

5.8 Tratamento dos dados

Após a recolha de dados, obteve-se uma amostra total de 339 indivíduos sendo que este número já exclui inquéritos inválidos. De seguida procedeu-se ao tratamento de dados. Para o tratamento dos dados foi utilizado o programa de apoio à estatística SPSS.

Para facilitar a inserção de dados no SPSS foi atribuído a cada conceito uma letra e a cada variável do conceito um número, por exemplo, A.1, A.2 e assim consecutivamente.

Para o tratamento dos dados foram utilizadas técnicas estatísticas como análise descritiva, análise fatorial e regressão linear simples.

Capítulo 6. Análise de dados

6.1 Análise descritiva das escalas

Segundo Pestana e Gageiro (2014), a análise descritiva das escalas consiste no

“estudo de características não uniformes das unidades observadas ou experimentadas, como por exemplo pessoas, cidades, famílias, escolas, descrevendo os dados através de tabelas de frequências e de indicadores, chamados estatísticas, como sejam a média (\bar{y}), a moda (Mo) e o desvio padrão (s ou s').” (Pestana et Gageiro, 2014:57).

A tabela 15. e 16. permite-nos verificar a tabela de frequências e medidas de estatística descritiva, ou seja, a percentagem de respostas a cada questão do grupo do conceito de obrigações do funcionário, sendo que a questão era de que forma o inquirido acreditava que devia ao seu empregador certas obrigações. A média varia entre 3,97 e 6,11. A mediana varia entre 4,00 e 7,00 e a moda varia entre 4 e 7. O desvio padrão não é muito elevado o que é bom para a obtenção de resultados. Um desvio padrão elevado não permite uma boa representação da localização dos dados uma vez que se distancia da média. (Pestana e Gageiro, 2014).

Tabela 15. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações funcionário

Contrato Psicológico		A.1	A.2	A.3	A.4	A.5
%	1 – Nunca	0,6	0,3	0,9	0,6	0,3
	2 – Quase nunca	5,0	1,2	4,4	3,2	2,1
	3 – Raramente	7,7	1,5	9,1	8,3	3,8
	4 – Às vezes	47,2	12,4	37,5	15,3	13,9
	5 – Muitas vezes	21,2	21,2	31,6	17,4	23,3
	6 – Quase sempre	12,1	20,6	11,8	55,2	19,5
	7 – Sempre	6,2	42,8	4,7	0,6	37,2
Média		4,45	5,86	4,49	6,11	5,65
Mediana		4,00	6,00	4,00	7,00	6,00
Moda		4	7	4	7	7
Desvio Padrão		1,179	1,231	1,152	1,189	1,338

Tabela 16. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações funcionário (cont.)

Contrato Psicológico		A.6	A.7	A.8	A.9	A.10
%	1 – Nunca	1,5	5,3	5,6	0,3	4,7
	2 – Quase nunca	2,1	12,4	5,9	2,1	5,0
	3 – Raramente	8,6	21,8	10,6	5,0	15,3
	4 – Às vezes	37,8	28,3	30,1	15,9	27,1
	5 – Muitas vezes	27,7	14,5	18,3	18,3	27,7
	6 – Quase sempre	17,1	8,3	13,9	19,5	14,5
	7 – Sempre	5,3	9,4	15,6	38,9	5,6
Média		4,61	3,97	4,54	5,64	4,34
Mediana		5,00	4,00	4,00	6,00	4,00
Moda		4	4	4	7	5
Desvio Padrão		1,173	1,588	1,646	1,393	1,425

As tabelas 17. e 18. dizem respeito à análise descritiva das respostas à questão de em que medida os inquiridos acreditavam que a organização era obrigada a fornecer-lhe 13 obrigações (ver anexo 1). A média varia entre 4,75 e 5,57. A mediana varia entre 5,00 e 6,00 e a moda varia entre 4 e 7.

Tabela 17. Frequências e medidas de estatística descritiva – Obrigações empregador

Contrato Psicológico		B.1	B.2	B.3	B.4	B.5	B.6
%	1 – Nunca	0,6	0,6	0,9	0,6	0,9	0,3
	2 – Quase nunca	2,7	2,1	6,8	2,1	4,4	1,5
	3 – Raramente	10,3	6,2	10,9	5,9	13,6	5,0
	4 – Às vezes	24,8	26,0	22,1	21,5	20,9	17,4
	5 – Muitas vezes	27,4	36,3	20,6	23,9	24,2	26,8
	6 – Quase sempre	18,3	20,6	17,7	21,5	17,4	24,5
	7 – Sempre	15,9	8,3	20,9	24,5	18,6	24,5
Média		4,94	4,90	4,92	5,29	4,90	5,40
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda		5	5	4	7	5	5
Desvio Padrão		1,348	1,148	1,557	1,360	1,485	1,273

Tabela 18. Frequências e medidas de estatística descritiva - Obrigações empregador (cont.)

Contrato Psicológico		B.7	B.8	B.9	B.10	B.11	B.12	B.13
%	1 – Nunca	2,1	1,2	0,3	0,3	1,8	1,5	0,6
	2 – Quase nunca	2,4	3,8	0,9	0,3	7,1	3,5	0,6
	3 – Raramente	7,1	8,8	4,4	4,1	14,5	8,8	4,1
	4 – Às vezes	20,6	20,1	15,0	16,5	22,7	19,8	17,1
	5 – Muitas vezes	19,5	26,8	24,5	26,8	16,2	19,5	25,4
	6 – Quase sempre	23,9	20,4	25,4	24,2	20,6	19,5	24,5
	7 – Sempre	24,5	18,9	29,5	27,7	17,1	27,4	27,7
Média		5,23	5,04	5,57	5,53	4,75	5,20	5,50
Mediana		5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00
Moda		7	5	7	7	4	7	7
Desvio Padrão		1,485	1,432	1,254	1,217	1,600	1,537	1,260

Na tabela 19. é analisado o cumprimento das obrigações do contrato psicológico. A média varia entre 4,31 e 5,00. A mediana é 5,00 em todas as questões, excepto na questão C.3 que é 4,00. A moda é 5 na questão C.1, 6 nas questões C.2 e C.3 e 7 nas questões C.4 e C.5. Estão questão apenas fazia parte do questionário aplicado a trabalhadores.

Tabela 19. Frequências e medidas de estatística descritiva – Cumprimento das obrigações

Expectativas		C.1	C.2	C.3	C.4	C.5
%	1 – Discordo fortemente	6,0	2,4	7,1	6,0	3,6
	2 – Discordo parcialmente	6,0	10,7	8,3	6,0	4,8
	3 – Discordo	15,5	7,1	20,2	17,9	15,5
	4 – Nem discordo nem concordo	14,3	19,0	16,7	19,0	16,7
	5 – Concordo parcialmente	22,6	21,4	15,5	14,3	15,5
	6 – Concordo	22,6	22,6	22,6	8,3	11,9
	7 – Concordo plenamente	13,1	16,7	9,5	28,6	32,1
Média		4,62	4,81	4,31	4,69	5,00
Mediana		5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Moda		5	6	6	7	7
Desvio Padrão		1,700	1,646	1,742	1,888	1,797

Na tabela 20. é analisada a satisfação com o trabalho. A média varia entre 5,07 e 5,08. Relativamente à mediana na questão D 1 e D.3 é 5,00 e na questão D.2 é 6,00. A moda, nas três questões, é 6. As questões deste conceito também só foram aplicadas nos inquéritos de trabalhadores.

Tabela 20. Frequências e medidas de estatística descritiva – Satisfação com o trabalho

Satisfação com o trabalho		D.1	D.2	D.3
%	1 – Discordo fortemente	1,2	3,6	1,2
	2 – Discordo parcialmente	8,3	7,1	8,3
	3 – Discordo	9,5	9,5	9,5
	4 – Nem discordo nem concordo	9,5	10,7	9,5
	5 – Concordo parcialmente	23,8	14,3	23,8
	6 – Concordo	29,8	35,7	29,8
	7 – Concordo plenamente	17,9	19,0	17,9
Média		5,07	5,08	5,07
Mediana		5,00	6,00	5,00
Moda		6	6	6
Desvio Padrão		1,566	1,688	1,566

Na tabela 21. é analisada a intenção de saída das organizações por parte dos indivíduos. A esta pergunta apenas foi pedido que respondessem o grupo dos trabalhadores. A média na questão E.1 é de 4,62, na questão E.2 é de 4,24 e na questão E.3 é de 3,46. A mediana é 5,00 na questão E.1, 4,00 na questão E.2 e 3,00 na questão E.3. A moda é 7 na questão E.1, 7 na questão E.2 e 1 na questão E.3 que questiona se o inquirido tivesse a possibilidade de sair no presente dia da organização.

Tabela 21. Frequências e medidas de estatística descritiva – Intenção de saída

Intenção de saída		E.1	E.2	E.3
%	1 – Discordo fortemente	9,5	15,5	29,8
	2 – Discordo parcialmente	11,9	16,7	19,0
	3 – Discordo	7,1	8,3	6,0
	4 – Nem discordo nem concordo	19,0	13,1	9,5
	5 – Concordo parcialmente	9,5	6,0	6,0
	6 – Concordo	16,7	15,5	15,5
	7 – Concordo plenamente	26,2	25,0	14,3
Média		4,62	4,24	3,46
Mediana		5,00	4,00	3,00
Moda		7	7	1
Desvio Padrão		2,047	2,253	2,289

Na tabela 22. é analisado por quanto tempo pretendem os inquiridos continuar na organização. A média é 1,81, ou seja pretendem ficar entre 1 (1 ano) e 2 (2 anos). A média é 1,00 e a moda é 0 que corresponde a menos de um ano.

Tabela 22. Frequências e medidas de estatística descritiva – Intenção de saída: tempo que pretende continuar

Intenção de saída		E.4
%	0 – menos de um ano	35,7
	1 – 1 ano	17,9
	2 – 2 anos	14,3
	3 – 3 anos	11,9
	4 – 4 anos	2,4
	5 – 5 anos ou mais	17,9
Média		1,81
Mediana		1,00
Moda		0
Desvio Padrão		1,853

Na tabela 23. é analisado o comprometimento organizacional. Esta questão também foi apenas incluída no questionário para trabalhadores. Na questão F.1 a média é 4,90, na questão F.2 a média é 4,44 e na questão F.3 a média é 4,81. A mediana é 5,50 na questão F.1, 5,00 na questão F.2 e F.3. A moda é 6 nas três questões.

Tabela 23. Frequências e medidas de estatística descritiva – Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional		F.1	F.2	F.3
%	1 – Discordo fortemente	3,6	7,1	3,6
	2 – Discordo parcialmente	8,3	13,1	9,5
	3 – Discordo	15,5	8,3	9,5
	4 – Nem discordo nem concordo	10,7	17,9	15,5
	5 – Concordo parcialmente	11,9	19,0	19,0
	6 – Concordo	28,6	22,6	27,4
	7 – Concordo plenamente	21,4	11,9	15,5
Média		4,90	4,44	4,81
Mediana		5,50	5,00	5,00
Moda		6	6	6
Desvio Padrão		1,794	1,806	1,690

Na tabela 24. e 25. é analisado o envolvimento com o trabalho. É uma questão composta por 17 variáveis. A média varia entre 3,79 e 5,11. A mediana varia entre 4,00 e 5,00. A moda também varia entre 4 e 5.

Tabela 24. Frequências e medidas de estatística descritiva – Envolvimento com o trabalho

Comprometimento Organizacional		G.1	G.2	G.3	G.4	G.5	G.6	G.7	G.8	G.9
%	1 – Nunca	1,2	2,4	4,8	1,2	2,4	3,6	4,8	6,0	2,4
	2 – Quase nunca	4,8	3,6	3,6	4,8	6,0	4,8	7,1	9,5	6,0
	3 – Raramente	4,8	13,1	7,1	8,3	6,0	14,3	16,7	11,9	6,0
	4 – Às vezes	44,0	28,6	36,9	36,9	34,5	35,7	25,0	38,1	25,0
	5 – Muitas vezes	22,6	23,8	23,8	34,5	26,2	23,8	28,6	17,9	23,8
	6 – Quase sempre	20,2	17,9	19,0	13,1	16,7	14,3	9,5	14,3	22,6
	7 – Sempre	2,4	10,7	4,8	1,2	8,3	3,6	8,3	2,4	14,3
Média		4,52	4,64	4,48	4,43	4,60	4,29	4,27	4,05	4,87
Mediana		4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Moda		4	4	4	4	4	4	5	4	4
Desvio Padrão		1,156	1,420	1,366	1,090	1,363	1,313	1,500	1,422	1,487

Tabela 25. Frequências e medidas de estatística descritiva – Envolvimento com o trabalho (cont.)

Comprometimento Organizacional		G.10	G.11	G.12	G.13	G.14	G.15	G.16	G.17
%	1 – Nunca	1,2	3,6	3,6	2,4	2,4	2,4	11,9	1,2
	2 – Quase nunca	2,4	7,1	8,3	9,5	10,7	8,3	9,5	3,6
	3 – Raramente	8,3	9,5	9,5	9,5	9,5	13,1	19,0	2,4
	4 – Às vezes	19,0	25,0	23,8	21,4	28,6	29,8	25,0	25,0
	5 – Muitas vezes	27,4	33,3	32,1	22,6	23,8	28,6	19,0	35,7
	6 – Quase sempre	25,0	19,0	14,3	22,6	17,9	15,5	13,1	26,2
	7 – Sempre	16,7	2,4	8,3	11,9	7,1	2,4	2,4	6,0
Média		5,11	4,44	4,49	4,68	4,43	4,30	3,79	4,93
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Moda		5	5	5	5	4	4	4	5
Desvio Padrão		1,362	1,356	1,477	1,569	1,475	1,315	1,599	1,170

6.2 Análise fatorial

Neste estudo foi utilizada a análise fatorial, que consiste num “conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução um número de variáveis necessárias para os descrever.” (Pestana e Gageiro, 2014).

Em primeiro lugar foi aplicado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) e o teste de Bartlett, que “são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial.” (Pestana e Gageiro, 2014: 520) O KMO varia entre 0 e 1 sendo que quando perto de 1 é um indicador de coeficientes de correlação pequenos e valores próximos de 0 mostram que existe uma correlação fraca entre as variáveis e devido a isso a análise fatorial não é a melhor opção. (Pestana e Gageiro, 2014) Valores entre 1 - 0,9 são muito bons, entre 0,8 - 0,9 são bons, entre 0,7 - 0,8 são médios, 0,6 - 0,7 razoáveis e abaixo desses valores são considerados maus ou inaceitáveis. (Pestana e Gageiro, 2014)

A escala de obrigações do funcionário teve o valor de 0,500 no teste de KMO, o que é considerado um valor baixo e no limite do aceitável. A escala de obrigações do funcionário teve um valor considerado razoável de 0,691, assim como a escala de intenção de saída com o valor de 0,696. A escala que mede o cumprimento das obrigações teve o valor de 0,724 e a escala que mede o comprometimento organizacional teve o valor de 0,736, ambos os valores são considerados médios. Relativamente à escala que mede as obrigações do empregador e a escala que avalia o envolvimento com o trabalho, os valores são considerados muito bons sendo eles 0,948 e 0,924 respectivamente. Todas as escalas tem associadas o valor de 0,000 no teste de Bartlett o que rejeita a hipótese de inexistência de correlação significativa entre as variáveis.

No que diz respeito ao número de fatores a reter, que são os fatores necessários para que seja possível descrever os dados, em todos os conceitos foi retido apenas um fator. Em todas as escalas a variância explicada foi superior a 60%, variando entre 65,71% e 86,2%. Em relação aos valores das comunalidades, estes mostram a percentagem da variância de cada variável explicada conjuntamente pelos fatores retidos, e após a extração das componentes podem variar entre 0 e 1, quando 0 não explicam nenhuma variância da variável e quando são iguais a 1 explicam a sua variância. (Pestana e Gageiro, 2014) Para ser possível chegar a estes valores algumas variáveis foram sendo eliminadas. No caso do grupo de questões das obrigações do funcionário”, de 10 itens apenas 3 foram considerados, uma vez que foram sendo eliminadas variáveis que tinha *loadings* nos fatores inferiores a 50%. Apenas as componentes com maior capacidade explicativa foram analisadas. Na escala das obrigações do empregador foram retirados dois itens. Na escala que analisa a satisfação

com o trabalho 1 item foi eliminado e na escala que mede o envolvimento com o trabalho foram eliminados 5 itens por terem *loadings* inferiores aos valores de referência.

Tabela 26. Análise fatorial

Designação da escala	Itens	N.º de Itens	KMO	Teste de Bartlett (Sig.)	N.º de factores retidos	Variância explicada (%)	Comunalidades	Pesos
Obrigações funcionário	A.2	3	0,691	0,000	1	67,6%	0,711	0,843
	A.4						0,664	0,815
	A.5						0,653	0,808
Obrigações Empregador	B.1	11	0,948	0,000	1	68,5%	0,574	0,758
	B.3						0,709	0,842
	B.4						0,762	0,873
	B.5						0,706	0,840
	B.6						0,664	0,815
	B.7						0,728	0,853
	B.9						0,733	0,856
	B.10						0,616	0,785
	B.11						0,636	0,798
	B.12						0,790	0,889
Cumprimento das obrigações	C.1	5	0,724	0,000	1	69,9%	0,746	0,864
	C.2						0,748	0,865
	C.3						0,771	0,878
	C.4						0,582	0,763
	C.5						0,648	0,805
Satisfação com o trabalho	D.1	2	0,500	0,000	1	69,6%	0,696	0,834
	D.2						0,696	0,834
Intenção de saída	E.1	3	0,696	0,000	1	86,2%	0,856	0,925
	E.2						0,926	0,962
	E.3						0,804	0,897
Comprometimento Organizacional	F.1	3	0,736	0,000	1	80%	0,768	0,876
	F.2						0,827	0,909
	F.3						0,806	0,898
Envolvimento com o trabalho	G.1	13	0,924	0,000	1	65,7%	0,704	0,839
	G.3						0,547	0,740
	G.4						0,716	0,846
	G.5						0,843	0,918
	G.7						0,743	0,862
	G.8						0,693	0,832
	G.10						0,546	0,739
	G.11						0,578	0,760
	G.13						0,628	0,793
	G.14						0,807	0,898
	G.15						0,607	0,779
G.16	0,474	0,689						

6.3 Alfa de Cronbach e análise dos itens

A consistência interna dos fatores significa a proporção de variabilidade nas respostas resultante das diferentes opiniões dos indivíduos. (Pestana e Gageiro, 2014). As medidas utilizadas de consistência interna foram o alfa de Cronbach e correlações item-total e inter-itens. No caso do alfa de Cronbach os valores variam entre $<0,6$, sendo neste caso inadmissível, $e > 0,9$, o que torna a consistência interna muito boa.

Os valores do alfa de Cronbach estão presentes na tabela 27, onde é possível verificar que nenhum valor está abaixo do valor de referência de 0,70. Os valores variam entre 0,759 e 0,992. Os resultados apresentados na análise dos item-total, inter-itens e no alfa de *Cronbach* permitem concluir que as escalas utilizadas têm uma adequada consistência interna.

Relativamente às correlações item-total e inter-itens, não devem ser inferiores a 0,50 e 0,30. Na tabela 28. é possível ver o valor detalhado de todas as correlações item-total, sendo que é de notar que nenhum valor se encontra abaixo do valor mínimo definido de 0,5. O valor mais baixo é de 0,571 e o valor mais elevado é de 0,985.

Tabela 27. Alfa de Cronbach

Escala	Alfa de <i>Cronbach</i>
Obrigações funcionário	0,759
Obrigações Empregador	0,953
Cumprimento	0,892
Satisfação com o trabalho	0,992
Intenção de Saída	0,918
Comprometimento Organizacional	0,875
Envolvimento com o trabalho	0,952

Tabela 28. Correlações item-total

Designação da escala	Ítems	Correlação item-total
Obrigações funcionário	A.2	0,622
	A.4	0,578
	A.5	0,571
Obrigações Empregador	B.1	0,711
	B.3	0,806
	B.4	0,841
	B.5	0,806
	B.6	0,768
	B.7	0,816
	B.9	0,818
	B.10	0,734
	B.11	0,757
	B.12	0,863
	B.13	0,741
Cumprimento obrigações	C.1	0,751
	C.2	0,759
	C.3	0,780
	C.4	0,659
	C.5	0,721
Satisfação com o trabalho	D.1	0,985
	D.3	0,985
Intenção de Saída	E.1	0,828
	E.2	0,905
	E.3	0,780
Comprometimento Organizacional	F.1	0,728
	F.2	0,786
	F.3	0,765
Envolvimento com o trabalho	G.1	0,796
	G.3	0,690
	G.4	0,804
	G.5	0,893
	G.7	0,831
	G.8	0,789
	G.10	0,688
	G.11	0,722
	G.13	0,752
	G.14	0,871
	G.15	0,730
G.16	0,642	

Nas seguintes tabelas: 29 – 35, é possível verificar as correlações inter-itens.

Tabela 29. Correlações inter itens – Obrigações funcionário

	A.2	A.4	A.5
A.2	1,000	0,540	0,529
A.4	0,540	1,000	0,473
A.5	0,529	0,473	1,000
Média	0,371		

Tabela 30. Correlações inter itens – Obrigações Empregador

	B.1	B.3	B.4	B.5	B.6	B.7	B.9	B.10	B.11	B.12	B.13
B.1	1,000	,652	,620	,582	,593	,595	,607	,518	,583	,622	,560
B.3	,652	1,000	,771	,727	,642	,659	,668	,543	,649	,732	,602
B.4	,620	,771	1,000	,776	,680	,722	,731	,609	,634	,743	,630
B.5	,582	,727	,776	1,000	,617	,663	,659	,567	,735	,735	,569
B.6	,593	,642	,680	,617	1,000	,668	,674	,725	,520	,661	,644
B.7	,595	,659	,722	,663	,668	1,000	,727	,629	,650	,788	,642
B.9	,607	,668	,731	,659	,674	,727	1,000	,728	,618	,706	,663
B.10	,518	,543	,609	,567	,725	,629	,728	1,000	,547	,651	,648
B.11	,583	,649	,634	,735	,520	,650	,618	,547	1,000	,757	,568
B.12	,622	,732	,743	,735	,661	,788	,706	,651	,757	1,000	,669
B.13	,560	,602	,630	,569	,644	,642	,663	,648	,568	,669	1,000
Média	0,608										

Tabela 31. Correlações inter itens – Cumprimento das obrigações

	C.1	C.2	C.3	C.4	C.5
C.1	1,000	,831	,813	,406	,513
C.2	,831	1,000	,768	,465	,509
C.3	,813	,768	1,000	,520	,531
C.4	,406	,465	,520	1,000	,863
C.5	,513	,509	,531	,863	1,000
Média	0,622				

Tabela 32. Correlações inter itens – Satisfação com o trabalho

	D.1	D.3
D.1	1,000	0,985
D.3	0,985	1,000
Média	1,000	

Tabela 33. Correlações inter itens – Intenção de Saída

	E.1	E.2	E.3
E.1	1,000	,872	,702
E.2	,872	1,000	,803
E.3	,702	,803	1,000
Média	0,792		

Tabela 34. Correlações inter itens – Comprometimento Organizacional

	F.1	F.2	F.3
F.1	1,000	,693	,666
F.2	,693	1,000	,742
F.3	,666	,742	1,000
Média	0,701		

Tabela 35. Correlações inter itens – Envolvimento com o trabalho

	G.1	G.3	G.4	G.5	G.7	G.8	G.10	G.11	G.13	G.14	G.15	G.16
G.1	1,000	,603	,776	,748	,653	,761	,637	,558	,559	,722	,594	,498
G.3	,603	1,000	,638	,667	,588	,577	,484	,562	,443	,609	,490	,555
G.4	,776	,638	1,000	,783	,687	,710	,618	,580	,582	,701	,624	,475
G.5	,748	,667	,783	1,000	,803	,744	,659	,619	,705	,830	,733	,573
G.7	,653	,588	,687	,803	1,000	,604	,599	,663	,826	,774	,593	,542
G.8	,761	,577	,710	,744	,604	1,000	,570	,545	,498	,731	,727	,593
G.10	,637	,484	,618	,659	,599	,570	1,000	,450	,619	,642	,473	,437
G.11	,558	,562	,580	,619	,663	,545	,450	1,000	,628	,609	,594	,622
G.13	,559	,443	,582	,705	,826	,498	,619	,628	1,000	,773	,543	,496
G.14	,722	,609	,701	,830	,774	,731	,642	,609	,773	1,000	,728	,550
G.15	,594	,490	,624	,733	,593	,727	,473	,594	,543	,728	1,000	,438
G.16	,498	,555	,475	,573	,542	,593	,437	,622	,496	,550	,438	1,000
Média	0,551											

As correlações inter-itens em todas as escalas apresentam um valor superior ao valor de referência de 0,30. Os valores, por cada conceito, variam entre:

- 0,473 e 0,540 na escala - Obrigações do funcionário;
- 0,520 e 0,778 na escala – Obrigações do empregador;
- 0,406 e 0,863 na escala – Cumprimento das obrigações;
- 0,985 na escala– Satisfação com o trabalho;
- 0,702 e 0,872 na escala –Intenção de saída;
- 0,666 e 0,742 na escala – Comprometimento Organizacional
- 0,437 e 0,830 na escala – Envolvimento com o trabalho.

6.4 Análise da regressão linear

A regressão é um modelo estatístico que tem como finalidade prever o comportamento de uma variável através de uma ou mais variáveis. (Pestana e Gageiro, 2014). A regressão linear pode ser simples ou múltipla, neste caso apenas se utilizará a regressão linear simples, uma vez que, apenas existe uma variável explicativa. Desta forma, o modelo de regressão linear simples apenas analisa a relação entre duas variáveis.

Para determinar se o valor de $\beta = 0$, são aplicados o teste t de Student e o teste F de Snedecor. Com estes dois testes testa-se a significância estatística, e desta forma permitem “não só saber se a relação estimada por ser de facto inferida para o universo, como ainda conhecer a qualidade das predições feitas.” (Pestana e Gageiro, 2014: 659). O teste t deve ser superior a 1,96, e o teste F deve determinar que a significância é inferior a 0,05.

São ainda analisadas as medidas relativas da qualidade de ajustamento que se exprimem em R e R^2 . Verifica-se que R de Pearson, que representa a correlação, quanto mais próximo o valor estiver de -1 ou 1, ou R^2 , que representa o coeficiente de determinação, estiver de 1, melhor é a qualidade do ajustamento da amostra. (Pestana e Gageiro, 2014).

6.4.1 Regressões lineares simples

Influência do cumprimento do contrato psicológico na satisfação com o trabalho

Na tabela 36. estão representados os resultados da influência do cumprimento das obrigações na satisfação com o trabalho, e é possível concluir que o cumprimento das obrigações tem uma influencia positiva e, estatisticamente significativa, na satisfação com o trabalho ($\beta=0,633$ e valor $t=7,414$). Assim, a hipótese 1 é corroborada.

A satisfação com o trabalho é explicada em 40,1% pelo cumprimento das obrigações do contrato psicológico. O teste F indica que o modelo é adequado uma vez que, o nível de significância (sig.) é inferior a 0,05.

Tabela 36. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações na satisfação com o trabalho

Variáveis	B	Valor t
Cumprimento obrigações	0,633	7,414
R		0,633
R²		0,401
Teste F		54,968
Sig.		0,000

Influência do cumprimento do contrato psicológico no comprometimento organizacional

Na tabela 37. é analisada a influência do cumprimento das obrigações do contrato psicológico no comprometimento organizacional. Verifica-se que o cumprimento das obrigações tem uma influência positiva e estatisticamente significativa no comprometimento organizacional ($\beta=0,644$ e $t=7,630$). Também a hipótese 2 é corroborada.

O comprometimento organizacional é explicado 41,5% pelo cumprimento das obrigações. Também neste caso, o teste F indica que o modelo é adequado uma vez que, o nível de significância é inferior a 0,05.

Tabela 37. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações no comprometimento organizacional

Variáveis	B	Valor t
Cumprimento obrigações	0,644	7,630
R		0,644
R²		0,415
Teste F		58,217
Sig.		0,000

Influência do cumprimento do contrato psicológico no envolvimento com o trabalho

A relação entre o cumprimento das obrigações do contrato psicológico com o envolvimento com o trabalho está presente na tabela 38. É possível verificar que o cumprimento das obrigações do contrato psicológico tem uma influência positiva com o envolvimento com o trabalho ($\beta=0,382$ e teste $t=3,738$). Mais uma vez, a hipótese 3 é corroborada.

O envolvimento com o trabalho é explicado 14,6% pelo cumprimento das obrigações. O teste F indica, mais uma vez, que o modelo é adequado uma vez que o nível de significância é inferior a 0,05.

Tabela 38. Regressão linear simples: influência do cumprimento das obrigações no envolvimento com o trabalho

Variáveis	B	Valor t
Cumprimento obrigações	0,382	3,738
R		0,382
R²		0,146
Teste F		13,972
Sig.		0,000

Influência da satisfação com o trabalho na intenção de saída

Na tabela 39 está evidenciada a relação entre a satisfação com o trabalho e a intenção de saída. Concluiu-se que a satisfação com o trabalho tem uma relação negativa e, estatisticamente significativa na intenção de saída. ($\beta= -0,700$ e teste $t= - 8,870$). A hipótese 4 é corroborada.

A intenção de saída é explicada 49% pela satisfação com o trabalho. O teste F indica que o modelo é adequado uma vez que, também neste caso, o nível de significância é inferior a 0,05.

Tabela 39. Regressão linear simples: influência da satisfação com o trabalho na intenção de saída

Variáveis	B	Valor t
Satisfação com o trabalho	-0,700	-8,870
R		0,700
R²		0,490
Teste F		78,686
Sig.		0,000

Influência do comprometimento organizacional na intenção de saída

Por último, na tabela 40 está presente a análise da influência do comprometimento organizacional na intenção de saída. É possível constatar-se que o comprometimento organizacional está negativa e estatisticamente relacionado com a intenção de saída. ($\beta = -0,645$ e $t = -7,652$). Também esta hipótese é corroborada.

A intenção de saída é explicada 41,7% pelo comprometimento organizacional. O teste F indica, mais uma vez, que o modelo é adequado uma vez que o nível de significância é inferior a 0,05.

Tabela 40. Regressão linear simples: influência do comprometimento organizacional na intenção de saída

Variáveis	B	Valor t
Comprometimento organizacional	-0,645	-7,652
R		0,645
R²		0,417
Teste F		58,548
Sig.		0,000

6.4.2. Síntese das hipóteses

A tabela 41. representa uma síntese dos resultados obtidos com a análise do modelo de regressão linear. É possível ter uma visão geral de todas as hipóteses, e a sua confirmação, e conclui-se que todas as hipóteses do modelo foram corroboradas.

Tabela 41. Síntese da confirmação das hipóteses

Hipótese	Variável dependente	Variável independente	Confirmação da hipótese
H1	Satisfação com o trabalho	Cumprimento das obrigações	Sim
H2	Comprometimento organizacional	Cumprimento das obrigações	Sim
H3	Envolvimento com o trabalho	Cumprimento das obrigações	Sim
H4	Intenção de saída	Satisfação com o trabalho	Sim
H5	Intenção de saída	Comprometimento organizacional	Sim

6.5 Comparação de médias de amostras independentes

Foi realizada uma análise de comparação de médias de amostras independentes, através da aplicação do teste t de Student. Desta forma, procura-se testar H_0 : igualdade da média entre o grupo de trabalhadores e o grupo de estudantes.

É possível encontrar os resultados nas tabelas 46 e 47 do anexo 3 e 4. H_0 é rejeitada quando a significância é inferior a 0,05, e isso significa que os diferentes grupos tem diferenças estatisticamente significativas nas suas respostas.

6.5.1 Médias relativas à questão A “Obrigações Funcionário”

Na tabela 42. estão representadas as questões do grupo A “obrigações do funcionário” em que a H_0 é aceite. Dessa forma, não existem diferenças estatisticamente relevantes acerca das respostas que ambos os grupos forneceram sobre as questões. As

questões são A.1, A.4, A.6, A.7 e A.8 e fazem parte do grupo I do questionário, que diz respeito à forma como percebem as suas obrigações para com o empregador.

Tabela 42. Teste de amostras independentes – questão A

Questão	H_0
A.1 trabalhar horas extras	Aceite
A.4 Pré-aviso se aceitar um emprego em outro lugar	Aceite
A.6 Disponibilidade para aceitar uma transferência	Aceite
A.7 Apoio com problemas pessoais	Aceite
A.8 Recusa em apoiar concorrentes do empregador	Aceite

Na tabela 43. e 44., após a aplicação do teste, é possível confirmar-se pelos resultados que a H_0 é rejeitada, uma vez que a significância é superior a 0,05, e dessa forma, existe uma diferença estatisticamente significativa entre as questões.

Na tabela 43. estão representadas as questões A.3 e A.10, que são as questões às quais a média dos estudantes é superior. Dessa forma, os estudantes acreditam, mais que os trabalhadores, na obrigação de fornecer ao seu empregador as condições presentes na tabela.

Tabela 43. Teste amostras independentes – questão A (cont.)

Questão	H_0	Média
A.3 Oferecer-se para fazer as tarefas não exigidas no trabalho	Rejeitada	$\mu_1 - 4,49$
		$\mu_2 - 4,46$
A.10 Estar um mínimo de dois anos na organização	Rejeitada	$\mu_1 - 4,51$
		$\mu_2 - 3,82$

Na tabela 44. estão representadas as questões A.2, A.5 e A.9, que são as questões às quais o grupo dos trabalhadores têm a média mais elevada, ou seja, os trabalhadores acreditam que devem estas condições, a que cada questão corresponde, aos seus empregadores.

Tabela 44. Teste amostras independentes – questão A (cont.)

Questão	H_0	Média
A.2. Lealdade	Rejeitada	$\mu_1 - 5,77$
		$\mu_2 - 6,13$
A.5 Segurança no trabalho a longo prazo	Rejeitada	$\mu_1 - 5,49$
		$\mu_2 - 6,14$
A.9 Proteção da informação do empregador	Rejeitada	$\mu_1 - 5,43$
		$\mu_2 - 6,29$

6.5.2 Médias relativas à questão B “Obrigações Empregador”

Relativamente á questão B “obrigações do empregador”, em todas as questões da escala, H_0 é rejeitado. Quando H_0 é rejeitado, como já se viu anteriormente, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias dos grupos.

Na tabela 45. estão representadas as questões do grupo B “obrigações do empregador”. Em todas as questões a média do grupo de trabalhadores foi superior à média do grupo de estudantes, o que significa que, no que diz respeito às condições que o empregador deve cumprir, o grupo dos trabalhadores espera em maior medida recebê-las.

Tabela 45. Teste amostras independentes – questão B

Questão	H_0	Média
B.1 Consideração dos interesses empregados na tomada de decisões que os afetam;	Rejeitada	$\mu_1 - 4,69$
		$\mu_2 - 5,70$
B.2 Atribuições de trabalhos desafiadores	Rejeitada	$\mu_1 - 4,74$
		$\mu_2 - 5,39$
B.3 Um emprego estável	Rejeitada	$\mu_1 - 4,59$
		$\mu_2 - 5,92$
B.4 Local de trabalho confortável	Rejeitada	$\mu_1 - 5,00$
		$\mu_2 - 6,14$
B.5 Carga de trabalho razoável	Rejeitada	$\mu_1 - 4,62$
		$\mu_2 - 5,75$
B.6 Formação e desenvolvimento	Rejeitada	$\mu_1 - 5,16$
		$\mu_2 - 6,13$
B.7 remuneração justa em comparação com outros funcionários, que fazem um trabalho semelhante em outras organizações	Rejeitada	$\mu_1 - 4,93$
		$\mu_2 - 6,13$
B.8 prestações de cuidados de saúde	Rejeitada	$\mu_1 - 4,84$
		$\mu_2 - 5,67$
B.9 Recursos adequados para fazer o trabalho bem	Rejeitada	$\mu_1 - 5,26$
		$\mu_2 - 6,50$
B.10 formação necessária para fazer o trabalho bem	Rejeitada	$\mu_1 - 5,31$
		$\mu_2 - 6,19$
B.11 Tempo adequado para vida pessoal	Rejeitada	$\mu_1 - 4,41$
		$\mu_2 - 5,77$
B.12 uma remuneração justa para a responsabilidades que os empregados têm em seus trabalhos	Rejeitada	$\mu_1 - 4,84$
		$\mu_2 - 6,32$
B.13 Responsabilidades claras de trabalho	Rejeitada	$\mu_1 - 5,23$
		$\mu_2 - 6,33$

Capítulo 7. Discussão e conclusão

7.1 Discussão dos resultados e conclusões

Fruto da situação económica que se faz sentir atualmente, um pouco por todo o globo, as organizações estão a alterar a sua forma de “pensar” e agir. O tradicional contrato de trabalho, que poderia durar toda a vida profissional do funcionário, é quase inexistente para os jovens que entram no mercado de trabalho. Existe, quase já enraizada, no pensamento dos jovens adultos, a ideia de que atualmente o trabalho não dá a segurança necessária para o bem-estar de um indivíduo.

Atualmente os contratos caracterizam-se por serem de curta duração, fracamente remunerados e com poucas seguranças quanto à continuidade do funcionário na organização. Custos com o capital humano são alvos de corte, no entanto os níveis de desempenho e produção são pedidos que sejam elevados. Estranho será acreditar que nestas condições um funcionário possa considerar-se satisfeito e comprometido com a organização que representa.

No entanto, e salvaguardando o mínimo de justiça na relação de emprego, existem sempre obrigações que ambas as partes têm nesta troca. Por um lado, o empregador deve certas obrigações aos seus funcionários, como por exemplo uma remuneração justa, e ao cumprir essas obrigações, espera receber em retorno o cumprimento, por parte dos funcionários, de outras obrigações. Esta troca é o contrato psicológico, a existência de obrigações mútuas entre as duas partes na relação de emprego.

Neste estudo, foram utilizados dois grupos de análise diferentes, em primeiro lugar estudantes finalistas de universidades públicas e, por outro lado, trabalhadores há menos de dois anos. Esses dois grupos foram escolhidos de forma a possibilitar a comparação entre as perceções que ambos os grupos têm sobre o contrato psicológico. Existiam duas escalas para esse conceito, a questão A e a questão B.

Relativamente à questão sobre as obrigações do funcionário, apenas em cinco questões se considerou que as diferenças fossem estatisticamente relevantes. No caso dos estudantes, analisando a média das respostas, pode-se afirmar que consideram mais

importante, estar um mínimo de dois anos na organização e oferecer-se para fazer tarefas não exigidas no trabalho, em relação ao grupo dos trabalhadores. Por outro lado, o grupo dos trabalhadores considera mais importante, do que o grupo dos estudantes, prestar lealdade ao seu empregador, oferecer segurança no trabalho a longo prazo e proteção da informação do seu empregador.

Relativamente à questão sobre as obrigações da organização, em todas as questões, os resultados foram que os trabalhadores acreditavam, mais que os estudantes, que a organização lhes devia as condições em causa. Uma explicação para isso será que, os trabalhadores estão mais atentos às suas necessidades e ao cumprimento das condições que lhe foram prometidas. Como os estudantes respondiam às questões apenas baseando-se no que acreditavam e, não pertencendo a uma organização, foram estes os resultados obtidos.

O cumprimento do contrato, por ambas as partes, é determinante para o sucesso organizacional e está relacionado com várias atitudes no trabalho. Consequentemente, a quebra do contrato traz implicações negativas para a organização e pode mesmo resultar na saída do funcionário.

As hipóteses formuladas neste trabalho vão ao encontro do que foi referido e como tal, a primeira hipótese dizia respeito à relação entre o cumprimento do contrato psicológico e a satisfação com o trabalho. A hipótese foi confirmada e desta forma está provado que existe uma relação positiva entre os dois conceitos. Facilmente se consegue compreender o porquê desta relação, uma vez que a base da satisfação com o trabalho é, para além do trabalho em si, o cumprimento das condições que o indivíduo considere justas. Se o contrato psicológico for devidamente cumprido, por ambas as partes, o elevado desempenho do funcionário é recompensado com um emprego estável, boas condições de trabalho e uma remuneração justa, por exemplo. Desta forma, quanto maior for o cumprimento do contrato psicológico, maior será a satisfação que o indivíduo sente.

Conway e Briner (2005) defendiam que uma grande relação de troca entre funcionário e empregador resultariam num elevado nível de satisfação com o trabalho e, de facto, a análise de dados vem confirmar a veracidade disso mesmo.

Também o cumprimento do contrato psicológico pode estar relacionado com o comprometimento organizacional, como Conway e Briner (2005) referem, e mais uma vez,

a hipótese formulada que relaciona esses mesmos dois conceitos foi confirmada. A hipótese que afirma que o cumprimento do contrato psicológico influencia positivamente o comprometimento organizacional provou ser verdadeira e estatisticamente relevante. Tal pode-se explicar pelo facto de um funcionário que sente que os seus direitos estão a ser cumpridos, da mesma forma que cumpre a sua parte do acordo, sentir que trabalha num ambiente justo e agradável.

Como Allen e Meyer (1990) definem comprometimento organizacional, este é o nível de ligação que o funcionário tem com o seu local de trabalho. Desta forma, se o funcionário sente que não está a receber um tratamento justo menor será a sua ligação com a organização, por exemplo a nível de partilha dos mesmos valores. A ligação ocorre porque, por exemplo, o funcionário identifica-se com a organização e com os seus valores, mas se se verifique uma situação em que o contrato psicológico não está a ser cumprido o funcionário perde grande parte dessa identificação. No entanto, e não apenas a nível do que recebe do empregador, mas tendo em conta o que o funcionário dá à organização, também isso vai influenciar o comprometimento organizacional. Se o funcionário não cumpre a sua parte do contrato psicológico, a sua ligação com a organização será menor e consequentemente o seu comprometimento organizacional.

A última relação do cumprimento do contrato psicológico é com o envolvimento com o trabalho, e a hipótese que diz que o cumprimento do contrato psicológico vai influenciar positivamente o envolvimento com o trabalho é confirmada.

Schaufeli e Bakker (2010) definem o envolvimento com o trabalho como um estado que influencia a quantidade de energia que o indivíduo investe no trabalho. Como tal, compreende-se o porquê deste conceito estar relacionado com o cumprimento do contrato psicológico, o indivíduo sente-se envolvido com o seu trabalho quando sente que o investimento de energia que está a fazer com o trabalho está a ser recompensado. No caso desta relação o valor de correlação é um pouco mais baixo relativamente às duas relações anteriores, e a explicação para isso é que apesar de o cumprimento do contrato psicológico ter influência no envolvimento com o trabalho, isso não é o único fator que vai influenciar o envolvimento. O envolvimento está relacionado com a energia que o indivíduo dedica, tendo em conta a sua motivação, com trabalho que está a realizar, e apesar de poder não concordar com algumas das decisões da organização, o funcionário não deixa de realizar o seu trabalho.

Existem vários fatores que podem ajudar o funcionário a abstrair-se do ambiente que o rodeia e, dessa forma, continuar envolvido com o trabalho. No entanto existe sempre uma relação entre o cumprimento do contrato psicológico e a motivação que o funcionário sente para investir energia no trabalho.

Quando o contrato é cumprido, ou existe uma quebra, isso traz implicações para a satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional. Por sua vez esses conceitos estão relacionados com a intenção de saída do funcionário.

A intenção de saída do funcionário é definido por Zang *et al.* (2015) como a intenção voluntária de renunciar a organização. Essa intenção ocorre quando o funcionário se sente insatisfeito com o trabalho. Segundo Chen *et al.* (2011), o nível de satisfação com o trabalho vai influenciar a visão que se tem do trabalho atual, e dessa forma a satisfação com o trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída. A hipótese que refere que a satisfação com o trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída foi corroborada. Desta forma está estatisticamente provado que quando menor for a satisfação com o trabalho maior é a intenção de saída do funcionário e vice-versa. A explicação para esta relação está no facto de um funcionário que se sinta satisfeito com o seu trabalho não sentir necessidade de procurar outra oportunidade de emprego.

Por último, segundo Rousseau (1995), o comprometimento organizacional vai estar relacionado com o que o funcionário espera da organização. A última hipótese formulada refere que o comprometimento organizacional está negativamente relacionado com a intenção de saída. A hipótese é corroborada e o estudo de Clegg (1983) é mais uma vez comprovado.

Um funcionário que se identifique com a organização e que sinta que existem laços que o unem à organização dificilmente terá vontade de abandonar a organização, porque na realidade não necessita de tomar essa decisão visto que as suas necessidades são satisfeitas. Claro que por diversas razões poderá ter que eventualmente abandonar a organização, mas o que está a ser avaliado é a sua intenção para tal. A intenção não existe, ou pelo menos é muito baixa, caso o funcionário se sinta comprometido com a organização que faz parte.

Todas as hipóteses foram corroboradas e conclui-se que o modelo de investigação proposto está confirmado sendo que existe relação entre os conceitos apresentados.

7.2 Contribuições do estudo

O principal contributo deste estudo é o seu modelo de investigação. Com este estudo foram analisados cinco conceitos diferentes: o contrato psicológico, a satisfação com o trabalho, o comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho e a intenção de saída, e a relação entre eles. É um modelo completo e que permite ter uma ideia bastante geral da forma como o contrato psicológico influencia os funcionários e organização.

Foi utilizada uma amostra diversificada, de trabalhadores e estudantes, em que as suas respostas em conjunto permitiram identificar o conceito de contrato psicológico, e essa é uma grande contribuição de estudo uma vez que existe uma literatura muito rara que relacione estes dois grupos distintos.

Por último, trabalhar sobre o contrato psicológico é sempre interessante pois permite que o conceito seja cada vez mais reconhecido, e conseqüentemente, que o seu cumprimento seja amplamente reconhecido como uma necessidade nas organizações, no sentido em que é extremamente vantajoso para o sucesso organizacional.

Capítulo 8. Limitações e investigação futura

8.1. Limitações do estudo

Uma limitação deste estudo prende-se com o facto de ter existido alguma perda de informação através de dados, que não tinham a qualidade estatística esperada pelas escalas utilizadas.

Uma segunda limitação diz respeito ao tipo de ferramenta usada, que não permite a compreensão holística do modelo, limitando-se à análise parcial de regressões.

Outra limitação passo pelo do número de escalas que permitiam obter uma comparação entre os dois grupos, ser reduzido. Isso impossibilitou uma maior comparação entre grupos, a que o questionário foi aplicado.

Também se pode apontar como limitação deste estudo o facto do número de inquiridos não ter sido tão elevado como se desejaria.

8.2. Recomendações para investigação futura

Numa investigação futura seria interessante aumentar a amostra e aplicar o inquérito na totalidade das universidades públicas portuguesas de forma a compreender como os alunos finalistas percecionam o contrato psicológico. É uma questão muito importante, que poderá ajudar a combater a insatisfação com o trabalho e o insucesso organizacional.

Também seria interessante utilizar os dados agora recolhidos e nos próximos dois anos acompanhar os alunos finalistas inqueridos, de forma a compreender se as perceções que tinham relativamente ao contrato psicológico sofreram alterações.

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **50**: 179–211.
- Allen, N. J., e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational Psychology* **63**: 1-18
- Anderson N., Schalk R (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior* **19**: 637-647
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal* **39**: 464-482.
- Bendix, R and Fisher, L. N., (1949). The Perspectives of Elton Mayo. *Review of Economics and Statistics* **31**: 312-321
- Beynon, M. J., Heffernan, M. & Mcderemott, A. M. (2012). Psychological Contracts and Job satisfaction: Clustering analysis using evidential c-means and comparison with other techniques, *Intelligent systems in accounting finance and management* **19**: 247-273
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 71-138.
- Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Chen, G., Ployhart, R., Thomas H., Anderson N. & Bliese P. (2011). The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal* **54**: 159-181.

- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology* **68**: 88-101.
- Conway, N., Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press
- Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* **22**: 374–402.
- Coyle-Shapiro, J. A. e Conway, N. (2005). Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* **90**: 774-781
- Critical Imaging: <http://critical-imaging.com>
- De Cuyper, N., Rigotti T. & De Witte H. (2008). Balancing psychological contracts: validation of a typology. *International Journal of Human Resource Management* **19**: 543-561
- Dias, M. O. (1999) *Métodos e Técnicas de estudo e elaboração de trabalho científicos*. Livraria Minerva Editora
- Eisenberg, R., Fasolo, P., & Davis-La Mastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*. **75**: 51-59.
- Fincham, R., Rhodes, P. S. (2005). *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford University Press Inc.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behavior: Managing the individual at work*. SAGE Publications
- Jones G. R. (1986) Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal* **29**: 262-279.
- Lee, H., Lin, M. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract, *Applied Financial Economics* **24**: 1577-1583

- Klein, H. J., Moloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review* **37**: 130-151.
- Meyer, J e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Moreira, C. D. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa
- Morrison, E. W., Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review* **22**: 226-256
- Ng, T., Feldman, D. C. (2009). Age, Work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behaviour* **30**: 1053-1075.
- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais – A Complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo. 6ª edição. Lisboa
- Porter, L. W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology* **46**: 375-384
- Rayton, B. A., Yalabik, Z. Y. (2014) Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management* **25**: 2382-2400
- Robinson, S. L. e 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. e 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 perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* **11**: 389-400

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior* **19**: 679-695
- RUTIS: <http://www.rutis.pt/>
- Shore, L. M., Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behaviour* **19**: 731-744
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurements* **66**: 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the concept in Work Engagement: a handbook of essentials theory and research*. Psychology Press
- Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* **46**: 259–293.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1994). *Managing Organizational Behavior*, Oxford.
- Zang, J. L., Wen-Quan, Z. & Zhao-yi, X., J. (2015). Organizational Commitment, work engagement, person-supervisor fit, and turnover intention: a total effect moderation model. *Social Behavior and personality* **43**: 1657-1666.

Anexos

Anexo 1 – Inquérito Estudantes Finalistas

Expectativas e Realidades: o contrato Psicológico na relação de emprego

Com este questionário pretende-se recolher informações sobre as expectativas criadas acerca da relação de emprego e o cumprimento ou não dessas mesmas. Pretende-se verificar se o contrato psicológico na relação de emprego é respeitado e de que forma esse cumprimento influencia a satisfação com a vida, com o trabalho e a intenção de saída do funcionário. Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Universidade de Coimbra. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de análise de dados.

Parte I – O Contrato Psicológico

Até que ponto acredita que, quando iniciar a sua vida profissional, será obrigado a proporcionar ao seu empregador as seguintes condições.

Classifique de 1 a 7:

1 – Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Raramente; 4- Às vezes; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre e 7 – Sempre

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Trabalhar horas extras;							
Lealdade;							
Oferecer-se para fazer as tarefas não exigidas no trabalho;							
Pré-aviso se aceitar um emprego em outro lugar;							
Segurança no trabalho a longo prazo;							
Disponibilidade para aceitar uma transferência;							
Apoio com problemas pessoais							
Recusa em apoiar concorrentes do empregador;							
Proteção da informação do empregador,							
Estar um mínimo de dois anos na organização							

Fonte: Rousseau, 1990

Em que medida acredita que, quando iniciar a sua vida profissional, a organização será obrigada a fornecer-lhe estas 13 obrigações.

Classifique de 1 a 7:

1 – Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Raramente; 4- Às vezes; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre e 7 – Sempre

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
1- Consideração dos interesses dos funcionários na tomada de decisões que os afetam							
2- Atribuições de trabalho desafiador							
3- Um emprego estável							
4- Local de trabalho confortável							
5- Carga de trabalho razoável							
6- Formação e desenvolvimento							
7- Remuneração justa em comparação com outros funcionários, que fazem um trabalho semelhante em outras organizações							
8- Prestações de cuidados de saúde							
9- Recursos adequados para fazer o trabalho bem							
10- Formação necessária para fazer o trabalho bem							
11- Tempo adequado para vida pessoal							
12- Uma remuneração justa para a responsabilidades que os empregados têm em seus trabalhos							
13 - Responsabilidades claras de trabalho							

Fonte: Rousseau, 1990

1. Idade: _____

2. Sexo: Feminino _____ Masculino _____

3. Formação: Licenciatura _____ Mestrado _____ Outro _____ Qual: _____

4. Local de Formação: _____

5. Curso _____

6. Ano de Frequência: Primeiro ___ Segundo ___ terceiro ___ Quarto ___ Outro ___

7. É finalista? Sim ___ Não ___

Anexo 2 – Inquérito para trabalhadores

Expectativas e Realidades: o contrato Psicológico na relação de emprego

Com este questionário pretende-se recolher informações sobre as expectativas criadas acerca da relação de emprego e o cumprimento ou não dessas mesmas. Pretende-se verificar se o contrato psicológico na relação de emprego é respeitado e de que forma esse cumprimento influencia a satisfação com a vida, com o trabalho e a intenção de saída do funcionário. Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial, na Universidade de Coimbra. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de análise de dados.

Parte I – O Contrato Psicológico

Até que ponto acredita que deve ao seu empregador as seguintes condições:

Classifique de 1 a 7:

1 – Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Raramente; 4- Às vezes; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre e 7 – Sempre

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Trabalhar horas extras;							
Lealdade;							
Oferecer-se para fazer as tarefas não exigidas no trabalho;							
Pré-aviso se aceitar um emprego em outro lugar;							
Segurança no trabalho a longo prazo;							
Disponibilidade para aceitar uma transferência;							
Apoio com problemas pessoais							
Recusa em apoiar concorrentes do empregador;							
Proteção da informação do empregador							
Estando um mínimo de dois anos na organização							

Fonte: Rousseau, 1990

Em que medida acredita que a organização é obrigada a fornecer-lhe estas 13 obrigações.

Classifique de 1 a 7:

1 – Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Raramente; 4- Às vezes; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre e 7 – Sempre

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
1- Consideração dos interesses dos funcionários na tomada de decisões que os afetam							
2- Atribuição de tarefas desafiadoras							
3- Um emprego estável							
4- Local de trabalho confortável							
5- Carga de trabalho razoável							
6- Formação e desenvolvimento							
7- Remuneração justa em comparação com outros funcionários, que fazem um trabalho semelhante em outras organizações							
8- Prestações de cuidados de saúde							
9- Recursos adequados para fazer o trabalho bem							
10- Formação necessária para fazer o trabalho bem							
11- Tempo adequado para vida pessoal							
12- Uma remuneração justa para as responsabilidades que os empregados têm em seus trabalhos							
13 - Responsabilidades claras de trabalho							

Fonte: Rousseau, 1990

Parte II – Cumprimento das obrigações

Indique de que forma sente que as seguintes obrigações e promessas foram, ou não, cumpridas por parte do empregador.

Classifique de 1 a 7:

1 – Discordo fortemente; 2- Discordo; 3- Discordo parcialmente; 4- Não discordo nem concordo; 5- Concordo parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo plenamente

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento foram cumpridas até agora							
Sinto que o meu empregador esforça-se em cumprir as suas promessas que fez quando me contratou (ex: descrição do emprego, condições de trabalho)							
Sinto que o meu empregador faz em excelente trabalho em cumprir as suas promessas para comigo (ex: promoções, bónus salarial)							
Não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo							
O meu empregador quebrou muitas das suas promessas para comigo apesar de eu ter respeitado o meu lado do acordo							

Fonte: Robinson and Morrison (2000)

Parte III – Satisfação com o trabalho

Indique de forma se sente satisfeito com o seu trabalho.

Classifique de 1 a 7:

1 – Discordo fortemente; 2- Discordo; 3- Discordo parcialmente; 4- Não discordo nem concordo; 5- Concordo parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo plenamente

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Apesar de tudo, estou satisfeito com o meu trabalho							
Em geral eu não gosto do meu trabalho							
Em geral eu gosto de trabalhar aqui							

Fonte: Cammann et al. 1979

Parte IV - Intenção de Saída

Indique de forma tem intenção de sair da organização onde esta empregado.

Classifique de 1 a 7:

1 – Discordo fortemente; 2- Discordo; 3- Discordo parcialmente; 4- Não discordo nem concordo; 5- Concordo parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo plenamente

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização							
Estou seriamente a considerar mudar de organização							
Se pudesse saia hoje da minha organização							

Fonte: Jones 1986

Classifique de 0 a 6:

0 – menos de um ano; 1 – 1 ano; 2 – 2 anos; 3- 3 anos; 4 – 4 anos e 5 – 5 anos ou mais

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	0	1	2	3	4	5
Quanto tempo pretende continuar com o seu atual empregador?						

Parte V – Comprometimento Organizacional

Classifique de 1 a 7:

1 – Discordo fortemente; 2- Discordo; 3- Discordo parcialmente; 4- Não discordo nem concordo; 5- Concordo parcialmente; 6- Concordo; 7- Concordo plenamente

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
Não sinto que faça parte integrante da minha organização							
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim							
Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização							

Fonte: Meyer & Allen, 1997

Parte VI – Envolvimento com o trabalho

Classifique de 1 a 7:

1 – Nunca; 2- Quase Nunca; 3- Raramente; 4- Às vezes; 5- Muitas Vezes; 6- Quase Sempre e 7 – Sempre

Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião	1	2	3	4	5	6	7
No meu trabalho sinto-me repleto de energia							
Acho que o trabalho que faço está cheio de significado e propósito							
O tempo voa quando estou trabalhar							
No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso							
Estou entusiasmado com o meu trabalho							
Quando estou a trabalhar esqueço tudo a minha volta							
O meu trabalho inspira-me							
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar							
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensivamente							
Estou orgulhoso do trabalho que realizo							
Estou imerso no meu trabalho							
Eu posso continuar a trabalhar por muito longos períodos de tempo.							
Para mim o meu trabalho é um desafio.							
Sinto-me empolgado quando estou no trabalho							
No meu trabalho estou muito resistente, mentalmente.							
É difícil separar-me do meu trabalho.							
No meu trabalho sou perseverante, mesmo quando as coisas não vão bem							

Fonte: Schaufeli et al. 2006

1. Idade: _____

2. Sexo: Feminino _____ Masculino _____

3. Formação: Licenciatura _____ Mestrado _____ Outro _____ Qual: _____

4. Local de Formação: _____

5. Anos de trabalho: Anos: _____ Meses: _____
6. Categoria Profissional: Diretor de Empresa _____ Quadro Superior _____ Quadro intermédio _____ Administrativo _____ Trabalhador Não Qualificado/Manual _____ Outra? Qual? _____
7. Em média quantas horas trabalha por semana? _____ horas
8. O seu contrato de trabalho é: Sem termo (efetivo) _____ A termo incerto _____ A termo certo _____ Outro: Qual? _____

Anexo 3 – Teste de amostras independentes – Questão A

Tabela 46. Teste de amostras independentes - Questão A

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
A.1 Trabalhar horas extra	Variâncias iguais assumidas	11,715	,001	2,848	337	,005	,418	,147	,129	,707
	Variâncias iguais não assumidas			3,028	158,258	,003	,418	,138	,145	,691
A.2 Lealdade	Variâncias iguais assumidas	1,497	,222	-2,329	337	,020	-,358	,154	-,661	-,056
	Variâncias iguais não assumidas			-2,427	152,387	,016	-,358	,148	-,650	-,067
A.3 Oferecer-se para fazer as tarefas não exigidas no trabalho	Variâncias iguais assumidas	,399	,528	,206	337	,837	,030	,145	-,256	,315
	Variâncias iguais não assumidas			,198	133,567	,843	,030	,151	-,268	,328
A.4 Pré-aviso se aceitar um emprego em outro lugar	Variâncias iguais assumidas	3,968	,047	-2,733	337	,007	-,405	,148	-,696	-,113
	Variâncias iguais não assumidas			-2,934	161,278	,004	-,405	,138	-,677	-,132
A.5 Segurança no trabalho a longo prazo	Variâncias iguais assumidas	3,280	,071	-3,985	337	,000	-,657	,165	-,981	-,333
	Variâncias iguais não assumidas			-4,210	156,346	,000	-,657	,156	-,965	-,349
A.6 Disponibilidade para aceitar uma transferência	Variâncias iguais assumidas	,002	,960	1,509	337	,132	,222	,147	-,067	,512
	Variâncias iguais não assumidas			1,514	142,385	,132	,222	,147	-,068	,512
A.7 Apoio com problemas pessoais	Variâncias iguais assumidas	1,417	,235	-1,726	337	,085	-,344	,199	-,736	,048
	Variâncias iguais não assumidas			-1,808	153,834	,073	-,344	,190	-,720	,032
A.8 Recusa em apoiar concorrentes do empregador	Variâncias iguais assumidas	,078	,780	-2,534	337	,012	-,521	,205	-,925	-,117
	Variâncias iguais não assumidas			-2,581	146,214	,011	-,521	,202	-,919	-,122
A.9 Proteção da informação do empregador	Variâncias iguais assumidas	15,284	,000	-5,073	337	,000	-,858	,169	-1,191	-,525
	Variâncias iguais não assumidas			-5,708	177,695	,000	-,858	,150	-1,155	-,562
A.10 Estar um mínimo de dois anos na organização	Variâncias iguais assumidas	7,812	,005	3,922	337	,000	,688	,176	,343	1,034
	Variâncias iguais não assumidas			3,415	115,926	,001	,688	,202	,289	1,088

Anexo 4 – Teste de amostras independentes – Questão B

Tabela 47. Teste de amostra independentes - Questão B

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
B.1 Consideração dos interesses dos funcionários na tomada de decisões que os afetam	Variâncias iguais assumidas	1,390	,239	-6,275	337	,000	-1,008	,161	-1,324	-,692
	Variâncias iguais não assumidas			-6,798	164,201	,000	-1,008	,148	-1,301	-,715
B.2 Atribuições de trabalho desafiador	Variâncias iguais assumidas	,922	,338	-4,646	337	,000	-,652	,140	-,928	-,376
	Variâncias iguais não assumidas			-4,966	159,875	,000	-,652	,131	-,911	-,392
B.3 Um emprego estável	Variâncias iguais assumidas	3,650	,057	-7,284	337	,000	-1,328	,182	-1,687	-,970
	Variâncias iguais não assumidas			-8,030	170,143	,000	-1,328	,165	-1,655	-1,002
B.4 Local de trabalho confortável	Variâncias iguais assumidas	1,861	,173	-7,130	337	,000	-1,139	,160	-1,453	-,825
	Variâncias iguais não assumidas			-7,865	170,391	,000	-1,139	,145	-1,425	-,853
B.5 Carga de trabalho confortável	Variâncias iguais assumidas	5,895	,016	-6,423	337	,000	-1,134	,177	-1,482	-,787
	Variâncias iguais não assumidas			-7,239	178,318	,000	-1,134	,157	-1,444	-,825
B.6 Formação e desenvolvimento	Variâncias iguais assumidas	,048	,826	-6,378	337	,000	-,966	,151	-1,264	-,668
	Variâncias iguais não assumidas			-6,619	151,195	,000	-,966	,146	-1,255	-,678
B.7 Remuneração justa em comparação com outros funcionários, que fazem um trabalho semelhante em outras organizações	Variâncias iguais assumidas	8,424	,004	-6,855	337	,000	-1,202	,175	-1,546	-,857
	Variâncias iguais não assumidas			-7,695	176,844	,000	-1,202	,156	-1,510	-,893
B.8 Prestações de cuidados de saúde	Variâncias iguais assumidas	,114	,736	-4,759	337	,000	-,831	,175	-1,175	-,488
	Variâncias iguais não assumidas			-4,877	147,795	,000	-,831	,170	-1,168	-,495
B.9 Recursos adequados para fazer o trabalho bem	Variâncias iguais assumidas	23,779	,000	-8,695	337	,000	-1,241	,143	-1,522	-,960
	Variâncias iguais não assumidas			-11,120	241,084	,000	-1,241	,112	-1,461	-1,021
B.10 Formação necessária para fazer o trabalho bem	Variâncias iguais assumidas	,603	,438	-6,048	337	,000	-,881	,146	-1,167	-,594
	Variâncias iguais não assumidas			-6,165	146,437	,000	-,881	,143	-1,163	-,598

B.11 Tempo adequado para a vida pessoal	Variâncias iguais assumidas	7,193	,008	-7,265	337	,000	-1,362	,187	-1,731	-,993
	Variâncias iguais não assumidas			-8,062	172,554	,000	-1,362	,169	-1,695	-1,029
B.12 Um remuneração justa para a responsabilidade que os empregados têm em seus trabalhos	Variâncias iguais assumidas	16,723	,000	-8,445	337	,000	-1,486	,176	-1,832	-1,140
	Variâncias iguais não assumidas			-9,962	197,702	,000	-1,486	,149	-1,780	-1,192
B.13 Responsabilidades claras de trabalho	Variâncias iguais assumidas	3,575	,060	-7,497	337	,000	-1,102	,147	-1,391	-,813
	Variâncias iguais não assumidas			-7,949	157,408	,000	-1,102	,139	-1,376	-,828