



Dissertação
Mestrado em Gestão

**O Contrato Psicológico:
Efeitos nos Comportamentos Contra
Produtivos e de Cidadania Organizacional**

Sérgio Nuno Jesus Silva

Leiria, março de 2020



Dissertação
Mestrado em Gestão

O Contrato Psicológico: Efeitos nos Comportamentos Contra Produtivos e de Cidadania Organizacional

Sérgio Nuno Jesus Silva

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2020

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

Dedicatória

À minha família,
que me apoia incondicionalmente na realização
dos meus sonhos.

Agradecimentos

Tendo em consideração que nenhum trabalho é desenvolvido individualmente, cabe-me expressar o meu mais sincero obrigado a quem, direta ou indiretamente contribuiu para este estudo.

Em especial para a minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, pela sua dedicação, confiança e incondicional disponibilidade demonstrada ao longo de todo o percurso.

À minha filha Diana, que sempre esteve presente e preocupada com os desafios que fui enfrentando.

À minha esposa Elsa, que nos momentos difíceis me incentivou com a sua força.

Aos meus colegas, que me acompanharam e ajudaram sempre que as dificuldades se avizinhavam.

Agradeço também a todos os que, anonimamente responderam e colaboraram neste projeto que agora começa.

A todos, o meu mais sincero OBRIGADO

Resumo

Tendo em conta a dinâmica empresarial atual, os contributos discricionários e os comportamentos contraproducentes podem diferenciar a viabilidade das organizações e, conseqüentemente, a estabilidade social nas áreas de influência. Assim torna-se imperativo estudar se as percepções dos colaboradores predizem essa diferenciação.

Muitos estudos têm sido feitos, tendo como preditor o Contrato Psicológico, a sua quebra e violação. Outros têm incidido sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional e Comportamentos Contra Produtivos. No entanto, incluí-los simultaneamente num mesmo estudo é inédito e poderá abrir caminho a uma nova abordagem sobre o Contrato Psicológico.

Esta investigação tem como principal objetivo, o estudo percetivo da existência do Contrato Psicológico (CP) e como esta percepção se relaciona com Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) e Comportamentos Contra Produtivos (CCP) nos trabalhadores de uma empresa cimenteira portuguesa.

A pesquisa inclui uma amostra de 106 colaboradores de uma empresa a operar em Portugal, abrangendo toda a cadeia hierárquica. A recolha de dados foi efetuada através de inquérito por questionário com recurso às medidas validadas pela literatura.

Os resultados do estudo demonstram que a percepção de existência do CP explica em 9,8% da variância dos CCO's, incluindo algumas dimensões estudadas e 15,4% da variância dos CCP. Apesar das limitações do estudo, há evidência estatística que sugere que o Desportivismo é a dimensão mais influenciada pela percepção de existência do CP.

Considerando os resultados do estudo é possível concluir que a valorização, por parte dos gestores, das crenças e expectativas formada pelos trabalhadores, induzem à adoção de comportamentos promotores do funcionamento eficaz da organização. Também se conclui que a percepção de não cumprimento dessas crenças, pode incutir nos trabalhadores a tendência para adoção de comportamentos que poderão colocar em causa o crescimento, a rentabilidade e, no limite, a sobrevivência da organização.

Palavras-chave: “Contrato Psicológico”, “Comportamentos Contra Produtivos”, “Comportamentos de Cidadania Organizacional”, “Indústria Cimenteira”.

Abstract

Considering the current business dynamics, discretionary contributions and counterproductive behaviours can differentiate the viability of organizations and, consequently, social stability in the areas of influence. Thus, it is imperative to study whether the collaborators' perceptions predict this differentiation.

Many studies have been done using the psychological contract as a predictor, its break and violation. Others have focused on Behaviours of Organizational Citizenship and Counterproductive Behaviours. However, doing them simultaneously, in the same study is unprecedented and could be a new approach on Psychologic Contract; Its quantitative characterization.

This research aims to determine the perceptive existence of the Psychological Contract (PC) and how this perception is related to Organizational Citizenship Behaviours (OCB) and Counter Productive Behaviours (CPB) in the workers of a Portuguese cement company.

The survey includes a sample of 106 employees from a company operating in Portugal, covering the entire hierarchical chain. Data collection was carried out through a questionnaire survey using measures validated by the literature.

The results of the study demonstrate that the perception of the existence of the PC explains in 9,8% of OCB's variance, including some dimensions studied and 15,4% of CPB's variance.

Despite the limitations of the study, there is statistical evidence that suggests that Sportsmanship is the dimension most influenced by the perception of the existence of PC.

The results of the study conclude that the valorisation, by the managers, of the beliefs and expectations formed by the workers, provoke adoption of behaviours that promote the effective functioning of the organization. It is also concluded that the perception of non-compliance with these beliefs, can provoke the adoption of behaviours that may jeopardize the growth, profitability and, in the limit, the organization's survival.

Keywords: "Psychological Contract", "Counter Productive Behaviours", "Behaviours of Organizational Citizenship", "Cement Industry".

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Geral das emoções Comportamentos Contraproducentes	33
Figura 2 - Modelo proposta para investigação.	42
Figura 3 - Género	47
Figura 4 - Antiguidade na empresa	47
Figura 5 - Habilitações literárias.....	48
Figura 6 - Função desempenhada	48
Figura 7 - Histograma dos resíduos da variável dependente CCO.....	55
Figura 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente Altruísmo	55
Figura 9 - Histograma dos resíduos da variável dependente Desportivismo	56
Figura 10 - Histograma dos resíduos da variável dependente Civismo	56
Figura 11 - Histograma dos resíduos da variável dependente CCP	56
Figura 12 – Os efeitos da perceção do CP	65

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Contrato Psicológico.....	21
Tabela 2 - Descrição dos vários tipos de Contrato Psicológico	23
Tabela 3 - Tipologia de Comportamentos Contra Produtivos	30
Tabela 4 - Distinção entre Comportamentos	34
Tabela 5 - Distinção entre Comportamentos extra papel	35
Tabela 6 - Dimensões tradicionais da Cidadania Organizacional.....	39
Tabela 7 - Estatísticas de Confiabilidade dos itens em estudo.....	49
Tabela 8 - Análise Fatorial para Variáveis dos CCO	51
Tabela 9 - Correlações de Pearson para Variáveis Sociodemográficas	53
Tabela 10 - Correlações de Pearson para Variáveis Dependentes	53

Índice de Quadros

Equação 1 - Resultados da regressão linear da variável dependente CCO	58
Equação 2 - Resultados da regressão linear da variável dependente Altruísmo	58
Equação 3 - Resultados da regressão linear da variável dependente Desportivismo .	59
Equação 4 - Resultados da regressão linear da variável dependente Civismo	59
Equação 5 - Resultados da regressão linear da variável dependente CCP	60

Lista de abreviaturas

CP – Contrato Psicológico

CCO – Comportamentos Cidadania Organizacional

CCP – Comportamentos Contra Produtivos

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

Índice Geral

Originalidade e Direitos de Autor	III
Dedicatória	IV
Agradecimentos.....	V
Resumo	VI
Abstract	VII
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas	IX
Índice de Quadros	X
Lista de Abreviaturas	XI
1 INTRODUÇÃO	13
2 CONTRATO PSICOLÓGICO	16
2.1 Evolução Histórica	19
2.2 Tipos de Contrato Psicológico.....	20
2.3 Importância e funções do Contrato Psicológico.....	24
2.4 A Quebra do Contrato Psicológico	25
2.5 Consequências da Quebra do Contrato Psicológico	28
3 COMPORTAMENTOS CONTRA PRODUTIVOS	30
4 COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	34
5 METODOLOGIA.....	41
5.1 Definição de Objetivos e Hipóteses de Investigação	41
5.2 Procedimento e Recolha de Dados.....	42

5.3	Instrumentos de Medida	43
5.3.1	Variável Contrato Psicológico (CP)	44
5.3.2	Variável Comportamentos Contra Produtivos (CCP).....	44
5.3.3	Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)	45
5.3.4	Variáveis sociodemográficas.....	46
5.4	População e Caraterização da Amostra	46
5.5	Aperfeiçoamento de Escalas	48
5.6	Consistência interna das escalas	49
5.7	Estudo da Dimensionalidade de Variáveis (Análise Fatorial)	50
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	52
6.1	Análise dos Dados	52
6.2	Relação entre Variáveis	54
6.3	Avaliação global dos modelos de regressão	57
7	DISCUSSÃO DE RESULTADOS	60
7.1	O CP enquanto preditor de CCO	60
7.2	O CP enquanto preditor de Altruísmo	61
7.3	O CP enquanto preditor de Desportivismo	62
7.4	O CP enquanto preditor de Civismo	62
7.5	O CP enquanto preditor de CCP	62
8	CONCLUSÃO	65
8.1	Limitações	66
8.2	Sugestões para investigações futuras	66
8.3	Aplicações Práticas e Recomendações Estratégicas	67
	BIBLIOGRAFIA	70
	ANEXOS	83

1 Introdução

Vivemos num contexto socioeconómico dinâmico, caracterizado por constantes reorganizações empresariais e que originam consequências negativas nas relações laborais.

Na indústria do cimento assiste-se a momentos de grandes constrangimentos. O cimento é o produto feito pelo homem com maior consumo, apenas superado pela água, mas que, ao longo das últimas décadas e devido ao decréscimo do investimento público e privado no país, obrigou a um redimensionamento de infraestruturas a operar em Portugal. Não menos importante são as preocupações ambientais. Superado apenas pelas centrais térmicas do Pego e Sines, o setor cimenteiro é o maior emissor de CO₂ do país. Com a cotização destes gases definidos em bolsa¹ onde a tendência de preço por tonelada tende a aumentar (atualmente acima de € 21.00/ton), as cimenteiras enfrentam grandes desafios.

Neste contexto, as empresas tendem a simplificar as suas estruturas através do *downsizing*, como resposta à procura e à reestruturação (Murphy, 1993), fusões, aquisições e programas de redimensionamento estrutural, que originam a redução do número de colaboradores efetivos, apostando no *Outsourcing*, no trabalho temporário e em part-time (Hirsch & Soucey, 2006). Como consequência, muitos colaboradores sentem insegurança em relação ao futuro dos seus empregos (Deery, Burchell, Ladipo, & Wilkinson, 2001).

Estas alterações nas condições de trabalho provocam reações emocionais que podem explicar atos voluntários, podendo estes ser contra produtores, quando destinados a prejudicar a organização e/ou os seus trabalhadores, ou comportamentos pró sociais quando destinados a ajudar (Spector & Fox, 2002).

Sabendo que estas reações emocionais poderão também ser a resposta à perceção de mutualidade das expectativas e obrigações de ambas as partes (Ye, Cardon, & Rivera, 2012) e que sobre a crença individual da existência de obrigações mútuas entre duas partes se define o Contrato Psicológico, importa evidenciar que, segundo Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood (2003) a perceção do cumprimento do CP está positivamente relacionado com o desempenho em funções, aumento da satisfação no

¹ <http://get2c.pt/get2c/bolsa-de-valores-co2/> (em 16-03-2020)

trabalho (Sobaih, Ibrahim, & Gabry, 2019), empenhamento dos trabalhadores (Soares & Mosquera, 2019) e adoção de CCO's como contributos discricionários que originam benefícios avultados para as organizações.

Por outro lado, a percepção do incumprimento dessas obrigações mútuas incute uma resposta emocional (Morrison & Robinson, 1997) que leva a reações negativas como insatisfação, a frustração, a ansiedade, a raiva (Chiu & Peng, 2008), que podem originar comportamentos negativos como absentismo (Deery et al., 2001), despedimento por iniciativa do colaborador (S. L. Robinson, 1996) e negligência no trabalho (Lo & Aryee, 2003).

Como consequência, a percepção do incumprimento do contrato psicológico e adoção de comportamentos contraprodutivos pode afetar, danificar gravemente ou destruir uma organização.

Considerando que a adoção de determinado comportamento pode ditar a diferença entre a inviabilização ou o progresso das empresas, atendendo que os modelos de gestão organizacional dão cada vez mais importância às pessoas, por serem a chave do sucesso, esta investigação procura demonstrar se a percepção da existência do contrato psicológico pode influenciar a observação dos comportamentos de cidadania organizacional e prever ou amenizar comportamentos contraprodutivos. Importa salientar, que há estudos advogando que qualquer organização dependente apenas dos comportamentos prescritos é um sistema muito frágil (Katz, 1964) logo, aos gestores propõe-se dar ênfase às expectativas e crenças que os colaboradores detêm, no sentido de atenuar os comportamentos prejudiciais, manter ou maximizar os benéficos por forma a superar eventuais fragilidades do setor cimenteiro português.

Esta investigação encontra-se estruturada em 8 capítulos. Na introdução, que constitui o primeiro capítulo, explana-se a pertinência do estudo e a sua estruturação. No segundo capítulo, através de uma revisão de literatura, aprofunda-se o conhecimento sobre os mecanismos constituintes do Contrato Psicológico, tipos, funções, importância, causas e consequências, a percepção da sua Quebra e a sua relação com as performances organizacionais e de que forma condiciona ou restringe o empenhamento dos colaboradores na normal prossecução das tarefas que lhes são adstritas. No terceiro capítulo, procede-se à revisão de literatura sobre os Comportamentos Contra Produtivos, a sua gravidade, alvo de incidência e consequências quer para a organização como para os colaboradores. Explana-se o que os autores definem sobre a relação dos CCP com os CCO. No capítulo 4, pesquisam-se na literatura, a definição de Comportamentos de Cidadania Organizacional, a coexistência simultânea dos comportamentos de papel e extra papel. Define-se as suas dimensões, a sua

identificação em ambiente empresarial e a forma como restringe ou condiciona a diferenciação das empresas num mundo cada vez mais concorrencial, assim como as características que melhor predizem nas organizações portuguesas. São formuladas hipóteses para tentar encontrar eventuais relações entre a perceção do cumprimento do CP e a adoção de CCO e de CCP. O quinto capítulo é dedicado à metodologia, onde se apresenta a definição e caracterização da amostra, justificação, seleção e recolha de dados, à estruturação dos questionários, técnicas e metodologia de análise e instrumentos utilizados no tratamento das variáveis. É definido o modelo de análise para a investigação. O capítulo seguinte, compilam-se e analisam-se os dados recolhidos, o seu tratamento e os instrumentos e metodologias utilizadas. O capítulo 7 é dedicado à discussão de resultados obtidos e a eventual relação existente entre a perceção de existência do contrato psicológico, os comportamentos contra produtivos e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores, as suas expectativas e o relacionamento com a prossecução das suas tarefas. A conclusão surge como último capítulo onde se mencionam as limitações do estudo, as sugestões para futuras investigações assim como a aplicabilidade prática e estratégica no sentido de melhorar as políticas empresariais, enquadrando-as num maior e melhor relacionamento entre os trabalhadores e uma empresa de cimento portuguesa.

2 Contrato Psicológico

O Contrato Psicológico (CP), a par com a socialização organizacional, o empenhamento e o equilíbrio trabalho-família, é um dos caminhos possíveis para a criação de vínculos positivos entre as pessoas e a organização. A abordagem empírica sobre o CP é definida como uma crença individual da existência de obrigações mútuas entre duas partes, sendo elas o empregado e o empregador. O empregador pode ser uma pessoa ou a organização, mas independentemente disso pressupõe-se a existência de uma promessa e de algo em troca dessa promessa (D. M. Rousseau & Tijoriwala, 1998).

É definido por um fenómeno psicossocial que ocorre sempre que entre duas partes se constroem vínculos informais (Lee & Lin, 2014), de forma a proporcionar a satisfação de necessidades de ambas as partes (D. M. Rousseau & Tijoriwala, 2002; França, 2006). No momento da celebração deste contrato, ambas as partes procuram superar as expectativas (conjunto de crenças momentâneas) de forma a satisfazer a reciprocidade (Rousseau, 1995; Menegon & Casado, 2006).

O primeiro autor a utilizar o conceito de Contrato Psicológico foi Argyris (1960), para descrever a relação implícita entre os trabalhadores e os seus supervisores, onde os valores e a perceção de obrigações desempenham um papel fundamental, uma relação que surgiu devido a estilos distintos de liderança (Anderson & Schalk, 2002; Cullinane & Dundon, 2006; Ferreira, 2007; Roehling, 2011).

Este tipo de relação depende sempre da crença de ambas as partes (Lee & Lin, 2014), sendo fulcral conhecer a relação empresarial para conseguir perceber como é que os indivíduos experienciam a relação contratual (Shore & Barksdale, 1998). A criação deste contrato ronda sempre em torno de determinadas promessas e compromissos, âmbito das suas obrigações e o grau de mutualidade (grau de acordo entre as promessas e compromissos) e reciprocidade (grau de concordância entre a troca de promessas e compromissos) manifestados entre as partes. As crenças deste tipo de contrato são influenciadas por fatores (valores, motivações), experiências no trabalho (práticas de socialização) e do contexto social mais amplo (Rousseau, 2001; Dabos & Rousseau, 2004).

A crença de cada indivíduo assenta em quatro pilares fundamentais: nos incentivos prometidos, nos incentivos entregues, nas contribuições prometidas e nas contribuições entregues (Lambert & Lambert, 2011). Um bom contrato psicológico consegue, de certa forma, aumentar a produtividade e eficiência laboral. Se a administração se

comprometer em respeitar este contrato, os colaboradores vão sentir-se mais motivados e comprometidos com os objetivos traçados pela empresa (Lee & Lin, 2014).

A liderança ativa dá origem a uma liderança passiva de forma a envolver toda a empresa a direcionar-se para os resultados. Contudo, deverá existir um bom entendimento entre ambas as partes e uma grande aceitação (Argyris, 1960). Cada uma das partes considera que ambas fizeram promessas e as aceitaram nas mesmas condições contratuais (S. L. Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

Os valores sociais ou pessoais, cada vez mais valorizados pela sociedade, deverão ser apenas incluídos neste tipo de contrato, caso a empresa entenda que são essenciais para ambas as partes (Rousseau & Tijoriwala, 2002).

A perceção pessoal de cada uma das partes pode, em muito, fazer variar as contribuições no seu desempenho e cumprimento. O enviesamento poderá resultar das diferenças de perspetivas, da comunicação, da partilha de informação, de uma teoria implícita e de um quadro positivo na relação de emprego que irá influenciar o relacionamento e o empenho de ambas as partes (Chambel, 2013).

O contrato psicológico inicia-se no recrutamento, onde ambas as partes discutem todas as condições contratuais (salário, normas, cultura interna, benefícios, etc.). Contudo, existem sempre muitas outras cláusulas que por razões de consistência ou incoerência, produzem lacunas e que, com o passar dos tempos vão ter que ser complementadas. O contrato de trabalho ajudará a garantir um melhor desempenho das suas funções, pois é visto como um fator de segurança (Rousseau, 1990) - aumentando a relação de empregabilidade entre ambas as partes (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte, & Alarco, 2008).

Os gestores por sua vez, passaram a ter uma preocupação acrescida por compreender as expectativas dos seus colaboradores de forma a maximizar a rentabilização dos trabalhos (Montes & Zweig, 2009). As empresas cada vez mais viradas para elevados níveis de rendibilidade e custos baixos, são cada vez mais obrigadas a despedir pessoas e a reestruturar o seu funcionamento (Cascio, 1995).

Uma das premissas mais importantes na definição contratual é o montante que o colaborador irá receber, que combinado com as expectativas, poderá garantir um excelente contrato, enquanto a preocupação e o apoio aos funcionários poderão ser cruciais para obter respostas positivas por parte dos colaboradores (atitudes de trabalho, desempenho de trabalho e comportamentos organizacionais (Coyle-shapiro & Conway, 2005).

Por outro lado, as expectativas do empregado acerca do empregador, dependerá do mesmo para existir reciprocidade. Este contrato não é mais que uma crença individual de que a entidade empregadora pagará as promessas ou a obrigação recíproca entre ambas as partes (Dabos & Rousseau, 2004) ou seja, o contrato psicológico representa as percepções dos empregados acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização (Robinson, 1996). Este caráter perceptivo tem um corolário lógico: os parceiros contratuais podem não partilhar as mesmas percepções, caso em que não convergem no rol de obrigações que se atribuem reciprocamente. Tais crenças nas obrigações recíprocas podem radicar, segundo Chiu & Peng, (2008), em diversas fontes, designadamente:

- As promessas têm que ser explícitas por parte da organização – igualdade de oportunidade, o referenciamento do colaborador, os prémios de produtividade, etc.
- A observação das ocorrências com outros membros organizacionais (ex.: “*se aos meus colegas foi proporcionado um emprego estável, a mim sê-lo-á também*”)
- A observação de eventos passados (ex.: tratamento conferido a infrações disciplinares; ajuda financeira a empregados com dificuldades momentâneas).

A relação e atuação dos indivíduos para com as suas organizações não se baseia exclusivamente em contratos formais, explícitos, escritos, legais, mas sim a forma como os indivíduos pensam nas organizações. É certo que os colaboradores procuram crenças acerca das obrigações que cabem a si próprios e aos seus empregadores, e tendem a responder em conformidade. Essas obrigações não são necessariamente escritas e as promessas não são necessariamente explícitas. É provável que os membros organizacionais esperem que a organização atue de boa fé e com justiça. É presumível que formem crenças à luz do que vêm acontecer com outras pessoas noutros contextos organizacionais.

Pode-se referir que as características essenciais do contrato psicológico são:

- O CP é perceptual e idiossincrático, as percepções de alguns empregados não coincidem obrigatoriamente com as dos outros – nem sequer com as dos gestores e/ou proprietários da organização.
- O CP baseia-se em promessas percebidas, isto é, em percepções de intenções futuras. Tais intenções podem ser veiculadas por vários meios nomeadamente: documentos escritos, discussões orais e políticas organizacionais. Todavia, a interpretação que um empregado faz desses sinais e pistas que determina o CP que ele perfilha, outro empregado pode decifrar promessas de modo completamente diferente.

- A organização não possui propriamente CP. Embora os agentes organizacionais (gestores) possam ter o seu próprio entendimento do CP entre o empregado e a organização, eles não são parte desse contrato. Ou seja, o CP é apenas perfilhado pelo empregado. A organização sendo a outra parte no relacionamento proporciona o contexto para a criação do CP, mas não tem um CP com os seus membros. Tal assim é porque as organizações não podem “percecionar”, ainda que os seus gestores possam eles próprios percecionar um CP com os empregados e responder em conformidade (Rousseau, 1989).

Este ponto é discutível uma vez que as organizações são vivas e, por vezes, impõem os seus valores com tanta força, que mesmo os gestores podem não concordar com alguma obrigação ou expectativa, mas precisam executá-la de acordo com a organização.

As crenças e desejos sempre estiveram e estarão associados a um limite temporal, porque as empresas procuram angariar colaboradores que permitam garantir respostas / soluções aos futuros problemas da empresa (Rousseau, 1990).

2.1 Evolução Histórica

Este contrato surgiu conforme as leis romanas e divide-se em quatro tipos de contrato: *contractus re* (que envolve um desempenho real), *contractus litteris* (acordo escrito), *contractus verbis* (acordo explícito oral) e *contractus consensus* (envolve um acordo tácito) (Mumford, 1995).

Entre as décadas de 50 e 80, os empregos era maioritariamente do trabalho de campo, estando associado à lealdade de trabalho, emprego seguro e para a vida. As recompensas eram certas quer a nível salarial como de evolução na carreira - não era necessário valorizar o contrato psicológico (Montes & Zweig, 2009). O mundo mudou completamente, o despedimento em massa e as rescisões unilaterais apareceram, não garantindo as variáveis apresentadas anteriormente (Cascio, 1995). Sentimentos como de injustiça, descrença ou imparcialidade aumentaram, levando à desconfiança dos colaboradores sobre as entidades patronais, o que prejudica toda a envolvência entre ambas as partes. Os contratos psicológicos, com estas alterações, ganharam e continuarão a ganhar cada vez mais peso no relacionamento entre ambas as partes (Sims, 1994).

Em termos de pesquisa, houve um crescimento exponencial de publicações nos últimos 20 anos, sendo o “referencial”, a publicação de D. M. Rousseau (1989). A autora definiu

o contrato psicológico como as crenças de um indivíduo em relação às obrigações mútuas existentes entre ele e o empregador. Essas obrigações decorrem da crença de que uma promessa foi feita explícita ou implicitamente e o cumprimento de obrigações promissórias por uma parte, depende do cumprimento de obrigações pela outra. Portanto, o contrato psicológico compreende a percepção de um indivíduo sobre as obrigações mútuas que existem na troca com seu empregador e são mantidas pela norma de reciprocidade.

A pesquisa contemporânea, foi marcada em muito, pelo grande interesse na pesquisa deste novo conceito, tendo como base essa reciprocidade de obrigações entre as partes “empregador-empregado” (Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999; McDonald & Makin, 2000; Flood, Turner, Ramamoorthy, & Pearson, 2001; Lemire & Rouillard, 2005).

No entanto, a característica distintiva da reconceptualização do contrato psicológico de Rousseau, foi localizá-lo no nível individual. Ao fazer isso, capturou o contrato psicológico como um modelo mental da troca que, por sua vez, influenciou o que um indivíduo contribuiu para esse relacionamento, e não como uma troca acordada entre o funcionário e a organização. Conseqüentemente, D. M. Rousseau (1989) enfatizou o "psicológico" nos contratos psicológicos.

Em 1994 é acrescentado que as mensagens que passam para o exterior e as expectativas criadas poderão em muito condicionar a visão perante a empresa por parte do colaborador (McFarlane Shore & Tetrick, 1994).

Em 1996 foi verificado que o contrato psicológico, devido ao estabelecimento de um contrato bilateral com ações futuras, poderia combinar perspectivas diferentes, sendo dada mais preferências a determinadas ações que poderiam ocorrer (Nicholson, 1998). Contudo, o bom relacionamento entre ambas as partes poderia em muito garantir uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Kissler, 1994).

2.2 Tipos de Contrato Psicológico

D. M. Rousseau (2001) propôs que o contrato psicológico se baseia no esquema do indivíduo em relação ao emprego. Esse esquema desenvolve-se cedo na vida, quando os indivíduos criam valores generalizados sobre reciprocidade, sendo esses valores influenciados pela família, escola, grupo de pares e interações com indivíduos que trabalham. Antes da primeira experiência de emprego, os indivíduos desenvolvem suposições sobre o que devem dar e receber de uma relação de trabalho e é esse esquema que influencia a maneira como um indivíduo interpreta os sinais da

organização. É importante salientar que os recrutadores, gerentes, mentores e gestores de linha, assumem um papel importante na comunicação de obrigações recíprocas (Guest & Conway, 2002). Não obstante das influências organizacionais, os fatores individuais têm um poder preditivo de como os indivíduos interpretam o seu contrato psicológico e como promovem o seu comportamento futuro. Raja, Johns, & Ntalianis (2004) descobriram que a personalidade prevê o tipo de contrato psicológico, enquanto Coyle-Shapiro & Conway (2005) evidenciaram que as disposições relacionadas à troca, influenciam a reciprocidade dos funcionários. S. L. Robinson et al. (1994) argumentaram que preconceitos egoístas faziam com que os indivíduos superestimassem as suas contribuições e subestimassem os custos dos incentivos para as organizações.

Atendendo que a ligação dos indivíduos às organizações é estabelecida por contratos e são estes que regulam os seus comportamentos, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais (S. L. Robinson et al., 1994) é imperativo aprofundar a compreensão acerca das suas tipologias. Segundo Rousseau (1995), assumem-se dois tipos de CP na sua classificação inicial: ao seu nível (grupalo ou individual) ou à sua perspectiva (interna ou externa). Do seu cruzamento surgem quatro tipos de contrato, conforme tabela:

	Ambiente Externo	Ambiente Interno
Nível Grupalo	Social	Normativo
Nível individual	Implícito	Psicológico

Tabela 1 – Tipos de Contrato Psicológico. Adaptado de Rousseau, (1995)

Contrato Social – refere-se às normas sociais vigentes numa determinada sociedade servindo de referenciais individuais, fornecendo às pessoas informações do que podem e devem esperar das organizações e sobre o modo como devem responder. Segundo Rousseau (1995), é veiculado por um conjunto de elementos tais como a lei, a educação, os meios de comunicação social aos quais o indivíduo está exposto.

Contrato Normativo – é um CP partilhado por um grupo de indivíduos pertencentes à mesma organização. É uma espécie de contrato psicológico grupalo/organizacional. Ocorre quando várias pessoas concordam acerca das particularidades do seu CP individual (Rousseau, 1998).

Contrato Implícito – refere-se às interpretações feitas por terceiros acerca da relação contratual e normalmente baseiam-se em informações genéricas e condicionadas pelas normas sociais e culturais vigentes. Note-se que terceiras partes podem ver um dado contrato implícito na relação enquanto o empregado pode perfilhar um contrato psicológico completamente diferente.

Contrato Psicológico – de nível individual e decorrente da perspetiva interna, é criado na mente dos indivíduos que pertencem a uma organização, decorrente das observações e interpretações que fazem sobre a vida organizacional, sobre os outros atores organizacionais, podendo também resultar de fatores implícitos. O contrato psicológico existe, pois, no quadro interpretativo de cada indivíduo logo é legítimo dizer-se que existem tantos contatos psicológicos quantos atores organizacionais.

Segundo a mesma autora, os contratos individuais e internos (psicológicos) poderão ter 4 variações existenciais: relacional, transacional, equilibrado e transicional.

Transacional	Carateriza-se por termos contratuais de curta duração e bem especificados. Espera-se que o empregado cumpra um leque limitado e bem definido de obrigações, ou seja, que faça aquilo para que é pago, sem que seja obrigado a manter lealdade ou compromissos para o futuro. Da organização espera-se que cumpra as suas obrigações de compensação ao empregado pelo trabalho por ele realizado, não sendo expetável que exija a este, a adoção de comportamentos extra papel, nem que lhe proporcione formação ou lhe faculte outras oportunidades de desenvolvimento familiar (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007)
Relacional	É de longo prazo, sendo os termos contratuais abertos, pouco especificados. A relação baseia-se na confiança mútua e na lealdade. As recompensas facultadas ao empregado são francamente contingentes do seu desempenho, antes derivando da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização e tenha “amor à camisola”; espera-se que a organização lhe faculte segurança e bem-estar individual e familiar (Cunha et al., 2007)
	É o contrato em que os arranjos de relação de emprego são dinâmicos e abertos, mais especificamente, condicionados pelo sucesso económico e pelas oportunidades para o trabalhador desenvolver a sua carreira. As recompensas conferidas ao empregado são contingentes do seu desempenho e do seu contributo para as vantagens competitivas na organização. Espera-se que cada parceiro do contrato contribua para o

Equilibrado	desenvolvimento e aprendizagem do outro. O empregado deve desenvolver as suas competências com valia no mercado e procurar desenvolver a sua carreira no mercado laboral externo, trazendo à organização o valor daí decorrente. A organização deve facultar ao empregado, oportunidades de fomento da sua empregabilidade familiar (Cunha et al., 2007). Para além disto, este não manifesta clareza e definição nos termos do contrato, devido a mudanças organizacionais e à existência de elevada instabilidade (Rousseau, 1998).
Transicional	Não é uma “verdadeira” forma de contrato psicológico, mas antes um estado cognitivo refletindo as consequências de mudanças e transições que colidem com arranjos previamente estabelecidos. A relação decorre num quadro de incerteza acerca das obrigações mútuas de alguma desconfiança e de empobrecimento das expectativas acerca da relação futura familiar (Cunha et al., 2007; Castanheira & Caetano, 2015).

Tabela 2 - Descrição dos vários tipos de Contrato Psicológico, baseado em (D. Rousseau, 2014)

Embora se possam caracterizar, os Contratos Psicológicos dos empregados são dinâmicos. D. M. Rousseau (1990) definiu que os CP relacionais e transacionais representam âncoras em um *continuum* tal, que podem tornar-se “ora num, ora noutro”. Isto acontece porque a perceção na relação de emprego entre o funcionário e a organização pode originar uma revisão sistemática no relacionamento da pessoa com a empresa. Contudo não existe evidencia empírica que os relacionem unidimensionalmente.

D. M. Rousseau (2000) realizou um estudo que compara as promessas do trabalhador às promessas da empresa, verificando que as tarefas / desafios desenhados por cada uma das partes tinham como grande função salvaguarda, em primeira instância a sua parte. A empresa tem como principais pontos a criação de condições necessárias para que o colaborador desempenhe as suas funções da melhor forma, o colaborador fará todas as funções de forma a obter os objetivos conjuntos da organização.

Em termos gerais, as teorias sugerem que os seres humanos são racionais e aplicam a análise do custo-benefício para comparar com a igualdade da contribuição e do resultado. Quando alguém faz um favor ao outro, espera-se que o recebedor, em troca, tenha a obrigação de fazer um favor de igual valor ao doador (Carrell & Dittrich, 1978).

2.3 Importância e funções do Contrato Psicológico

Em resposta à globalização, as organizações têm cada vez mais necessidade de funcionários qualificados a todos os níveis da organização. Segundo S. W. C. Lester & Kickul (2001), os funcionários são hoje frequentemente selecionados e recrutados para uma organização porque suas habilidades e conhecimentos específicos podem ajudá-la a alcançar altos padrões de desempenho, especialmente a curto prazo. Segundo S. W. C. Lester (2001, p. 11), "o atual cenário econômico e de emprego, pressiona as organizações a estruturarem-se, motivarem-se e a reterem a força de trabalho de seus funcionários".

Assim, ao entender os elementos dos contratos psicológicos e ao reconhecer que é um contrato em constante mudança e evolução, as organizações estão em melhor posição para criar o tipo de contrato com seus funcionários levando a uma força de trabalho altamente comprometida e motivada.

Há um estudo de N. Conway & Briner (2002), que destaca a natureza dinâmica do CP e mostra como pode ser usado para entender as flutuações diárias. Os autores afirmam que o processo de dinâmica do CP é um processo contínuo, desdobrável e intra-individual. Os benefícios desta abordagem permitem aos investigadores rastrear, através da medição às reações afetivas, a percepção imediata da quebra do CP.

De acordo com McFarlane Shore & Tetrick (1994), mesmo na presença de um contrato formal de trabalho, os indivíduos tendem a desenvolver contratos de natureza psicológica. Neste sentido, os autores identificaram três funções no Contrato Psicológico:

1. **Redução da insegurança** - Uma vez que o contrato formal de trabalho não elimina toda a ambiguidade existente na relação, o Contrato Psicológico preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, dado que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora.
2. **Orientar o comportamento** - O trabalhador vai comparar as obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz dessa reciprocidade.

- 3. Desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização - O Contrato Psicológico** permite aos trabalhadores desenvolver um sentimento de que podem influenciar o seu destino na organização, uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para escolher se levam ou não a cabo as suas obrigações

Os contratos psicológicos ligam os empregados às organizações, de tal forma que, segundo Blau (1964) se a organização não conseguir oferecer o retorno esperado pelo colaborador, o mesmo pode entender como quebra do contrato psicológico e mudar o relacionamento para com a organização, além de aumento nas intenções de abandono/demissão. No caso de o incumprimento ser por parte da organização, o colaborador irá reagir de forma emocional podendo levar à raiva e frustração (Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde, 2008).

Considerando que o CP se baseia na norma de reciprocidade como mecanismo explicativo subjacente para os efeitos nas atitudes e comportamentos dos funcionários, nomeadamente desempenho organizacional (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990), desempenho de papel (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002), e comportamento de cidadania organizacional (Wayne, Shore, & Liden, 1997), torna-se pertinente abordar o comportamento dos colaboradores, quando essas crenças e expectativas são quebradas ou violadas.

2.4 A Quebra do Contrato Psicológico

Iniciamos este capítulo com a problemática da interpretação da existência da quebra efetiva do CP. Segundo Cunha et al. (2007), para se interpretar a ocorrência, dada a sua subjetividade, é preciso considerar como é que um indivíduo interpreta as circunstâncias nas quais o incumprimento teve lugar. É esta interpretação que define se ocorreu ou não uma quebra. Assim, desde que Rousseau enfatizou que o CP é subjetivo, os autores concordam que a perceção da quebra do CP varia de indivíduo para indivíduo, não sendo estranho que alguns percebam que o seu contrato psicológico tenha sido quebrado enquanto outros, nas mesmas circunstâncias, se sintam perfeitamente tranquilos.

A existência de qualquer tipo de contrato pressupõe o cumprimento de determinadas obrigações em troca de algo. Caso o não cumprimento de uma das partes, a outra irá iniciar a rotura do CP através de um processo de comparação do passado com o

presente (Morrison & Robinson, 1997). A percepção da ruptura não é independente, porque ambas as partes percebem que as ações não correspondem ao acordado (Robinson et al., 2018). Diversos estudos comprovam que os colaboradores percebem facilmente quando existe ruptura por parte da organização (Robinson & Rousseau, 1994). Normalmente, quando existe uma quebra de contrato haverá consequências para ambas as partes. A empresa perde a confiança no colaborador e vice-versa (Rousseau, 1989)

Os contratos psicológicos formam-se como fruto de grande diversidade de fatores, que podem ser agrupados em individuais e organizacionais, podendo ser descritos da seguinte forma:

- Alguns indivíduos denotam determinadas características individuais, valores, crenças, necessidades, motivos, etc, que os tornam mais ou menos propensos a formar contratos relacionais ou transacionais.
- As organizações caracterizam-se por práticas, políticas, decisões, interações, eventos mais ou menos dramáticos, traços culturais, etc, servindo-se os indivíduos dessas mensagens e dessas pistas para formar as suas crenças acerca das obrigações recíprocas.
- Diferentes indivíduos interpretam distintamente a mesma realidade organizacional, formando pois diferentes concepções acerca das obrigações recíprocas.
- Outra das razões pelas quais diferentes pessoas formam diferentes contratos advém do fato de as organizações lidarem com elas de modo distinto, porventura por nelas detetarem diferentes potencialidades e diferentes contributos para o desempenho organizacional.

Qualquer que seja o contrato que os membros organizacionais “forjam” nas suas mentes, e quaisquer que sejam os fatores que os influenciam, as percepções da quebra do CP têm implicações nos comportamentos dos indivíduos e no modo como passam a relacionar-se com a organização.

As empresas apercebem-se que é necessário desenvolver uma boa comunicação empresarial (Turnley et al., 2003). A justificação das suas decisões aos seus colaboradores torna-se uma prática regular para canalizar os colaboradores a manterem o seu contrato psicológico (S. W. Lester, Kickul, & Bergmann, 2007). A par com a transversalidade organizacional, o compromisso afetivo torna-se crucial na troca de obrigações e direitos (Forrier & Sels, 2005).

O contrato psicológico poderá afetar de diferente forma os colaboradores, sendo que os mais antigos são mais afetados que os mais novos (Anderson & Schalk, 2002; Farr & Ringseis, 2008). Os mais antigos têm um equilíbrio emocional mais elevado (Löckenhoff & Carstensen, 2004) e um contrato psicológico muito mais estável (Rousseau, 2001).

Com o passar do tempo, as alterações a nível pessoal e respetivas circunstâncias fazem com que o contrato psicológico se vá desenvolvendo e alterando (De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Um colaborador quando inicia o trabalho numa empresa, por norma tem expectativas elevadas, contudo, com a permanência vão-se adaptando à realidade da empresa (Shimp & Madden, 1988), sendo que os colaboradores mais antigos têm expectativas mais realistas acerca do que devem receber da organização do que os trabalhadores mais novos. Segundo Bal, De Lange, Jansen, & Van Der Velde (2008), a perceção de quebra do contrato psicológico pode ser menos prejudicial para um colaborador mais antigo do que para um mais novo.

No entanto, da mesma forma que a perceções de reciprocidade na formação do CP podem não corresponder à realidade das partes, a crença por parte do indivíduo de que o seu CP foi quebrado e a adoção de comportamentos negativos na organização pode não ser coincidente com a efetiva ocorrência da quebra (M. H. Jafri, 2011). Neste sentido, por ser uma experiência subjetiva, a quebra não se baseia apenas em ações e omissões do empregador, mas também em aspetos sociais como a confiança do empregado para com a organização, influenciando a interpretação dos fatos (S. L. Robinson, 1996).

São três fatores básicos que estão na génese da quebra dos CP: a negação, a incongruência e a interrupção (Morrison & Robinson, 1997).

- **Negação** – Ocorre quando um agente ou agentes da organização quebram uma promessa feita ao empregado, podendo ser originado pela inabilidade, incapacidade, impossibilidade ou simplesmente da ausência de vontade do(s) agente(s). Neste caso, dado que a intenção da quebra é premeditada pela empresa, origina uma reação muito desfavorável por parte do funcionário como forma de elevar o seu sentimento de equidade.
- **Incongruência** – verifica-se quando o empregado e o(s) agente(s) da organização perfilham diferentes entendimentos acerca das promessas. Essas diferenças podem advir da falta de clareza da comunicação, das promessas serem ambíguas ou complexas ou das partes terem diferentes esquemas de referências socioculturais. Neste caso, os funcionários percebem que a quebra

pode dever-se ao seu próprio mal-entendido originando uma atenuação no sentimento e emoção negativos.

- **Interrupção** – refere-se à percepção dos funcionários de que a organização fracassa em cumprir a sua obrigação devido a situações externas às empresas. Neste caso, o comportamento inadequado dos funcionários é atenuado pois percebem que a origem da quebra está além do controlo da organização.

Detetado o incumprimento, o indivíduo procede à comparação entre os benefícios prometidos e recebidos pela organização e as contribuições prometidas e fornecidas. Para a quebra do CP não basta que o indivíduo percece que uma promessa não foi cumprida. A quebra do CP ocorre apenas quando o resultado do rácio da equação é desequilibrado.

2.5 Consequências da Quebra do Contrato Psicológico

Pesquisas anteriores têm demonstrado que a quebra do contrato psicológico pode conduzir a reações negativas e emocionais do colaborador como a insatisfação, a frustração, a ansiedade e a raiva (Chiu & Peng, 2008), e que por sua vez, podem levar a comportamentos negativos como absentismo (Deery et al., 2001), despedimento por iniciativa do colaborador (S. L. Robinson, 1996) e negligência no trabalho (Lo & Aryee, 2003); (Turnley & Feldman, 1998).

Segundo vários autores (S. L. Robinson & Rousseau, 1994; S. L. Robinson, 1996; H. Jafri 2014), existe uma correlação negativa significativa entre quebra do CP e confiança na organização: “promessas quebradas produzem raiva e desgastam a confiança no relacionamento e, portanto, espera-se que tenha repercussões mais significativas do que expectativas não atendidas” (S. L. Robinson & Rousseau, 1994, p. 247).

A percepção da quebra do CP é a avaliação idiossincrática e cognitiva no incumprimento da crença de reciprocidade, sendo a resposta emocional a essa percepção denominada de violação do CP. A violação do CP induz a que a parte lesada abandone deliberadamente a outra parte. Morrison & Robinson (1997) distinguiram as diferenças entre ambos os termos como cognição e emoção. A quebra do CP assenta numa consciência cognitiva de que uma ou mais obrigações não foram cumpridas e a violação do CP baseia-se na emoção da experiência decorrente do reconhecimento de que ocorreu a quebra. Estes dois fenómenos (quebra e violação), são usados

indissociavelmente pois podem ocorrer simultaneamente e complementarem-se (Morrison & Robinson, 1997; M. H. Jafri, 2011).

Há evidência teórica e empírica que tem aventado diversas consequências advinentes da quebra e violação do contrato psicológico (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016), nomeadamente:

- Decréscimo nos níveis de satisfação e bem-estar
- Incremento dos sentimentos de injustiça
- Erosão da confiança
- Quebra do sentido de dever e de lealdade
- Sentimentos de raiva e ressentimentos
- Incremento de vontade de abandonar a organização
- Decréscimo dos níveis de empenhamento
- Declínio do desempenho
- Prejuízos na carreira
- Diminuição dos comportamentos de cidadania
- Aumento dos comportamentos negligentes e contra produtivos

Recentemente, alguns estudos relataram a relação significativa entre a quebra e violação do CP e comportamentos contra produtivos (Fox & Spector, 1999; Barling, Dupré, & Kelloway, 2009). Utilizando a teoria da equidade, quando os funcionários acreditam que o CP foi violado tendem em recuperar o seu património adotando comportamentos inadequados como ausência ao trabalho ou apropriação indevida do património da empresa.

3 Comportamentos Contra Produtivos

O comportamento contra produtivo (CCP) por parte do colaborador, é definido por Bennett & Robinson (2000), como um comportamento voluntário que viola significativamente as normas organizacionais e, ao fazê-lo, ameaça o bem-estar da organização ou dos seus membros, ou de ambos. Este comportamento pode advir da percepção de injustiça, podendo originar desvios no local de trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999). Estes desvios, mencionados na literatura como comportamentos contra o trabalho produtivo (Fox, Spector, Goh, Bruursema, & Kessler, 2012), comportamentos de retaliação organizacional (Skarlicki et al., 1999), e comportamentos antissociais (Giacalone & Greenberg, 1996), podem também ser explicados através da norma negativa de reciprocidade (Chiu & Peng, 2008).

Esta norma constitui o ato de um colaborador causar danos a outra pessoa ou à organização que, de acordo com ele, o prejudicou no processo da troca social (Graen & HI-Bien, 1995).

A teoria da equidade mostra que comportamentos contra produtivos como o absentismo podem ser consequência da percepção de falta de reciprocidade na relação colaborador-organização. Desta forma, quando o colaborador se apercebe da quebra, tenta repor o equilíbrio recorrendo a comportamentos negativos, ou contraprodutivos, como por exemplo, absentismo e intenção de saída (Deery et al., 2001).

A reciprocidade funciona como forma de manter o equilíbrio nos sistemas sociais (Chiu & Peng, 2008).

Segundo S. L. Robinson & Bennet (1995) os CCP podem assumir duas dimensões, consoante a gravidade (muito ou pouco grave) e alvo do comportamento (interpessoal ou organizacional). Neste contexto, podemos classificar os CCP em quatro categorias:

Dimensão/unidimensional	Alvo do comportamento	Exemplos
Muito graves	Orientado para a propriedade	<ul style="list-style-type: none">• Furtar propriedade• Mentir sobre horas trabalhadas• Aceitar suborno• Sabotar equipamento
		<ul style="list-style-type: none">• Violência verbal e física• Assédio sexual

	De natureza interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Roubar os colegas • Desrespeitar o outro
Pouco graves	Orientados para a produção	<ul style="list-style-type: none"> • Abandonar o local de trabalho mais cedo • Exceder pausas de descanso • Trabalhar devagar intencionalmente • Desperdiçar recursos • Chegar tarde deliberadamente
	De natureza política	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar favoritismo • Culpar colegas • Competir sem benefícios • Atos desrespeitosos e desleais • Falar sobre os colegas

Tabela 3 - Tipologia de comportamentos contra produtivos adaptado de (S. L. Robinson & Bennet, 1995)

- CCP orientados para a propriedade ocorrem quando o trabalhador se sente desrespeitado, alvo de injustiças, não se sente reconhecido ou tem salários baixos. Envolve o ato de furtar, a sabotagem, os acidentes propositados e desvios financeiros. Este tipo de comportamento não está conforme as normas da organização, trazendo prejuízos muito graves (Everton, Jolton, & Mastrangelo, 2007).
- CCP de natureza interpessoal prejudicam os indivíduos com elevada gravidade envolvendo fatores de hostilidade, agressão verbal e/ou física, o assédio moral e sexual e a violência física. Estes comportamentos afetam os indivíduos e a reputação das organizações. (P. A. Freire, 2008)
- CCP orientados para a produção refere-se ao não cumprimento deliberado das normas da organização, ocorrendo quando são violadas as normas de qualidade e/ou quantidade de produtos ou serviços. Embora tenham pouca gravidade, podem provocar prejuízos económicos à organização (Litzky, Eddleston, & Kidder, 2006).
- CCP de natureza política são classificados como atos desrespeitosos e desleais nas relações interpessoais, através de rumores e calúnias e de demonstração de favoritismo de superiores hierárquicos para com alguns trabalhadores (S. L. Robinson & Bennet, 1995).

Será essencial às empresas prevenirem os comportamentos contraprodutivos dos seus colaboradores, visto serem extremamente prejudiciais para ambas as partes. Este tipo

de comportamentos poderá representar uma perda de grandes investimentos, na produção, na motivação e muitos outros custos associados à formação e produção (Chiu & Peng, 2008).

Os comportamentos contra produtivos podem pôr em causa o crescimento e a rentabilidade da organização (Kolz, 2006), prejudicar clientes (Harris & Ogbonna, 2006) e até mesmo colocar em causa a sobrevivência da organização (Analoui & Kakabadse, 1992).

Spector & Fox (2002) desenvolveram um modelo, centrado nas emoções, que estabelece alguns paralelismos entre os comportamentos organizacionais contraproducentes (CCP) e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO), resultando num modelo explicativo dos dois tipos de comportamentos, ambos voluntários. Os CCP são definidos pelos autores, como comportamentos destinados a prejudicar a organização ou os seus funcionários que resultam de emoções negativas, podendo ser prejudiciais para as organizações, levando a perda de produtividade. Por exemplo, podemos citar o desvio de propriedade é “onde os funcionários danificam ou adquirem ativos tangíveis ... sem autorização” (Pulich & Tourigny, 2004). Esse tipo de desvio pode incluir “sabotagem, erros intencionais no trabalho, uso indevido de contas de despesas” (Everton et al., 2007), comportamentos de destruição de propriedade e a retenção de esforço, (S. L. Robinson & Bennet, 1995), o roubo (Giacalone & Greenberg, 1996) e o absentismo (M. Freire, Ribeiro, Gomes, & Rego, 2011). Os CCO são atos de troca social, oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores, visando outros indivíduos ou a organização e em seu benefício. Os autores sugerem que as emoções positivas resultam em comportamentos positivos e conseqüentemente em CCO (será aprofundado no capítulo 4).

Posto isto, importa salientar que os comportamentos dos indivíduos numa qualquer variância de CCP são prejudiciais para as organizações, independentemente do alvo ou da gravidade. A abordagem defendida pelos autores apenas preconiza os comportamentos suscetíveis de prejudicar os indivíduos pertencentes à estrutura interna da organização. Para esta investigação, serão abordados os CCP na sua generalidade.

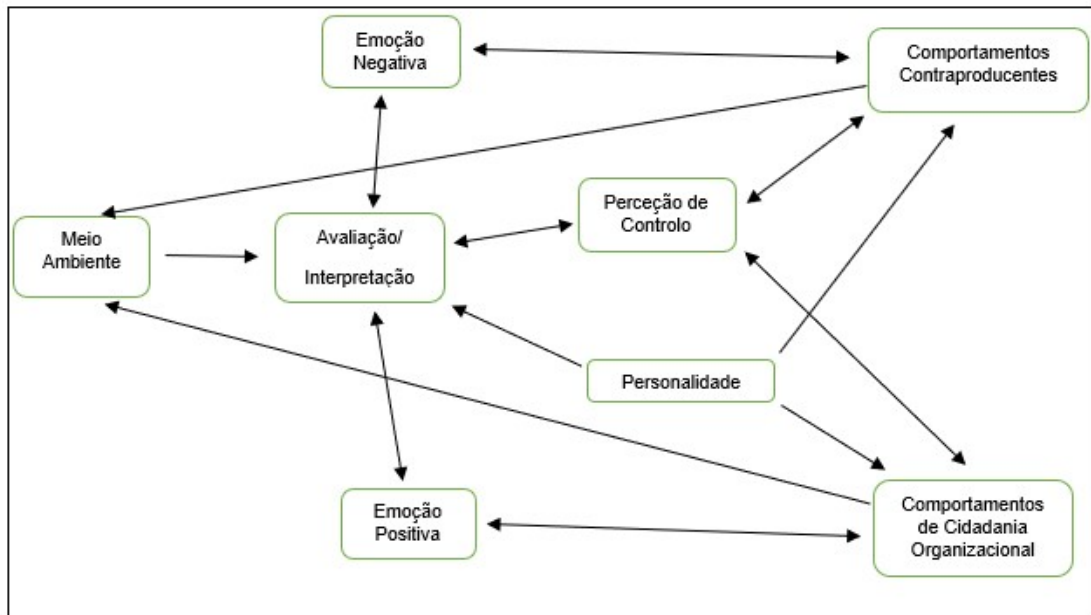


Figura 1 - Modelo Geral das emoções Comportamentos Contraproducentes – Comportamentos de Cidadania Organizacional adaptado de (Fox et al., 2012)

Face à abordagem, tendo em consideração que a quebra do CP é uma percepção que induz a um comportamento e a violação do CP o reflexo desse mesmo comportamento, o estudo em curso pretende investigar se existe um vetor na percepção da existência do CP que influencie a adoção de Comportamentos Contra Produtivos, sendo expectável que quanto maior for a percepção do cumprimento das expectativas e crenças por parte da empresa, menor serão os CCP adotados. Define-se, portanto, a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O CP relaciona-se negativamente com os CCP;



4 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Tendo em conta a dinâmica socioeconómica, o estudo dos comportamentos dos indivíduos nas organizações tem sido uma tarefa desafiante para os investigadores pois sabemos que a produtividade é determinada pela tecnologia, pela organização do trabalho e nas capacidades cognitivas dos indivíduos. Assim, os contributos discricionários, que ultrapassam as expectativas de papel e os conteúdos funcionais formalmente estabelecidos mas que se traduzem em benefícios para as organizações, são o alvo preferencial de diversos estudos, envolvendo não só as variáveis pessoais (traços de personalidade), como as condições específicas (atitudes, crenças e emoções) (M. A. Konovsky & Pugh, 1994; W. C. Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Ziegler, Schlett, Casel, & Diehl, 2012). Assim, para analisar os comportamentos que os trabalhadores executam voluntariamente, é necessário distinguir entre:

Comportamentos de papel	Comportamentos concordantes com a descrição formal de funções, ou seja, aquele que é requerido ou esperado como parte do desempenho dos deveres e das responsabilidades previstas
Comportamento extra papel	Comportamentos inovadores e espontâneos que vão para além do formalmente escrito ou seja ato discricionário que vai para lá das expectativas do papel com vista ao benefício da organização

Tabela 4 - Distinção entre Comportamentos adaptado de (Van Dyne & Kostova, 1995).

Quanto à sua abrangência, os comportamentos extra papel distinguem-se por:

- a) incluir comportamentos voluntários que não são formalmente prescritos logo não carecem de ressarço nem a sua escusa pode ser penalizada;
- b) Ser intencionais, pois, resultam da vontade do trabalhador;
- c) Ser percebidos como atos positivos quer pelo trabalhador como pelo observador;

- d) Incluir comportamentos desinteressados, especialmente em benefício de outro (embora possa existir interesse por parte do trabalhador).

Os comportamentos extra papel, baseiam-se em sentimentos de cidadania relativamente à organização o que impele ao desempenho de atividades em nome da organização, que incluem cooperação, ações de proteção e realce da organização, sem que para isso sejam formalmente obrigados ou ressarcidos. São de tal forma importantes que Katz (1964, p.404) afirma que “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

A distinção entre comportamentos de papel e de extra papel encontra-se dificultada pois o mesmo comportamento pode ser analisado de formas díspares, dependendo das expectativas do observador relativamente ao comportamento, do momento em que o comportamento é analisado, diferentes observadores podem ter interpretações opostas, o mesmo comportamento pode originar diferentes expectativas em dois atores, pela intensidade do comportamento e os efeitos que surtem na organização e as concessões das tarefas inerentes aos cargos difere consoante as culturas onde se insere, a turbulência ambiental atual dificulta a definição exata dos conteúdos dos cargos em que são exigidas respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas a problemas imprevistos e contingências organizacionais (M. Freire et al., 2011), tendo por base outras investigações (Walter Borman & Motowidlo, 1997; Van Dyne & Pierce, 2004).

No entanto, sob o mesmo enquadramento concetual dos comportamentos extra papel, são analisadas várias definições: os Comportamentos de Cidadania Organizacional, os comportamentos pró-sociais, o *whistleblowing*, a dissensão baseada em princípios e a espontaneidade organizacional

Nas organizações, todos podem coexistir simultaneamente.

<p>Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)</p> <p>(Smith, Organ & Near, 1983; Organ, 1988,1990a, 1997; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995; Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; Netemeyer et al, 1997)</p>	<p>Comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo e, que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.</p>
<p>Comportamentos pró-sociais</p> <p>(Brief & Motowidlo, 1986; Puffer, 1987; George & Bettenhausen, 1990; George, 1990; McNeely & Meglino, 1994)</p>	<p>Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização, dirigidos a um indivíduo, grupo ou organização, com o qual interage enquanto desempenha o seu papel</p>

	organizacional, com a intenção de promover o bem-estar desse indivíduo, grupo ou organização.
Whistleblowing (Near & Miceli, 1985, 1987, 1995; Miceli & Near, 1994; Smith & Oseth, 1993; Martin, 1992)	Denúncia de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas sob controlo dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomar ações suscetíveis de prevenirem, evitarem ou penalizarem tais práticas.
Dissensão baseada em princípios (Graham, 1986)	Protesto e/ou esforço para mudar o <i>status quo</i> organizacional devido a uma objeção de consciência relacionada com uma prática ou política da organização.
Espontaneidade organizacional (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997)	Comportamentos extra papel que são executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional.

Tabela 5- Distinção entre Comportamentos extra papel. Fontes: Rego, Ribeiro, & Cunha (2010)

Dos vários comportamentos extra papel e tendo em conta a pertinência para o estudo em curso, assume-se que o foco nos Comportamentos de Cidadania Organizacional será o mais adequado.

Desde início da década de 80 que várias pesquisas foram sendo efetuadas, impulsionadas pelo impacto desses comportamentos sobre a eficácia organizacional (Bateman & Organ; Smith, Organ, & Near, 1983). Durante algum tempo, a relação foi remetida mais para o domínio da presunção do que na comprovação empírica. No entanto, várias pesquisas têm demonstrado que os Comportamentos de Cidadania Organizacional têm um valor explicativo significativo para a eficácia (Posdakoff & Mackenzie, 1994; Rego, 1999).

Posto isto, a definição que reúne mais consenso é aquela que Organ (1997b) propôs há mais de duas décadas definindo os comportamentos de cidadania organizacional como comportamentos discricionários não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização.

Contudo, se a distinção entre comportamentos de papel e de extra papel carece de uma série de fatores que podem perturbar a sua análise, será a definição de CCO's tão taxativa?

Comportamento discricionário é aquele não prescrito pelo papel ou descrição de funções nem que integra claramente o contrato formal. É, portanto, uma ação desenvolvida por opção pessoal. Segundo Organ (1997b), observadores e atores podem considerar alguns comportamentos medidos na análise dos CCO's, parte integrante das funções em que os papéis evoluem e o seu conteúdo não é estático. Isso acontece porque, por exemplo, as relações líder-membro sofrem alterações (Graen & HI-Bien, 1995; Graen & HI-Bien, 1995; Settoon et al., 1996). Relativamente ao sistema de recompensa formal, Organ (1997b) defende que ao longo do tempo, um fluxo regular de CCO de diferentes tipos pode influenciar as impressões suscitadas pelo supervisor ou colegas, podendo ser suscetível de influenciar recomendações da hierarquia para uma promoção ou incremento salarial, mas o importante na definição é que este retorno não seja contratualmente garantido.

Mas outras questões se colocam; o bom desempenho de papel não origina necessariamente recompensas. "O problema está em que muito poucas recompensas são contratualmente garantidas por qualquer comportamento, incluindo o desempenho técnico ou a inovação brilhante. Nos processos de downsizing... quantas pessoas... puderam mesmo garantir a continuidade do seu emprego, apesar de consistentemente terem desempenhado bem as suas funções?" (Organ, 1997a).

Perante esta problemática, Organ (1997a) evidencia o último construto: o da eficácia. Sendo que o reforço da definição incide sobre o desempenho contextual (WC Borman & SJ Motowidlo, 1997; J. M. Conway, 1996; Bergman, Donovan, Drasgow, Overton, & Henning, 2008).

Para compreender o significado de desempenho contextual é imperiosa a noção de desempenho de tarefa podendo ser definida como "a eficácia com que os incumbentes dos cargos levam a cabo atividades que contribuem para o núcleo técnico, seja diretamente, através da implementação de uma parte do seu processo tecnológico, seja indiretamente, proporcionando-lhe os materiais ou serviços necessários" (WC Borman & SJ Motowidlo, 1997). Mas os atores organizacionais contribuem para a eficácia com modos que superam a tarefa. Significa, portanto, que podem ajudar ou prejudicar as organizações desenvolvendo ações que não estando relacionadas com as suas funções, modelam o contexto organizacional, social e psicológico servindo de

catalisador para as atividades e processos de tarefa. Esta é a definição de desempenho contextual.

Urge então identificar a estrutura do construto e, num estudo de Smith et al., (1983, p.656) baseado em depoimentos a supervisores sobre exemplos de comportamentos “úteis, mas não absolutamente requeridos”, emergem duas categorias de comportamentos: altruísmo e consciência geral (conscienciosidade). O altruísmo respeitava comportamentos direta e intencionalmente dirigidos para a ajuda a pessoas, a conscienciosidade assumia um aspeto mais impessoal e respeitava os comportamentos que não proporcionam ajuda imediata a qualquer pessoa específica. Esta dicotomia, e baseando-nos na literatura assente na lógica da reciprocidade é a que os CCO dirigidos aos indivíduos funcionam como resposta à reciprocidade a atos desses indivíduos enquanto os CCO dirigidos à organização são executados como resposta ao modo como a organização atua. Seguidamente, J. Graham, (1991), sugere uma nova dimensão, a virtude cívica, assente na conceção de cidadania política. Representa o interesse na organização como um todo, a defesa dos seus interesses e a participação no governo da organização. Mais tarde, caracteriza-se como “participação responsável na vida política da organização” (J. W. Graham, 2000).

Então Organ (1997b) propõe, para além das três dimensões consideradas, acrescentar cortesia e desportivismo em que a cortesia assenta na prevenção de ocorrências imprevisíveis ou problemas, e o desportivismo inclui comportamentos que visam diminuir o tempo gasto com queixas e lamurias sobre inevitáveis contratempos.

Contudo, há estudos que advogam que contextos culturais podem interferir nas conceções acerca dos CCO e que as dimensões de cidadania podem ser contingentes do país/cultura em que são realizados. São disso exemplo as empresas que baseiam os seus sistemas de recompensas exclusivamente no desempenho individual é possível que o foco se desvie do desempenho organizacional para o desempenho que lhe acarretará maior benefício. Em resposta a esta dificuldade, Lepine, Erez, & Johnson (2002) sugeriram que os CCO deveriam ser considerados como um construto latente e as suas dimensões os indicadores desse construto. Isso devia-se ao fato das várias dimensões se relacionarem fortemente entre si, logo considerar-se como um todo. Mas aqui não houve consenso, Rego & Cunha (2010) sugerem, através de um estudo que há dimensões que se relacionam diferentemente com variáveis preditores como as perceções de justiça.

Para perturbar ainda mais a equação, dados teóricos e empíricos foram sugerindo que há características de personalidade que tornam as pessoas mais ou menos propensas para a prática de CCO. Van Dyne & Kostova (1995) definiram que a propensão para a

confiança, a orientação para os relacionamentos, a autoestima e a orientação empática contribuíam para a adoção destes comportamentos. Relativamente às suas dimensões, um olhar pela literatura, permite elucidar alguns aspetos que as podem condicionar. Organ & Lingl (1995) sugeriram que as correlações da conscienciosidade com os CCO são modestas, considerando que alguns dos aspetos desta variável relacionam-se, mas outros não. A “propensão para a confiança” é uma característica da personalidade que predispõe à cooperação e entre ajuda (Rutter, 2003), o motivo afiliativo como promotor de ambientes de harmonia e resolução construtiva de conflitos (Van Dyne & Kostova, 1995), autoestima como promotor do espírito de iniciativa e comportamentos pró-ativos (Judge & Bono, 2001) também contribuem para a predisposição dos indivíduos na adoção de CCO.

Após considerações, parece sensato basearmo-nos nas cinco dimensões que Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter (1990) desenvolveram como medidas empíricas (altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e desportivismo), por serem as mais consideradas na literatura e posteriormente operacionalizadas nos estudos das dimensões do CCO " (Organ, 1997b).

Dimensões	Caraterísticas
Altruísmo	Comportamentos que têm um efeito de ajuda numa pessoa específica com um problema ou tarefa organizacionalmente relevante (ex. ajuda a uma pessoa que esteve ausente)
Conscienciosidade	Comportamentos que permitem ao sujeito levar a cabo as suas obrigações formais de um modo que ultrapasse o normalmente esperado (ex. o sujeito cumpre as regras e os regulamentos, mesmo que ninguém veja; é assíduo e pontual).
Civismo	Comportamentos que revelam envolvimento e participação responsável na vida política da organização (ex. o sujeito está “a par” dos acontecimentos organizacionais, assiste e participa em reuniões relativas à organização).
Cortesia	Comportamentos que visam prevenir a ocorrência de um problema (ex. o sujeito é cauteloso com comportamentos que podem afetar o posto de trabalho de outras pessoas).
Desportivismo	Comportamentos reveladores de que o individuo evita queixas excessivas perante os problemas (ex. não expressa ressentimentos perante mudanças organizacionais).

Tabela 6 - Dimensões tradicionais da Cidadania Organizacional. Quadro construído a partir de Organ (1988, 1992b); Moorman (1993); Podsakoff, Mackenzie & Fetter (1993); Mackenzie, Podsakoff & Fetter

(1991, 1933); Podsakoff & Mackenzie (1994, 1997); Podsakoff, Ahearne & Mackenzie (1997); Podsakoff, Mackenzie & Hui (1993)

Embora identificados individualmente, Lepine, Erez, & Johnson (2002) defendem não existirem diferenças significativas nas relações entre as dimensões dos CCO que justifiquem a sua análise individualizada. No entanto, tendo em conta que o CP é, segundo D. M. Rousseau (1989, p. 124), uma crença de reciprocidade, analisaremos se numa industria cimenteira portuguesa existem algumas particularidades que corroborem com os estudos anteriormente efetuados e expliquem as correlações existentes entre a perceção da existência do Contrato Psicológico com a adoção de CCO ou, pelo contrário, algumas das dimensões dos CCO sejam mais significativamente influenciados por essa perceção.

Perante os estudos mencionados, importa investigar se existe um vetor de influência da perceção da existência do CP e a adoção de Comportamentos de Cidadania Organizacional, sendo expectável que quanto maior for a perceção do cumprimento das expectativas e crenças por parte da empresa, mais serão os CCO adotados por parte dos colaboradores. Pretende-se, portanto, testar a seguinte hipótese:

Hipótese 2: O CP relaciona-se positivamente com os CCO;



5 Metodologia

Neste capítulo serão apresentadas as metodologias da investigação, definido o modelo e hipóteses em estudo, tendo em consideração as hipóteses anteriormente mencionadas. Apresentada e caracterizada a amostra, assim como o questionário utilizado na recolha dos dados. Serão descritos os instrumentos de medida utilizados para cada variável, a sua composição, validade e confiabilidade estatística. O aperfeiçoamento das escalas, o estudo de consistência interna e dimensionalidade das variáveis. Será apresentado um estudo preliminar com base nas correlações de cada item com a totalidade da escala.

5.1 Definição de Objetivos e Hipóteses de Investigação:

Sustentado pela revisão da literatura, importa definir as hipóteses a investigar. Atendendo à importância demonstrada pela teoria em relação à variável independente CP, procura-se demonstrar a sua predição nos CCP e nos CCO e nestes, atendendo às suas diversas dimensões. Então foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A percepção de existência do CP relaciona-se negativamente com os CCP, ou seja, a percepção do CP reduz a adoção de comportamentos contra produtivos.

Nesta hipótese, prevê-se uma relação negativa, ou seja, quando a variável independente aumentar, a dependente tenderá em diminuir.

Hipótese 2: A percepção da existência do CP relaciona-se positivamente com os CCO, ou seja, um trabalhador que adote comportamentos de cidadania organizacional crê na existência e cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização.

Sobre os CCO, dada a sua multidimensionalidade e colocando em causa o que Lepine et al. (2002) defenderam, procurar-se-á relacionar-se o CP com cada uma das suas dimensões dos CCO. Assim formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2.1: A percepção da existência CP relaciona-se positivamente com o Altruísmo.

Hipótese 2.2: A percepção da existência CP relaciona-se positivamente com o Desportivismo

Hipótese 2.3: A percepção da existência CP relaciona-se positivamente com a Cortesia.

Hipótese 2.4: A percepção da existência CP relaciona-se positivamente com a Conscienciosidade.

Hipótese 2.5: A percepção da existência CP relaciona-se positivamente com o Civismo.

Com base nas hipóteses formuladas, construiu-se o seguinte modelo de investigação:



Figura 2 - Modelo proposta para investigação.

5.2 Procedimento e Recolha de Dados

Para testar as hipóteses de investigação definidas, foi elaborado um inquérito por questionário para recolha de dados primários, com os itens que medem cada uma das variáveis em estudo (CP, CCP e CCO). Foram igualmente colocadas algumas questões,

de cariz sociodemográfica (género, habilitações literárias, antiguidade na empresa, unidade onde desenvolve atividade e função). Como pré teste, por forma a controlar aspetos que pudessem interferir com a validação dos resultados e ajustá-los à recolha de informação, optou-se pelo formato físico, inquirindo-se 20 elementos que desenvolvem atividade na unidade fabril, no centro do país, por uma questão de conveniência e proximidade, abrangendo toda a cadeia hierárquica.

Para iniciar a recolha de dados, foi enviado um questionário online, em janeiro de 2020, para 659 colaboradores, através do email institucional contendo um *link* de acesso. No email incluía uma nota introdutória com identificação do estudo em se apelava à participação, frisando-se o anonimato e confidencialidade, a não existência de respostas certas ou erradas e apelando-se à sinceridade nas respostas.

Esta metodologia permite aceder a um elevado número de indivíduos em pouco tempo e em situações geográficas muito diversificadas, visto que as unidades da empresa cimenteira em análise, se disseminam por todo o território nacional, incluindo a ilha da Madeira. Como plataforma de apoio utilizou-se o *Google Docs - Forms, do Google INC.*, para a sua construção, disponibilização online e recolha da informação de uma forma acessível e rápida.

Dos questionários enviados, foram respondidos 106 e desses, foram identificados 3 cujo preenchimento se encontrava deficiente, por faltar um item na resposta. Utilizou-se o método de imputação, conforme Beckett, Eriksson, Johansson, & Wikström, (2017, p.33), em que é efetuada a estimativa dos dados ausentes de uma observação com base nos valores válidos das outras. Os restantes, por se encontrarem devidamente preenchidos foram considerados.

5.3 Instrumentos de Medida

Para recolha de dados necessários ao teste de hipóteses da investigação, foram utilizadas medidas desenvolvidas e validadas por autores reconhecidos nas respetivas áreas científicas.

5.3.1 Variável Contrato Psicológico (CP)

A recolha de dados primários, através de questionário é o método mais comumente utilizado para avaliar o Contrato Psicológico (N. Conway & Briner, 2005).

Foram utilizadas 5 questões, adaptadas de D. M. Rousseau (2000), numa escala de Likert de 5 pontos, em que os valores mais elevados representam “em grande medida” e os mais baixos “de modo nenhum ou nada”. Na questão 1, D. M. Rousseau (2000) não define concretamente o que a empresa se propõe fornecer, quer implícita quer explicitamente. Por ser ambíguo em termos de materialidade e com isso não carecer de objetividade pessoal, optou-se por questionar aos inquiridos das suas expectativas acerca da carreira profissional (caminho a ser trilhado profissionalmente). Assim, a objetividade das respostas assenta na crença de que as organizações podem ou não proporcionar uma carreira profissional dentro dos objetivos de cada um. Foi solicitado aos inquiridos que se posicionassem relativamente aos que lhes era solicitado, pensando na empresa onde desenvolvem atividade.

- a) Até que ponto a empresa prometeu implicitamente ou explicitamente fornecer-lhe uma carreira profissional;
- b) No geral, quão bem o seu empregador cumpre os seus compromissos para consigo;
- c) Em geral, até que ponto o seu empregador cumpre as suas promessas para consigo;
- d) Em geral, quão bem cumpriu os seus compromissos com a empresa;
- e) Em geral, quão bem cumpriu as suas promessas para com a empresa.

5.3.2 Variável Comportamentos Contra Produtivos (CCP)

No segundo conjunto de questões, inquire-se com que frequência os trabalhadores adotam determinados comportamentos no seu trabalho, utilizando-se 11 questões (Ali & Bukhari, 2009) e adaptadas de Bennett & Robinson (2000). Numa escala de Likert em que os valores mais elevados significam “sempre” e os mais baixos que “nunca” adota determinado comportamento.

- a) Faz um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho;
- b) Chega tarde ao trabalho, sem autorização;
- c) Tem o local de trabalho desarrumado;
- d) Amaldiçoa alguém no trabalho;

- e) Dá baixa quando não está doente;
- f) Perde a paciência no trabalho;
- g) Negligencia as instruções do chefe;
- h) Sai mais cedo do trabalho, sem autorização;
- i) Age grosseiramente com alguém no trabalho;
- j) Dedica pouco esforço ao trabalho.

5.3.3 Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO)

No terceiro conjunto de questões, recolhem-se os dados referentes aos comportamentos de cidadania organizacional. Aos inquiridos é perguntado em que medida as questões se lhes aplicam ou não. Para este caso utilizaram-se 17 escalas de Likert de 7 pontos, sugeridas por Mary A. Konovsky & Organ (1996), medindo “o altruísmo, o desportivismo, a cortesia, a consciosidade e a civismo” em que os valores mais elevados correspondem à aplicação completa ao inquirido e os valores mais baixos à ausência completa de aplicabilidade. As questões foram adaptadas de um outro estudo, cuja análise fatorial confirmatória foi efetuada para os CCO por Rego et al. (2010). Para este conjunto, a listagem de questões foi aleatoriamente disposta, de forma a evitar um padrão de respostas.

- a) Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos;
- b) Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância);
- c) Respeita os direitos e regalias das outras pessoas;
- d) É sempre pontual;
- e) Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização;
- f) Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho;
- g) Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização;
- h) Evita criar problemas aos outros;
- i) Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização;
- j) Ajuda as pessoas que estiveram ausentes;
- k) Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz;
- l) Não abusa dos seus direitos e regalias;
- m) Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho;
- n) Preocupa-se em preservar a imagem da organização;
- o) Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho;

- p) Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros);
- q) A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho).

5.3.4 Variáveis sociodemográficas

Além das variáveis em investigação, foram também solicitadas questões de carácter sociodemográfico nomeadamente (género, habilitações literárias, antiguidade na empresa, unidade onde desenvolve atividade e função) com vista à eventual relação com as variáveis em estudo que possam corroborar com algumas correlações. Estas variáveis de controlo fazem parte dos estudos efetuados nestas áreas científicas.

5.4 População e Caracterização da Amostra

O nosso estudo incidiu sobre uma empresa cimenteira a operar em Portugal, por ser um setor relevante para a economia e sociedade nacional. A seleção foi influenciada pela proximidade de acesso à organização e seus colaboradores.

Num passado recente, a empresa em análise instituiu a utilização de meios tecnológicos de informação e comunicação como ferramenta habitual. Aos trabalhadores foi atribuído um email institucional por onde circulam todas as informações organizacionais. Foi através dessa ferramenta que se definiu a população a inquirir – 659 colaboradores com vínculo efetivo com a empresa.

O estudo teve por base a recolha de dados primários, através de questionário considerando a metodologia de Carmo, H. & Ferreira (2008, p.153)

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes características:

1. Relativamente ao género, dos 106 inquiridos quase 85% são do sexo masculino e acerca de 15% do feminino.

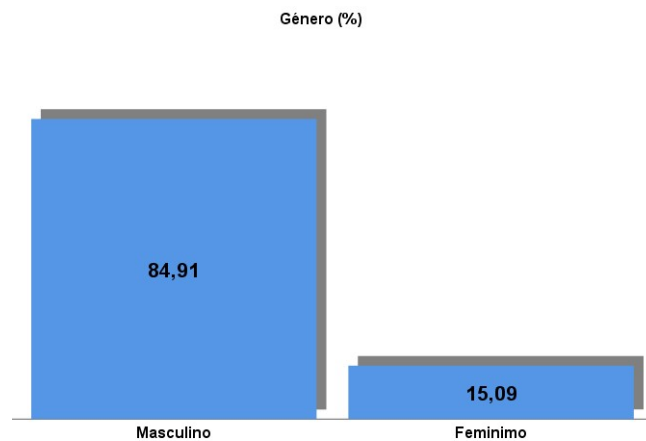


Figura 3- Género

2. Quanto à antiguidade, os inquiridos têm, em média 19,9 anos (DP=12,05), estando compreendida entre 1 e 42 anos. Para melhor compreensão, foi aplicada a regra de Strudges² e definidos 7 intervalos, cuja amplitude = 6 anos. A predominância situa-se entre os 24 e 30 anos (moda), representando quase 19% da amostra.

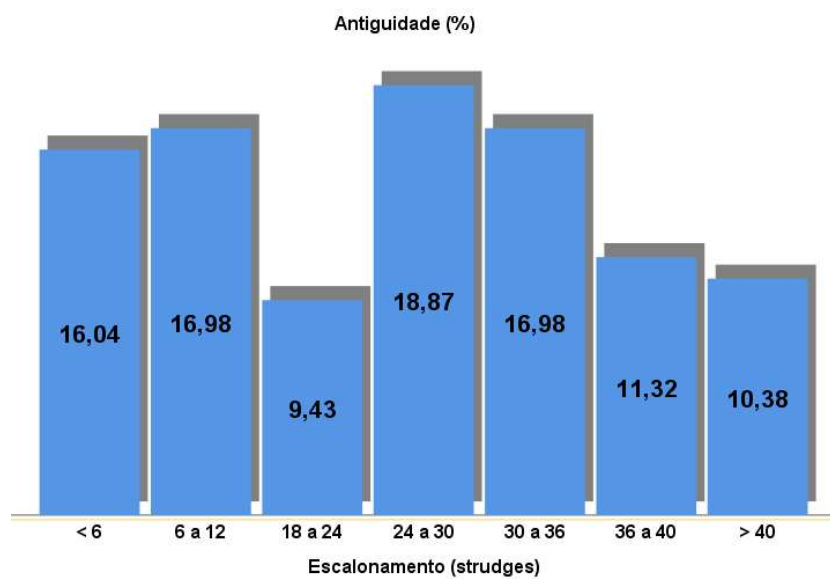


Figura 4- Antiguidade na empresa

²Visa a escolha de um número de intervalos (classes) c , tal que c seja o menor número inteiro que verifique a condição $2c \geq n$, em que n é a dimensão da amostra. Assim, tem-se $c=7$, dado que $2^7 \geq 106$.

3. Sobre as habilitações literárias, metade dos inquiridos têm o ensino secundário, sendo os demais 50% distribuídos pelos licenciados (26%) e mestrados (19%). Apenas 4.7% têm o ensino básico.

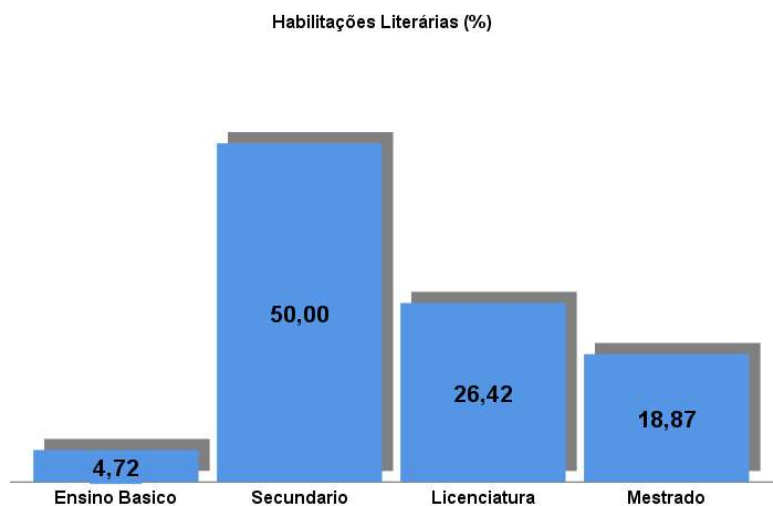


Figura 5 -Habilitações literárias

4. Das funções desempenhadas, evidenciam-se quase 50% de operacionais e cerca de 40% encontram-se distribuídos entre Quadros Técnicos e Chefias Intermédias, os restantes ocupam Quadros Superiores e Diretivos.

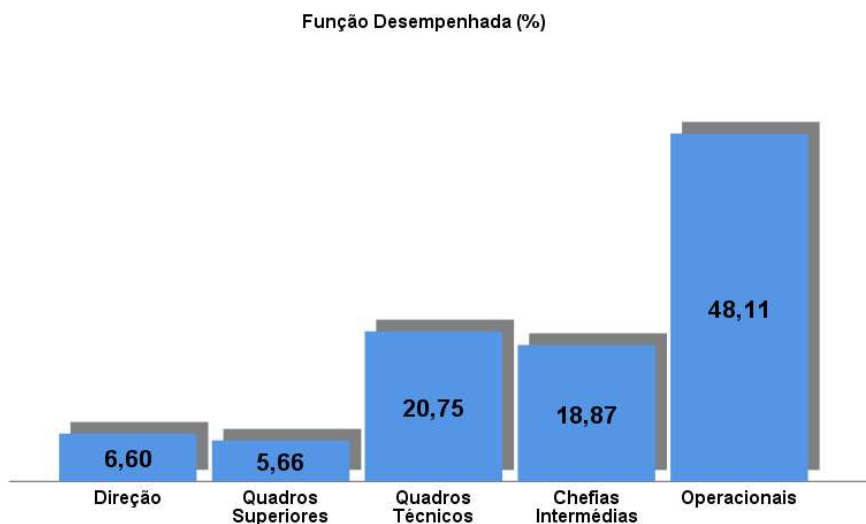


Figura 6- Função desempenhada

5.5 Aperfeiçoamento de Escalas

Para realizar a análise dos dados, utilizou-se o *software* IBM SPSS *Statistics* versão 25. Seguidamente procedeu-se ao aperfeiçoamento de escalas com vista à análise da consistência interna, confiabilidade estatística e dimensionalidade. A consistência interna demonstra a confiabilidade dos itens utilizados, na capacidade de medirem de forma exata a variável que representa.

Relativamente ao Contrato Psicológico, será analisado como a variável independente e unidimensional.

Para os CCP será criada uma variável com os valores médios dos itens recolhidos, cujo propósito será a redução da complexidade na interpretação dos dados.

Sobre os CCO serão consideradas as suas dimensões separadamente, através da Análise Fatorial Exploratória e também na sua globalidade.

5.6 Consistência interna das escalas

Com vista a avaliar a confiabilidade dos itens utilizados no estudo, analisou-se a consistência interna da escala. A validade de uma escala depende de como os itens que a compõem conseguem medir de forma exata a variável subjacente através do Alpha de Cronbach. O valor do Alpha de Cronbach pode variar de 0 e 1, sendo os valores abaixo de 0.6 indício de uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Cronbach, 1951; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

	Alfa de Cronbach (α)
Contrato Psicológico	,671
Comportamentos Contra Produtivos	,654
Comportamentos de Cidadania Organizacional	,691
Altruísmo	,712
Desportivismo	,678
Cortesia	,545* (Sem confiabilidade estatística)
Consciosidade	,511* (Sem confiabilidade estatística)
Civismo	,601

Tabela 7 - Estatísticas de Confiabilidade dos itens em estudo

Na variável independente, por forma a aumentar a consistência interna, foi retirado o item “Até que ponto a empresa prometeu implicitamente ou explicitamente fornecer-lhe uma carreira profissional” ficando excluído do estudo.

Por uma questão de coerência analítica, os itens que medem o “Desportivismo” foram invertidos de forma (negativa \longleftrightarrow positiva).

Por revelarem uma consistência interna insatisfatória ($\alpha < 0,60$), (Hair et al., 2014), serão abandonadas a Cortesia* e Conscienciosidade* sob as suas formas unidimensionais pelo que ficarão excluídas da investigação em curso (Mary A. Konovsky & Organ, 1996).

Devido ao exposto, não é possível aprofundar a validação das hipóteses 2.3 e 2.4. O estudo prosseguirá, atendendo às dimensões que apresentem confiabilidade.

5.7 Estudo da Dimensionalidade de Variáveis (Análise Fatorial)

O objetivo da análise fatorial é identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes, fatores ou construtos que possam explicar a estrutura correlacional verificada entre um conjunto de variáveis originais (Curado, Teles, & Marôco, 2014). Ou seja, observa os inter-relacionamentos entre as variáveis por forma a encontrar um conjunto de fatores que expliquem as variáveis originais, simplificando a análise dos dados devido à redução de variáveis necessárias para os descrever. Os fatores que resultam desta análise permitem a maximização do seu poder explicativo do conjunto completo das variáveis (Hair et al., 2014).

A análise fatorial utilizada neste estudo, foi o método de Análise dos Componentes Principais (ACP), cuja finalidade é a análise dos dados com vista à sua redução, eliminação de sobreposições e escolha de formas mais representativas dos dados originais. As componentes principais foram determinadas através do critério por medida de adequação do tamanho de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, (KMO), cujos valores se situam entre 0 e 1, cuja aceitabilidade, se for superior a 0.5 e recomendado acima de 0.8. O teste de *Esfericidade de Bartlett* analisa a multicolinearidade, ou seja, as correlações entre as variáveis e ilustra se a matriz de correlação original não é a matriz de identidade.

Esta metodologia estatística permite a transformação de um conjunto de variáveis originais correlacionadas entre si, num conjunto menor, não relacionadas, cujo objetivo é reduzir a complexidade na interpretação. As Componentes Principais, como são designadas, devem explicar, no mínimo, 60% da variância total das variáveis originais. Nesta análise, a rotação Varimax foi o método utilizado, tendo sido apenas considerados os loadings acima de 0.5 (Pestana & Gageiro, 2014).

Na tabela seguinte, são apresentados os resultados da Análise Fatorial para as diversas variáveis dos CCO.

CCO				
item	H²	C1	C2	C3
Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos	,643	,797		
Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	,579	,628		
Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	,605	,767		
Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho	,766	,842		
Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização	,721		,842	
Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros)	,533		,705	
Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz	,684		,787	
Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	,501			,593
Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	,516			,508
Preocupa-se em preservar a imagem da organização	,753			,861
Alpha de Cronbach		,712	,692	,601
Variância Explicada ($\Sigma=63,007$)				
KMO = 0. ,786				
Teste de esfericidade de Bartlett = 284,744 sig.=0,00				

Tabela 8- Análise fatorial para variáveis dos CCO

Na variável “Desportivismo” foi retirado o item “Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância)” por apresentar uma comunalidade baixa $h^2=,322$

6 Análise e Discussão dos Dados

Após tratamento das variáveis e aperfeiçoamento das escalas, apresentam-se os resultados estatísticos da investigação. Pretende-se verificar se a variável independente CP influencia negativamente a adoção de comportamentos contra produtivos e positivamente os comportamentos de cidadania organizacional. Assim, serão testadas as hipóteses anteriormente definidas através de análise bivariada dos dados relativamente às médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de Pearson. Seguidamente, através de modelos de regressão linear serão apresentados os resultados da análise, permitindo a reflexão crítica dos resultados e tirar ilações para obtenção de conclusões.

6.1 Análise dos Dados

O desvio padrão é uma medida de dispersão caracterizada pelo comportamento dos desvios dos dados recolhidos, em relação às medidas de tendência central (como por exemplo a média). Assim, quanto maior for a dispersão em relação à média maior será o valor do desvio padrão (Pestana & Gageiro, 2014).

Na análise de *Pearson* (r) procuram-se os coeficientes da correlação entre as variáveis quantitativas, que podem variar entre -1 a 1. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que existe uma relação linear inversa, isto é, quando uma variável aumenta, a outra diminui. No entanto, se o valor for próximo de zero, significa que as variáveis estão fracamente associadas, não existindo relação linear (Pestana & Gageiro, 2014).

	Média	Desvio Padrão	CCO	CCP	CP	Altruísmo	Desportivismo	Civismo
Género ^(a)			- ,016	- ,040	,050	-,095	,106	-,039
Habilitações Literárias ^(b)	2,59	,848	- ,182	,095	- ,041	-,254**	-,030	-,128
Função ^(c)	3,96	1,234	,031	- ,023	- ,083	,031	,065	-,112
Antiguidade	19,88	12,048	,014	,065	- ,001	,010	-,073	,021

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). ** $p < .01$

(a) Género: 1 – Masculino; 2 – Feminino

(b) Habilitações Literárias: 1 - Ensino Básico; 2 – Secundário; 3 – Licenciatura; 4 – Mestrado

(c) Função: 1 – Direção; 2 - Quadros Superiores; 3 - Quadros Técnicos; 4 - Chefias Intermédias; 5 – Operacionais

Tabela 9 - Correlações de Pearson para variáveis sociodemográficas

Ao analisar as correlações entre as variáveis sociodemográficas e variáveis do estudo é possível verificar que apenas o Altruísmo apresenta um coeficiente de correlação negativa, de baixa a moderada ($\rho = -0,254$; $p < 0,01$) em relação às habilitações literárias, prevendo-se que os colaboradores mais habilitados, adotem menos comportamentos altruístas. Dado que as restantes variáveis não apresentam correlações significativas, consideram-se pouco relevantes para o estudo.

	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 - Civismo	5,5943	,79815	1				
2 - Desportivismo	5,5577	,96808	,261**	1			
3 - Altruísmo	5,7217	,78173	,649**	,251*	1		
4 - CCO	5,6130	,71723	,709**	,724**	,789**	1	
5 - CCP	1,3688	,29607	-,406**	-,399**	-,353**	-,414**	1

6 - CP	3,8491	,61594	,228*	,297**	,252**	,327**	-,411**
---------------	--------	--------	--------------	---------------	---------------	---------------	----------------

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** $p < .01$ * $p \leq .05$

CP e CCP - Escala 1 a 5; CCO Escala - 1 a 7

Tabela 10 - Correlações de Pearson para variáveis dependentes

Na análise descritiva das variáveis do modelo, na adoção de CCO e suas dimensões apresentam percepções pelos inquiridos acima a média ($M > 5.5$; $DP < 1$; escala 1-7). Relativamente aos CCP, os inquiridos têm uma percepção muito baixa em relação à média ($M = 1.37$; $DP = 0.29$; escala 1-5). Quanto à variável independente, os respondentes têm uma percepção da sua existência bastante acima da média ($M = 3.8$; $DP = 0.6$; escala 1-5).

O coeficiente de correlação de Pearson define, baixo ou moderado os que apresentam uma associação linear de ($0,20 < r < 0,39$) ou uma associação linear moderada ($0,40 < r < 0,69$). No estudo, as variáveis dependentes, com a independente é possível verificar que os coeficientes são predominantemente baixos a moderados. A variável dependente CCO e as suas três dimensões encontram-se correlacionadas positivamente com a independente CP, presumindo-se que para qualquer que seja o Comportamento, o aumento da percepção de existência do CP origina um aumento na adoção dos CCO (r de Pearson = ,228; ,297; ,252; ,327). Contrastando, a correlação com os CCP apresenta uma correlação moderada negativamente ($r = -,411$), levando a presumir que a percepção do alto cumprimento do CP pode originar um decréscimo de adoção nos CCP.

A variável “Civismo” é a única que apresenta uma correlação estatisticamente significativa ao nível de 5%, as demais apresentam correlações estatisticamente significativas ao nível de 1%.

6.2 Relação entre Variáveis

Nesta fase da análise dos dados, pretende-se compreender e avaliar o impacto que a percepção da existência do CP (X) tem sobre as variáveis dependentes (Y) CCO e suas dimensões e os CCP, através de modelos de regressão linear. Este modelo é utilizado para verificar se as variáveis independentes (X) explicam a variável dependente (Y), isto é, se existe uma efetiva relação entre elas e qual a intensidade da mesma (Pestana & Gageiro, 2014). É também possível determinar a equação matemática que relaciona as

variáveis e prever os valores da variável dependente. De acordo com Pestana & Gageiro (2008), quanto maior for a correlação entre as variáveis, maior será esta previsão. Segundo estes autores, os modelos de regressão linear requerem a verificação de pressupostos. No entanto Johnson & Wichern (1974) (p. 384) defendem que a validade dos pressupostos não tem necessariamente que ser exatas, o que se deseja é a validade aproximada, uma vez que os procedimentos obtidos através dos modelos lineares são razoavelmente robustos e pouco se perde se a validade for apenas aproximada. Para este estudo, não quisemos prosseguir sem verificar, pelo menos, o pressuposto da normalidade de resíduos. Através da análise de histogramas dos resíduos, analisa-se a inexistência de desvios significativos relativamente à curva normal.

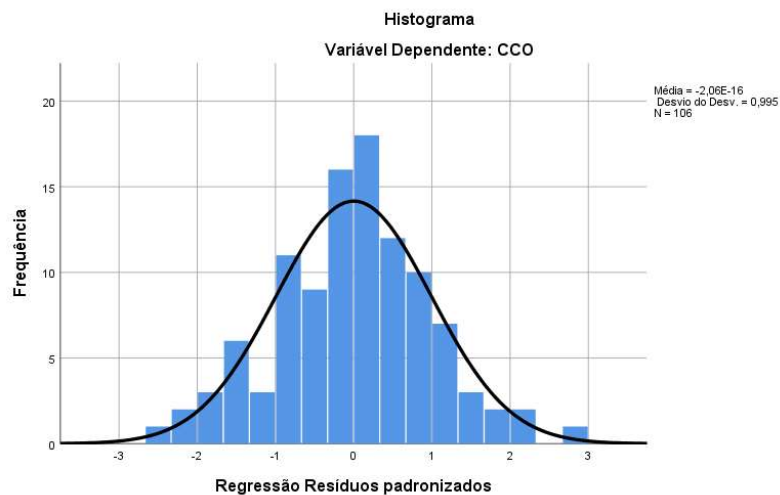


Figura 7 - Histograma dos resíduos da variável dependente CCO

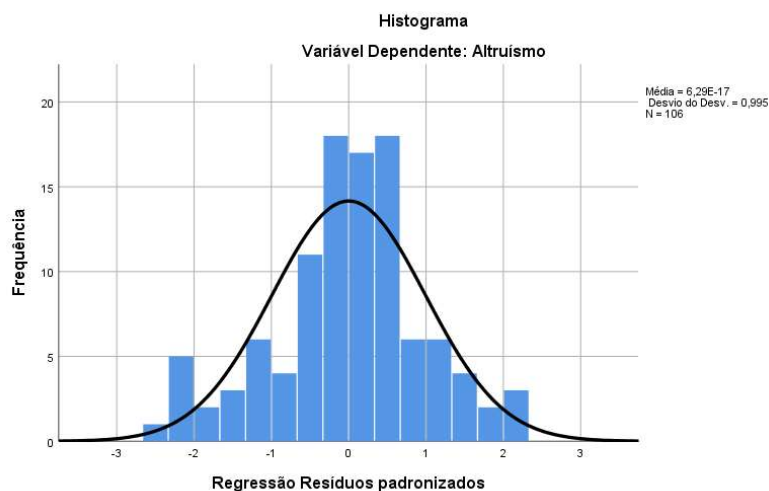


Figura 8 - Histograma dos resíduos da variável dependente "Altruismo"

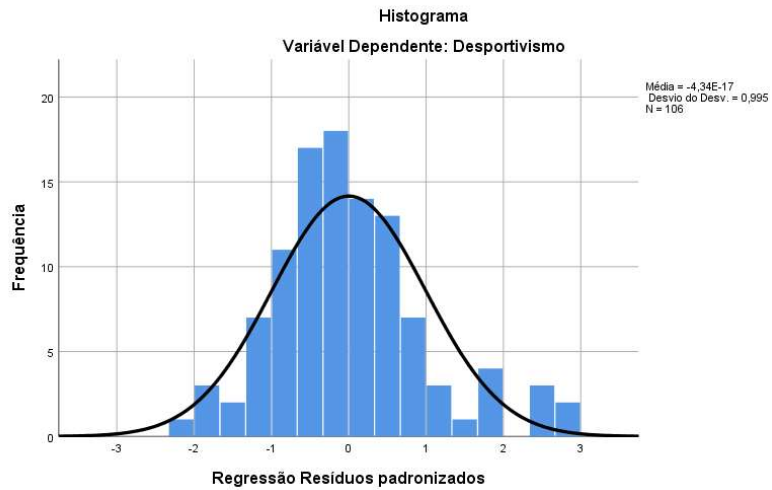


Figura 9 - Histograma dos resíduos da variável dependente “Desportivismo”

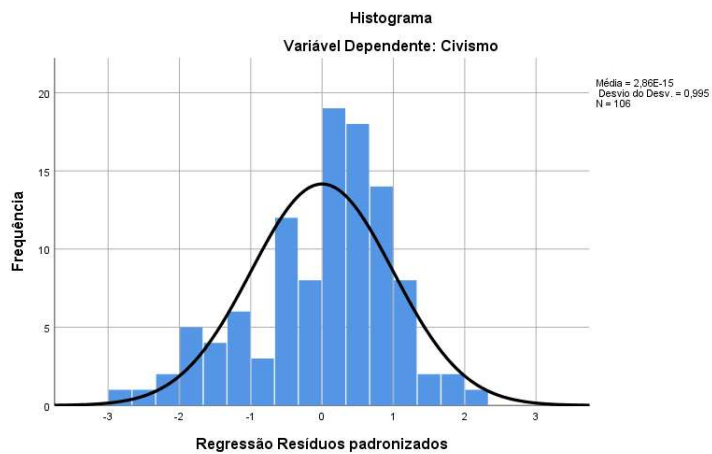


Figura 10 - Histograma dos resíduos da variável dependente “Civismo”

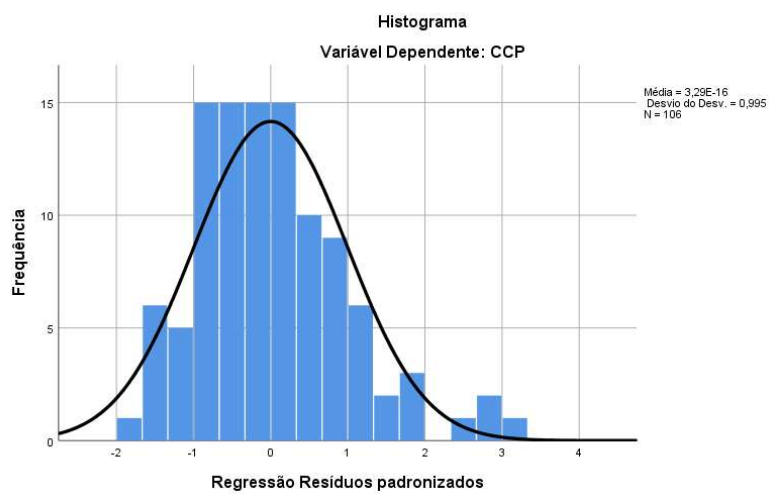


Figura 11 - Histograma dos resíduos da variável dependente CCP

É através dos histogramas que se analisa a normalidade dos resíduos. Nos gráficos de frequências apresentados, verificou-se que os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal. Desta forma, conclui-se que a distribuição dos resíduos é normal e assim valida-se o pressuposto.

6.3 Avaliação global dos modelos de regressão

Iniciando pelo modelo de regressão linear dos CCO na sua globalidade, este apresenta um valor de $F = 12,237$ significativo ao nível de 0,001, indicando que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Este modelo estimado é assim adequado para medir a relação entre a variável CP e a variável CCO. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,098, o que indica que 9.8% da variância da variável dependente CCO é explicada pelo modelo.

Relativamente aos modelos de regressão linear das três dimensões dos CCO (Altruísmo, Desportivismo e Civismo), apresentam, respetivamente, um valor de $F = 7,046$ ($p = 0,009$); $F = 9,877$ ($p = 0,002$); $F = 5,693$ ($p = 0,019$) o que indica que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Os modelos apresentam um R^2 ajustado de 0,054; 0,079; 0,019 o que significa que 5,4% da variância da variável Altruísmo é explicada pelo respetivo modelo, 7.9% da variância da variável Desportivismo é explicada e 1.9% da variância da variável do Civismo também é explicada pelo respetivo modelo.

Acerca da variável dependente CCP, o modelo de regressão linear apresenta um valor de $F = 19,711$ significativo ao nível de 0,000, indicando que a relação linear entre as variáveis é estatisticamente significativa. Este modelo estimado é assim adequado para medir a relação entre a variável CP e a variável CCP. O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,154, o que indica que 15.4% da variância da variável dependente CCP é explicada pelo modelo

Apresentadas as medidas de avaliação global dos modelos estimados, segue-se a análise da importância estatística das variáveis em estudo para verificar a veracidade das hipóteses. As hipóteses serão suportadas se o respetivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto.

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	4,151	,423	9,809	0,000
CP	,380	,109	3,498	0,001
R ² = 0,107				
R ² Ajustado = 0,098				
F = 12,237				
Sig. = ,001				

Equação 1 - Resultados da regressão linear da variável dependente CCO

Considerando que a Hipótese 2 propunha verificar se haveria relação positiva entre o CP e a adoção de CCO, de acordo com a tabela, a hipótese é suportada, uma vez que a variável CP apresenta um coeficiente positivo ($b = 0,380$) significativo ao nível de 1% ($p = 0,001$), confirmando que, quanto maior for a percepção de existência de CP, maior será a probabilidade de os colaboradores adotarem Comportamentos de Cidadania Organizacional.

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	4,491	,469	9,568	0,000
CP	,320	,120	2,654	0,009
R ² = 0,063				
R ² Ajustado = 0,054				
F = 7,046				
Sig. = ,009				

Equação 2- Resultados da regressão linear da variável dependente Altruísmo

Incidindo agora nas dimensões dos CCO, no resultado sobre o Altruísmo, a Hipótese 2.1 propunha verificar se haveria relação positiva entre o CP e a adoção deste comportamento. De acordo com a tabela, a hipótese é suportada, uma vez que a

variável CP apresenta um coeficiente positivo ($b=0,320$) significativo ao nível de 1% ($p=0,009$), confirmando que, quanto maior for a percepção de existência de CP, maior será a probabilidade de os colaboradores adotarem Comportamentos Altruístas.

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	3,766	,577	6,525	0,000
CP	,466	,148	3,143	0,002
R2 = 0,088				
R ² Ajustado = 0,079				
F = 9,877				
Sig. = , 002				

Equação 3 - Resultados da regressão linear da variável dependente Desportivismo

Relativamente ao Desportivismo, a Hipótese 2.2 antevia uma relação positiva entre o CP e a adoção deste comportamento. De acordo com a tabela, a hipótese é bem suportada, uma vez que a variável CP apresenta um coeficiente positivo ($b=0,466$) significativo ao nível de 1% ($p=0,002$), confirmando que, quanto maior for a percepção de existência de CP, maior será a probabilidade de os colaboradores adotarem Comportamentos Desportivistas.

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	4,458	,482	9,245	0,000
CP	,295	,124	2,386	0,019
R2 = 0,052				
R ² Ajustado = 0,043				
F = 5,693				

Sig. = ,019

Equação 4 - Resultados da regressão linear da variável dependente Civismo

Sobre o Civismo, a Hipótese 2.5 procurava verificar se haveria relação positiva entre o CP e a adoção deste comportamento. De acordo com a tabela, a hipótese é também suportada, uma vez que a variável CP apresenta um coeficiente positivo ($b=0,295$) significativo ao nível de 1.9% ($p=0,019$), confirmando que, quanto maior for a percepção de existência de CP, maior será a probabilidade de os colaboradores adotarem Comportamentos Cívicos

	Coef. Beta	Desvio Padrão	Estat. T	Nível Sig.
Constante	2,109	,169	12,481	0,000
CP	-,193	,043	-4,440	0,000
R ² = 0,162				
R ² Ajustado = 0,154				
F = 19,711				
Sig. = ,000				

Equação 5 - Resultados da regressão linear da variável dependente CCP

Relativamente aos CCP, a Hipótese 1 procurava verificar se haveria relação negativa entre o CP e os Comportamentos Contra Produtivos. De acordo com a tabela, a hipótese é também suportada, uma vez que a variável CP apresenta um coeficiente negativo ($b = - 0,193$) significativo ao nível de 1% ($p=0,000$), confirmando que, à medida que a percepção de existência de CP aumenta, a probabilidade de adoção de Comportamentos Contra Produtivos pelos trabalhadores tende a diminuir.

Resumidamente, todas as hipóteses previamente apresentadas foram confirmadas, isto é, quanto mais os colaboradores percebem o cumprimento do contrato psicológico por parte da empresa, mais Comportamentos de Cidadania Organizacional adotam, nomeadamente o Altruísmo, o Desportivismo e o Civismo, sendo a mesma percepção o móbil na redução de Comportamentos Contra Produtivos.

7 Discussão de Resultados

O objetivo desta investigação foi atestar a eventual relação entre a percepção de existência do CP com a adoção de CCP e de CCO e suas várias dimensões para, eventualmente, abrir portas a uma nova abordagem sobre o CP e a sua real pertinência nos modelos de gestão empresarial. Era expectável que o CP se relacionasse positiva e significativamente com os CCO e negativamente com os CCP. De facto, os resultados demonstram essas relações, presumindo-se que o alto cumprimento do CP pelas empresas e percebido pelos trabalhadores, poderá impulsionar à adoção de comportamentos discricionários, não exigidos formalmente, mas que no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização. O estudo também demonstra que a percepção da falta de reciprocidade e diminuição das expectativas e crenças por parte dos colaboradores, induz à adoção de CCP podendo, conseqüentemente, traduzir-se em avultados prejuízos para as organizações, através do roubo de propriedade, violência física e verbal, desperdício de recursos ou até mesmo atos desrespeitosos para com os colegas e organização.

Sabemos que são os CP que ligam os empregados às organizações, mas se as empresas não conseguirem oferecer o retorno esperado, o colaborador pode mudar o relacionamento com a organização (Peter M. Blau, 1964) mas também, segundo Wayne et al. (1997), pode ser o mecanismo explicativo na adoção de CCO.

Contudo, não se encontraram estudos que correlacionem diretamente as variáveis descritas pelo que não é possível corroborar os resultados aqui apresentados com outros. No entanto, há diversas investigações que, através de outros preditores indiciam que os resultados obtidos demonstram expectativas fidedignas acerca das temáticas.

7.1 O CP enquanto preditor de CCO

De acordo com os resultados obtidos, 9.8% da variância da variável dependente CCO é explicada pelo CP. Significa que a percepção do cumprimento do CP influencia na adoção de CCO. Esta situação vem ao encontro de nossa expectativa dado que houve dimensões que não puderam ser consideradas (Consciência e Cortesia). Há a presunção de que a percepção do cumprimento do CP induz à adoção de espírito de

entre ajuda, à superação do que está formalmente estabelecido e sem queixas desnecessárias. O estudo corrobora o que defenderam Wayne et al. (1997).

Seguidamente, considerando o que advogam os estudos anteriormente mencionados que constroem uma abordagem unidimensionalista dos CCO, não só as variáveis pessoais (traços de personalidade), como as condições específicas (atitudes, crenças e emoções) (M. A. Konovsky & Pugh, 1994; W. C. Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Ziegler, Schlett, Casel, & Diehl, 2012) e que podem tornar as pessoas mais ou menos propensas à adoção de determinados comportamentos (Van Dyne & Kostova, 1995) e colocando também em causa o que Spector & Fox (2002) defenderam, mas seguindo o propósito que nos determinamos investigar na procura de particularidades comportamentais dos trabalhadores no setor cimenteiro que poderão ser mais significativamente influenciados pelo CP, analisámos as características multidimensionalmente que apresentaram escalas de confiabilidade aceitáveis. Lembra-se que, as dimensões estudadas carecem das mesmas abordagens que os CCO na sua generalidade pelo que as explicações e limitações dos diversos autores, se referem também às dimensões seguidamente explanadas.

7.2 O CP enquanto preditor de Altruísmo

Com o presente estudo verificou-se que o CP tem um efeito positivo no Altruísmo, sendo que 5,4% da variância da variável dependente Altruísmo é explicada pelo CP, isto é, embora o Altruísmo dependa de vários fatores, os trabalhadores adotam comportamentos Altruístas quando percebem que as suas expectativas e crenças em relação à empresa estão a ser atendidas. Deste modo, para que os trabalhadores adotem comportamentos que tenham efeito de ajuda numa pessoa específica com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes, as empresas têm que atender às expectativas dos seus colaboradores promovendo canais eficazes e esclarecedores de comunicação e não quebrar premeditadamente os CP perfilhados.

7.3 O CP enquanto preditor de Desportivismo

Com o presente estudo verificou-se que o CP também tem um efeito positivo no Desportivismo, sendo que 7,9% da variância da variável dependente Desportivismo é explicada pelo CP, isto é, embora o Desportivismo também dependa de vários fatores, os trabalhadores adotam comportamentos reveladores de que não se queixam excessivamente perante os problemas que vão enfrentando ao longo da jornada de trabalho, quando percebem que a empresa cumpre a sua parte do acordo. Para Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000) os sujeitos que adotam o desportivismo, não ficam ofendidos quando os outros não seguem as suas sugestões e estão dispostos a sacrificar os interesses pessoais pelos organizacionais. Dado que esta dimensão acarreta benefícios significativos, é importante as empresas criarem metodologias que atendam às expectativas e crenças dos seus colaboradores.

7.4 O CP enquanto preditor de Civismo

Com o presente estudo verificou-se que o CP tem um efeito positivo no Civismo, embora apenas 4,3% da variância da variável dependente Civismo seja explicada pelo CP. Também o Civismo depende de traços de personalidade, ainda assim os trabalhadores adotam comportamentos Cívicos quando percebem que as suas expectativas e crenças da relação com a empresa estão a ser atendidas. Tendo em consideração que a virtude cívica representa um interesse na organização como um todo e a defesa dos seus interesses, a monitorização do ambiente na procura de ameaças e oportunidades, é pertinente às organizações atenderem ao Contrato Psicológico para que possam tirar partido desta dimensão comportamental. No estudo, e à luz das correlações, o altruísmo e o civismo relacionam-se muito positivamente (0.649, $p=0.01$).

7.5 O CP enquanto preditor de CCP

Os resultados apurados demonstram que o CP tem efeito nos CCP, sendo que 15,4% da variância da variável dependente CCP é explicada pela perceção do cumprimento efetivo as normas de reciprocidade expectáveis por parte da empresa.

Estes resultados sugerem que a falta de reciprocidade na relação colaborador-empresa tem maior expressão explicativa pela percepção do cumprimento do CP que os comportamentos benéficos (CCO e dimensões).

Os colaboradores que avaliam mais negativamente o cumprimento das suas expectativas, tendem a adotar comportamentos não alinhados com as normas da organização (Everton et al., 2007), prejudicam os colegas (P. A. Freire, 2008), desprezam deliberadamente as normas (Litzky et al., 2006) ou adotam atos desrespeitosos e desleais nas relações (S. L. Robinson & Bennet, 1995). Considerando que são as empresas que promovem o contexto para a criação do CP, será essencial prevenirem estes tipos de comportamentos, visto serem de extrema gravidade para ambas as partes.

Deste modo é possível considerar que as organizações que atendem às expectativas e crenças dos colaboradores receberão, da parte destes, um contributo positivo efetivo pela adoção de comportamentos discricionários, promovendo a diferenciação e quiçá a viabilização das próprias empresas e das comunidades por elas influenciadas.

Neste sentido, os resultados obtidos nesta investigação permitem aludir que o Contrato Psicológico pode ter uma influência acima de 25% nos fatores comportamentais dos colaboradores, conforme representado na figura abaixo:



Figura 12– Os efeitos da percepção do CP

A confirmação das hipóteses de investigação deste estudo, permite comprovar que, a percepção dos trabalhadores de que o seu CP está a ser cumprido por parte da empresa, tende a ter maior probabilidade de desenvolver Comportamentos de Cidadania Organizacional, beneficiando todos os atores da equação. Evidencia-se também que a tendência probabilística da adoção de Comportamentos Contra Produtivos se relaciona inversamente com a mesma percepção, trazendo avultados prejuízos a ambas as partes. Assim, o CP deve ser encarado como condição primordial nos objetivos definidos pelas organizações.

8 Conclusão

Atualmente, devido às dinâmicas organizacionais, a componente comportamental nas empresas é facilmente descartada. No entanto, esta componente assume um valor cada vez mais significativo na eficiência empresarial. Sabemos que é o CP que liga o empregado às organizações, mas se as empresas não conseguirem oferecer o retorno esperado, o colaborador pode mudar o relacionamento com a organização (Peter M. Blau, 1964) mas também, segundo Wayne et al. (1997), pode ser o mecanismo explicativo na adoção de CCO.

Considerando que os CCO têm um valor explicativo significativo para a eficácia (Posdakoff & Mackenzie, 1994; Rego, 1999), que os CCP podem pôr em causa o crescimento e a rentabilidade da organização (Kolz, 2006) e colocar em causa a sobrevivência da organização (Analoui & Kakabadse, 1992), fica aqui demonstrado que o CP, enquanto preditor destes comportamentos, tem um valor explicativo significativo nas performances organizacionais.

É pertinente considerar que, face ao setor estudado e à amostra investigada e aludindo ao que vários autores descrevem que a antiguidade adapta os trabalhadores à realidade da organização tornando-os mais realistas acerca do que devem receber das empresas (Shimp & Madden, 1988), os resultados sugerem que, na empresa cimenteira onde decorreu a investigação, há a presunção que as expetativas dos trabalhadores são realistas (antiguidade média aproximada, 20 anos), aludindo que os inquiridos se encontram devidamente conscientes acerca da perceção da norma de reciprocidade.

Assim, e atendendo às circunstâncias que o setor cimenteiro atravessa, de grandes constrangimentos de mercado, redimensionamento das infraestruturas, contenção de custos fixos, pressões ambientais e, recentemente associado à incerteza das consequências da pandemia do COVID-19 e da declaração do estado de emergência, torna-se pertinente valorizar os atores organizacionais de forma a direcionar todos os esforços no sentido de ultrapassar as dificuldades emergentes.

Posto isto, se as mudanças na sociedade e na atividade profissional trazem a valorização do contrato psicológico e as empresas que entenderem os elementos dos CP, estão em melhor posição para criar o contexto adequado à sua existência, comprometendo e motivando as pessoas, é de salutar bom senso que, e corroborando com Lee & Lin (2014), um bom contrato psicológico consegue aumentar a produtividade e eficiência laboral.

8.1 Limitações

Inicialmente o propósito da nossa investigação deveria abranger todo o setor cimenteiro português, mas devido a dificuldades em aceder a autorizações, só foi possível recolher dados a uma das duas empresas cimenteiras a operar em Portugal.

Devido à dimensão amostral, a extrapolação para o universo pode revelar-se imprudente. Esta investigação terá a sua consolidação noutras realidades que possam corroborar os resultados obtidos.

Que investigador não gostaria de inquirir todo o universo amostral possível? Por constrangimentos de diversas ordens, este estudo incidiu apenas num setor empresarial e por isso, a sua extrapolação para o país seria despropositada.

Outra limitação centra-se na recolha de dados. Visto que a metodologia utilizada se baseou num único momento temporal, pode implicar o risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Um estudo longitudinal poderia aprofundar novos conhecimentos assentes nas mudanças de características dos elementos amostrais devido às dinâmicas temporais.

A área industrial cimenteira pode também demonstrar algumas particularidades cuja aplicabilidade seja restrita às indústrias transformadoras e químicas, pelo que também aqui, os resultados apurados podem revelar alguns constrangimentos.

Apesar de todas as limitações mencionadas, os resultados obtidos neste estudo poderão servir como ponto de partida para investigações futuras, através da adaptação da metodologia de forma a ultrapassar as limitações apresentadas.

8.2 Sugestões para investigações futuras

Muitos estudos têm sido feitos tendo como preditor o CP, a sua quebra e violação. Outros tem incidido sobre os CCO e CCP. No entanto, efetuá-los simultaneamente num mesmo estudo foi inédito e espera-se ter aberto um caminho novo e uma abordagem mais concreta do CP.

Na literatura desta área científica, há um estudo elaborado por Ribeiro & Rego (2014) que demonstra como a perceção de Virtuosiidade Organizacional explica os CCO e três das suas dimensões; Altruísmo, Desportivismo e Civismo. Sendo os resultados

semelhantes, seria frutuoso para a ciência perceber se, em Organizações Virtuosas e Positivas, existe uma maior percepção da existência do Contrato Psicológico e consequentemente um maior sentimento de reciprocidade.

Há um outro estudo, elaborado por M. Freire, Ribeiro, Gomes, & Rego (2014), que advoga que o “stress de apoio” provocado, nomeadamente, pela ausência de apoio social no local de trabalho, prediz a adoção de CCP. Neste sentido seria pertinente relacionar se a percepção da existência do CP em organizações onde o stress de apoio prevalece pode revelar algum poder preditivo às três funções do CP (nível de insegurança, a orientação de comportamentos e o sentimento de influência dos colaboradores).

Não menos interessante, seria a aplicação deste mesmo estudo a setores empresariais diferentes e noutros contextos culturais para verificar se a percepção do CP teria o mesmo impacto nos CCO e CCP.

Poder-se-ia revelar valioso para a ciência, a utilização de variáveis como a ASSERTIVIDADE, o EMPENHAMENTO ou a MOTIVAÇÃO como forma de explicar a percepção que o empregado espera do retorno oferecido pela organização.

Considerando as limitações anteriormente mencionadas, esta investigação enriquece a literatura científica sobre gestão organizacional pela forma como explica a adoção de Comportamentos discricionários e/ou lesantes para as organizações, assim como ilações sobre formas de promover melhorias empresariais de âmbito comportamental.

8.3 Aplicações Práticas e Recomendações Estratégicas

Inicia-se salientando que a utilização das variáveis foi compilada de outros estudos, no entanto, a sua utilização simultânea é inovadora e neste sentido, a investigação apresentada contribui, só por si, para o enriquecimento da literatura existente.

Estudos sobre a temática advogam que qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema muito frágil (Katz, 1964). Sugerem também que a adoção de CCO se traduz em benefícios para as organizações uma vez que promovem o seu eficaz funcionamento (Rego, 2002). Neste sentido, e com as rápidas e constantes mudanças organizacionais, a adoção de CCO é um desafio inerente aos

gestores. Considerando que as pessoas adotam comportamentos adequados à percepção de como a organização os trata, o nosso estudo propõe que a empresa dinamize um contexto adequado à auscultação dos atores organizacionais, iniciando-se na sua contratação e permanecendo entrosado na sua cultura empresarial. Apesar de desafiante face ao atual cenário mundial, a dinamização do conceito de responsabilidade para com as pessoas, famílias e sociedade, fomenta o estabelecimento de ambientes de confiança e consolidação das expectativas e crenças perfilhadas pelas pessoas da organização. É importante lembrar que, sendo uma investigação de cariz perceptiva, as culturas sociais podem interferir na forma de como o CP é perfilhado e conseqüentemente em diferenças na adoção de CCO (Lepine et al., 2002) Propõe-se à empresa cimenteira em análise, abordagens diferenciadas nas geografias das suas unidades fabris, uma vez que poderá revelar-se imprudente a harmonização de políticas e práticas empresariais. Por outro lado, o nosso estudo também propõe ser possível atenuar a adoção de CCP uma vez que dependem de como o cumprimento do CP é percebido. A adoção deste comportamento advém da percepção de injustiça (Cohen-Charash & Spector, 2001) e/ou através da norma negativa de reciprocidade (Chiu & Peng, 2008). Ora, a empresa deverá acautelar o tratamento equilibrado e justo aos seus atores organizacionais assim como promover o equilíbrio entre o que as pessoas esperam da empresa e o que esta tem capacidade de oferecer em troca.

A nível teórico, este estudo evidencia a importância que a percepção sobre o cumprimento do CP tem nos comportamentos organizacionais. Torna-se claro que a gestão que cria condições e se compromete em respeitar o CP, terá dos colaboradores maior motivação e comprometimento com os objetivos traçados pela empresa.

A nível prático, os resultados aqui apurados, apoiado por outros estudos anteriormente divulgados, advoga que os trabalhadores poderão tornar-se mais eficazes através de opções pessoais, pois a percepção do CP desempenha um papel fundamental na adoção desses comportamentos. Assim, as empresas que promovam um contexto adequado à observância do CP, usufruirão, através da norma da reciprocidade, de atos discricionários, não exigidos formalmente, mas que no seu conjunto promovem o funcionamento eficaz da organização, sem que para isso sejam ressarcidos. Neste sentido, este estudo tenta propor à gestão de topo, a transformação das atuais políticas empresariais aplicadas, atendendo aos colaboradores como pessoas únicas e com crenças e expectativas individualizadas e não como números ou meros recursos, para que se sintam mais seguros, com comportamentos mais orientados e nutrindo um sentimento de pertença à organização. Assim, a promoção para o espírito de entre ajuda

para tarefas organizacionalmente relevantes fortalece-se, o cumprimento das obrigações formais supera-se e os problemas são resolvidos sem queixas desnecessárias. Contrastando, as empresas quando não atendem às crenças e expectativas dos seus colaboradores ficam sujeitas a atos voluntários que violam as normas organizacionais, ameaçando o bem-estar dos seus membros, com perdas avultadas, podendo inclusivamente, colocar em causa a própria sobrevivência. Diversas teorias sugerem que os seres humanos são racionais e aplicam a análise do custo-benefício para comparar com a igualdade da contribuição e do resultado. Neste sentido, a empresa tem um papel fundamental na escolha e formação dos seus recrutadores, mentores e gestores de linha, pois são os principais responsáveis na comunicação da norma de reciprocidade.

Em suma, e considerando que o CP reduz a insegurança, orienta comportamentos e desenvolve um sentido de pertença à organização, a empresa deve preocupar-se com as pessoas, atendendo às suas crenças e expectativas, auxiliando e formando os promotores para uma boa comunicação, justificando as decisões estratégicas e empresariais às pessoas que pertencem à organização. Dinamizando estes procedimentos, é possível fomentar um clima organizacional equilibrado e adotar estratégias com vista à criação, manutenção e evolução de contextos organizacionais propícios ao correto perfilamento do CP e canalizar todos os atores a manterem e consolidarem a perceção de que o seu CP está a ser cumprido.

Fica assim demonstrado através desta investigação, que é possível estabelecer uma relação “*win-win*” entre todos os atores organizacionais.

Bibliografia

- Ali, U., & Bukhari, Z. U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 85–92. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n1p85>
- Analoui, F., & Kakabadse, A. (1992). Unconventional practices at work: Insight and analysis through participant observation. *Journal of Managerial Psychology*, 7(5), 2–31. <https://doi.org/10.1108/02683949210013363>
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 637–647. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+<637::aid-job986>3.0.co;2-h](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<637::aid-job986>3.0.co;2-h)
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Oxford, England: Dorsey.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway, E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 671–692. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163629>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Beckett, C., Eriksson, L., Johansson, E., & Wikström, C. (2018). Multivariate Data Analysis (MVDA). In W. S. Schindwein & Mark Gibson (Eds.), *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach* (pp. 201–225). <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bergman, M. E., Donovan, M. A., Drasgow, F., Overton, R. C., & Henning, J. B. (2008). Test of Motowidlo et al.’s (1997) Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 21(3), 227–253.

<https://doi.org/10.1080/08959280802137606>

- Blau, P M. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley and Sons. In *Bock, G. W. and Young-Gul, K* (13th ed., pp. 15–35; 56–59; 106–110). New Jersey, USA.
- Blau, Peter M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2), 52–69. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00163>
- Borman, Walter, & Motowidlo, S. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Borman, WC, & SJ Motowidlo. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem* (2ª; Universidade Aberta, Ed.). Lisboa.
- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202–210. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4294844>
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928–939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Jornal de Psicologia*, 13(1/2), 99–125. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.562>
- Chambel, M. J. (2013). Contrato Psicológico e Comportamentos de Cidadania Organizacional. In L.- Editors (Ed.), *Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas* (1ª, pp. 119–140). Porto: Sónia Gonçalves.
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426–433. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.006>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001a). The role of justice in organizations: A

- meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001b). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, Vol. 9, pp. 309–329. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0904_1
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 287–302. <https://doi.org/10.1002/job.139>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research The Contents of Psychological Contracts. In *Understanding Psychological Contracts at Work* (pp. 1–37). <https://doi.org/9780199280643>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Coyle-shapiro, J., & Conway, N. (2005). LSE Research Online contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e Gestão. In *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (8ª edição, pp. 197–216). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso. (2007). Manual de comportamento organizacional e Gestão. In *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (6ª Edição, pp. 221–254). Lisboa: Editora RH.
- Curado, M. A. S., Teles, J., & Marôco, J. (2014). Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de

- investigação. *Revista Da Escola de Enfermagem Da U S P*, 48(1), 146–152.
<https://doi.org/10.1590/S0080-623420140000100019>
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology*, 57(3), 488–509. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00332.x>
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537–559.
<https://doi.org/10.1002/job.205>
- Deery, S. J., Burchell, B., Ladipo, D., & Wilkinson, F. (2001). Job insecurity and work intensification. In B. Burchell, D. Ladipo, & F. Wilkinson (Eds.), *Job insecurity and work intensification* (pp. 92–112). <https://doi.org/10.4324/9780203996881.ch5>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development*, 26(2), 117–131. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>
- Farr, J. L., & Ringseis, E. L. (2002). The Older Worker in Organizational Context: Beyond the Individual. *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2002*, 17(1). <https://doi.org/10.1002/9780470696392.ch2>
- Ferreira, A. P. (2007). Conteúdo e Quebra do Contracto Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira (Universidade do Minho). Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/7818>
- Flood, P. C., Turner, T., Ramamoorthy, N., & Pearson, J. (2001). Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1152–1165.
<https://doi.org/10.1080/09585190110068368>
- Forrier, A., & Sels, L. (2005). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(3),

- 102–124. <https://doi.org/10.1504/ijhrdm.2003.002414>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6)
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199–220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- França, A. C. L. (2012). *Comportamento Organizacional - Conceitos e Práticas* (E. Saraiva, Ed.). <https://doi.org/8502054759>
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2011). Os comportamentos contra produtivos (CP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stresse. In M. Freire, N. Ribeiro, D. R. Gomes, & A. Rego (Eds.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (p. 15). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1821>
- Freire, M., Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Rego, A. (2014). Os comportamentos contra produtivos (CP) como resposta às perceções de justiça organizacional e ao stresse. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i3.1821>
- Freire, P. A. (2008). Assédio moral e saúde mental do trabalhador. *Trabalho, Educação e Saúde*, 6(2), 367–380. <https://doi.org/10.1590/s1981-77462008000200009>
- Giacalone, A. R., & Greenberg, J. (1996). *Antisocial Behavior in Organizations* (1997th ed.; SAGE Publications, Ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Graen, G. B., & HI-Bien, M. U. (1995). Measured and numerical vibration characteristics of reliable 3d designed efficient IP blades with a wide range of operational speed. *Proceedings of the ASME Turbo Expo*, 8(Lmx), 219–247. <https://doi.org/10.1115/GT2016-57374>
- Graham, J. (1991). Responses to decline in firms, organizations, and states. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Graham, J. W. (2000). Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries from Political Philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61–77.

[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00039-X)

- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22–38. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis a Global Perspective*, Prentice Hall. In *Upper Saddle River, NJ* (7th ed., pp. 151–231). <https://doi.org/1-292-02190-X>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (34), 543–548. <https://doi.org/10.1177/0092070306287324>
- Hirsch, P. M., & Soucey, M. De. (2006). Organizational Restructuring and its Consequences: Rhetorical and Structural. *Annual Review of Sociology*, 32(1), 171–189. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123146>
- Jafri, H. (2014). Influence of Personality on Perception of Psychological Contract Breach. *Psychological Thought*, 7(2), 168–178. <https://doi.org/10.5964/psyct.v7i2.113>
- Jafri, M. H. (2011). Influence of psychological contract breach on organizational commitment. *Synergy*, 9(2), 19–30. <https://doi.org/64921832>.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1974). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. In L. Pearson Education LID. (Ed.), *Pearson Education* (SIXTH EDIT, Vol. 64). <https://doi.org/10.1364/JOSA.64.000743>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability - With job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 404. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335–352. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330304>
- Kolz, A. R. (2006). Personality Predictors of Retail Employee Theft and Counterproductive Behavior. *Journal of Professional Services Marketing*, 19(2), 107–114. https://doi.org/10.1300/j090v19n02_06
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange.

- Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Konovsky, Mary A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–265. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Lambert, J. G., & Lambert, G. P. (2011). Predicting the psychological response of the American people to oil depletion and declining energy return on investment (EROI). *Sustainability Journal*, 3(11), 2129–2156. <https://doi.org/10.3390/su3112129>
- Lee, H. W., & Lin, M. C. (2014). A study of salary satisfaction and job enthusiasm – mediating effects of psychological contract. *Applied Financial Economics*, 24(24), 1577–1583. <https://doi.org/10.1080/09603107.2013.829197>
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 150–163. <https://doi.org/10.1108/02683940510579786>
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lester, S. W. C. (2001). Psychological Contracts in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 10–21. <https://doi.org/01998986>
- Lester, S. W. C., & Kickul, J. D. (2001). Psychological Contracts in the 21 st Century: What Employees Value Most and How Well Organizations Are Responding to These Expectations. *Human Resource Planning*, 24(1), 10–21. Retrieved from <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=6fba584d-03b7-4398-b288-8518fbf859b4@sessionmgr10&vid=1&hid=7&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ=#db=buh&AN=7716455>
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergmann, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 191–208. <https://doi.org/10.1002/job.410>
- Litzky, B. E., Eddleston, K., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873411>

- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological contract breach in a chinese context: An integrative approach. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1005–1020.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00368>
- Löckenhoff, C. E., & Carstensen, L. L. (2004). Socioemotional selectivity theory, aging, and health: The increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices. *Journal of Personality*, 72(6), 1395–1424.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00301.x>
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84–91. <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>
- McFarlane Shore, L., & Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91–109. <https://doi.org/10.1108/09533239510079518>
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125–135.
<https://doi.org/10.1590/S0080-21072006000200001>
- Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1243–1260. <https://doi.org/10.1037/a0015725>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. In Editora RH (Ed.), *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (8ª edição). Lisboa: 2016.
- Mumford, E. (1995). Contracts, complexity and contradictions: The changing employment relationship. *Personnel Review*, 24(8), 54–70.
<https://doi.org/10.1108/00483489510099569>
- Murphy, K. R. (1993). Honesty in the workplace. *The Cypress Series in Work and Science*, xiii, 252.
- Nicholson, N. (1998). The Blackwell Encyclopaedic Dictionary of Organizational Behaviour. In *Personnel psychology*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Organ, D. W. (1997a). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>

- Organ, D. W. (1997b). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, Vol. 10, pp. 85–97.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. 6ª Edição Edição revista e aumentada. In L. Edições Silabo (Ed.), *5ª Edição Revista E Corrigida (6ª)*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Podsakoff Mackenzie Lee Podzakoff JAP 2003 Common method biases. *Journal of Applied Psychology*, 88(5) 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363.
<https://doi.org/10.2307/3152222>
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace Deviance: Strategies for Modifying Employee Behavior. *The Health Care Manager*, 23(4), 290–301.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200410000-00002>
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367.
<https://doi.org/10.2307/20159586>
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional: Operacionalização de um construto. *Psicologia [Online]*, 13(1–2), 127–148. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.563>

- Rego, A. (2002). Climas de justiça nas organizações - sua relação com os comportamentos de cidadania. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 9(1), 35–60. Retrieved from <http://www.regeusp.com.br/arquivos/v09n1art3.pdf>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404–430. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2014). Virtuosidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico. *Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos*. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i1.1895>
- Robinson, P. (1996). Skills, Qualifications and Unemployment. *Economic Affairs*, 16(2), 25–30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0270.1996.tb00521.x>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). a Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137–152. <https://doi.org/10.5465/256773>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Roehling, M. V. (1996). The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 202–206. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1996.4980380>
- Rousseau, D. (1998). Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 184. <https://doi.org/10.2307/2393595>
- Rousseau, D. (2014). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written

- and Unwritten Agreements. In *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (pp. 90–118).
<https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
<https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- 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(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report Denise*. 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 679–695.
[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::aid-job971>3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<679::aid-job971>3.0.co;2-n)
- Rutter, K. A. (2003). From Measuring Clouds to Active Listening. *Management Learning*, 34(4), 465–480. <https://doi.org/10.1177/1350507603039069>
- Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C., Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R. ., Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology. Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Shimp, T. A., & Madden, T. J. (1988). Consumer-Object Relations : a Conceptual Framework Based Analogously on Sternberg's Triangular Theory of Love. In M. J. Houston (Ed.), *Advances in Consumer Research* (Vol. 15, pp. 163–168). Provo, UT.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731–744. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::aid-job969>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<731::aid-job969>3.0.co;2-p)
- Sims, R. R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373–382.

<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330306>

- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108. <https://doi.org/10.2307/256877>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Sobaih, A. E. E., Ibrahim, Y., & Gabry, G. (2019). Unlocking the black box: Psychological contract fulfillment as a mediator between HRM practices and job performance. *Tourism Management Perspectives*, 30, 171–181. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.001>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002a). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002b). *relação entre CCO e CCP por spencer e fox.pdf*. Chicago: Pergamon.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71–83. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<71::aid-hrm7>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<71::aid-hrm7>3.3.co;2-5)
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
- Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210–226. <https://doi.org/10.1177/1059601195202008>

- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459. <https://doi.org/10.1002/job.249>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.006>
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176–190. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000071>

Anexos

Mensagem redigida no email:

“No âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão, desenvolvida no Instituto Politécnico de Leiria, solicitamos a sua participação no inquérito por questionário, anónimo e confidencial, sendo as suas informações tratadas apenas para fins académicos. Não havendo respostas certas ou erradas, solicitamos a maior sinceridade possível nas respostas dadas de modo a que o resultado da investigação seja o mais fidedigno possível.

Desde já agradecemos a melhor atenção e colaboração.”

Anexo 1 – Questionário (Google Forms)

POR FAVOR DIGA-NOS COMO SE SENTE NA SUA ORGANIZAÇÃO

“Seguidamente, irá encontrar algumas questões, para as quais solicitamos a sua opinião pessoal. Para cada grupo de questões, apresenta-se uma escala específica, cuja resposta deverá ter respetiva correspondência.

Relembra-se que não há respostas certas nem erradas. O que importa é que para cada questão nos diga exatamente o que pensa.”

1) Indique como se posiciona relativamente a cada uma das questões abaixo apresentadas, sendo;

1 = de modo nenhum ou nada 5 = em grande medida

	1	2	3	4	5
a - Até que ponto a empresa prometeu implicitamente ou explicitamente fornecer-lhe <i>uma carreira profissional</i> ?					
b - No geral, quão bem o seu empregador cumpre os seus compromissos para consigo?					
c - Em geral, até que ponto o seu empregador cumpre as suas promessas para consigo?					
d - Em geral, quão bem cumpriu os seus compromissos com a empresa?					
e - Em geral, quão bem cumpriu as suas promessas para com a empresa?					

2) Indique a sua concordância, considerando as expectativas em relação à empresa:

1 = Discordo Totalmente 5 = Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
a - Quase todas as promessas feitas pelo meu empregador durante o recrutamento foram mantidas até o momento					
b - Eu sinto que meu empregador cumpriu as promessas que me foram feitas quando fui contratado					
c - Até agora, o meu empregador fez um excelente trabalho em cumprir suas promessas para comigo					
d - Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das minhas contribuições					
e - Meu empregador quebrou muitas de suas promessas para comigo, embora tenha confirmado o meu lado do acordo					
f - Sinto-me extremamente frustrado com a forma como fui tratado pela minha organização					
g - Sinto muita raiva de minha organização					
h - Sinto-me traído pela minha organização					
i - Sinto que minha organização violou o contrato entre nós					

3) Indique com que frequência adota os seguintes comportamentos no seu trabalho, em que:

	1 = Nunca		5 = Sempre		
	1	2	3	4	5
a - Faz um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho.					
b - Chega tarde ao trabalho, sem autorização.					
c - Tem o local de trabalho desarrumado.					
d - Amaldiçoa alguém no trabalho.					
e - Dá baixa quando não está doente.					
f - Perde a paciência no trabalho.					
g - Negligencia as instruções do chefe.					
h - Sai mais cedo do trabalho, sem autorização.					
i - Deixa o seu trabalho para que outros o terminem.					
j - Age grosseiramente com alguém no trabalho.					
K - Dedica pouco esforço ao trabalho.					

4) Diga-nos como encara a sua organização, referindo em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam ou não.

Utilize a seguinte escala de 7 pontos, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta.

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

- a - Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos
- b - Está sempre a queixar-se de assuntos triviais (isto é, de pouca importância).
- c - Respeita os direitos e regalias das outras pessoas.
- d - É sempre pontual.
- e - Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização.
- f - Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho.
- g - Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização.
- h - Evita criar problemas aos outros.
- i - Tem uma forte ligação de simpatia por esta empresa
- j - Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização.
- l - Ajuda as pessoas que estiveram ausentes.
- m - Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz.
- n - Não abusa dos seus direitos e regalias.
- o - Avisa com antecedência quando não pode comparecer ao trabalho
- p - Preocupa-se em preservar a imagem da organização.

- q - Partilha o seu trabalho com os outros de forma a ajudá-los no seu trabalho
- r - Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros).
- s - Tem orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte desta empresa.
- t - A sua assiduidade está acima da média (raramente falta ao trabalho).
- u - Sente-se "parte da família" da sua empresa

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

Anexo 2 – Análise da Correlação de cada Item com os Restantes

Estatísticas de item-total

CCO Altruísmo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se item for excluído
4. a)	17,46	5,908	,494	,257	,652
4. f)	17,09	5,877	,551	,313	,617
4. l)	17,36	5,051	,555	,314	,617
4. q)	16,75	7,277	,422	,201	,696

Estatísticas de item-total

CCO Desportivismo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se item for excluído
4. b)	7,33	11,461	,306	,161	,698
4. g)	7,26	7,930	,512	,324	,581
4. r)	7,37	9,130	,426	,209	,638
4.m)	7,13	8,973	,642	,422	,506

Estatísticas de item-total

CCO Civismo	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se item for excluído
4. e)	11,50	3,175	,395	,159	,504
4. j)	11,52	2,636	,436	,191	,441
4. p)	10,63	3,120	,379	,144	,526

Anexo 3 - Análise Fatorial Exploratória CCO

3.1) Valores obtidos da variância total explicada.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,603	36,033	36,033	3,603	36,033	36,033	2,391	23,908	23,908
2	1,668	16,677	52,710	1,668	16,677	52,710	2,035	20,352	44,260
3	1,037	10,365	63,076	1,037	10,365	63,076	1,882	18,816	63,076
4	,766	7,662	70,738						
5	,649	6,492	77,230						
6	,612	6,121	83,351						
7	,487	4,868	88,219						
8	,447	4,467	92,686						
9	,393	3,926	96,612						
10	,339	3,388	100,000						
Método de Extração: Análise de Componente Principal.									

3.2) Tabelas dos Componentes Extraídos

Altruísmo		
item	H ²	C1
Ajuda os outros a tornarem-se mais produtivos	,607	,779
Ajuda as pessoas quando elas estão sobrecarregadas de trabalho	,598	,773
Ajuda as pessoas que estiveram ausentes	,664	,815
Alpha de Cronbach		,696
Variância Explicada ($\Sigma=62,297$)		
KMO = 0,667		
Teste de esfericidade de Bartlett = 53,745, p =0,00		

Desportivismo		
item	H ²	C2
Mostra má vontade perante qualquer mudança introduzida pela gestão da organização (inv)	,663	,814
Só pensa nos seus próprios problemas de trabalho (não nos dos outros) (inv)	,533	,730
Está sempre a encontrar defeitos naquilo que a organização faz (inv)	,689	,830
Alpha de Cronbach		,692
Variância Explicada ($\Sigma=62,843$)		
KMO = 0,654		
Teste de esfericidade de Bartlett = 57,157, p =0,00		

Civismo		
item	H ²	C3
Mantém-se informado acerca do que vai acontecendo na organização	,540	,735
Faz sugestões sobre como melhorar o funcionamento da organização	,600	,775
Preocupa-se em preservar a imagem da organização	,515	,717
Alpha de Cronbach		,601
Variância Explicada ($\Sigma=55,173$)		
KMO = 0,631		
Teste de esfericidade de Bartlett = 30,104, p =0,00		