



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**IMPACTO DA DISTÂNCIA NA PERCEÇÃO DOS
COLABORADORES SOBRE A ORGANIZAÇÃO**

JOSÉ PEDRO CORREIA PEREIRA DA SILVA

JUNHO DE 2015



MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**IMPACTO DA DISTÂNCIA NA PERCEÇÃO DOS
COLABORADORES SOBRE A ORGANIZAÇÃO**

JOSÉ PEDRO CORREIA PEREIRA DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

JUNHO DE 2015

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar os efeitos da distância física e psicológica entre os colaboradores e a organização (na ótica do colaborador). Para avaliar-se a percepção do colaborador utilizou-se a Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho (Gagné et al. 2015), a Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger e Rhoades 2002) bem como o Contrato Psicológico (Robinson & Morrison 2000). O estudo foi aplicado numa empresa de segurança privada, nomeadamente aos colaboradores que prestam serviço fora da organização (N = 186).

Nos resultados obtidos apenas 4 das 36 hipóteses (11%) colocadas obtiveram diferenças significativas, não podendo por isso comprovar a ocorrência dos impactos negativos, da distância na percepção dos colaboradores, levando a concluir que seria necessário outro estudo com outro tipo de abordagem de modo a comprovar o tema proposto.

PALAVRAS-CHAVE

Contrato Psicológico; Motivação; Teoria do Suporte Organizacional; Distância

ABSTRACT

The present study had as an objective, verify the effects of the physical and psychological distance, between the organization and the employees (in the employee optic). For the evaluation of the perception of the employee it was used the Multi Dimensional Workplace Scale (Gagné et al. 2015), Perceived Organizational Support Theory (Eisenberger & Rhoades 2002) and Psychological Contract (Robinson & Morrison 2000). The study was developed in a Private Security Company, more precisely the workers that are located away from the company (N = 186).

In the outcomes, only 4 of the 36 hypothesis (11%) proposed displayed significantly differences, so the study wasn't able to prove the negative impacts of the distance in the perception of the employees. Further study's was needed, with different approach so the propose hypothesis to be confirmed.

KEYWORDS

Psychological Contract; Distance; Motivation; Organizational Support Theory

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação contou com o apoio e incentivos sem os quais a sua concretização seria impossível, pelos quais estou muito grato.

Muito especialmente, desejo agradecer ao Inspetor Luís Duarte e ao Dr. Jorge Martins pela oportunidade e apoio que proporcionaram.

À minha companheira, Helena Resende, pelo apoio, incentivo, compreensão e encorajamento incondicional durante esta etapa das nossas vidas... muito obrigado.

Ao meu Pai por tornar tudo isto possível e à minha Mãe pelo apoio incondicional.

Ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pela ajuda disponibilizada.

Ao Supervisores José Carvalho e Carlos Bernardino pela valiosa ajuda e acompanhamento disponibilizado.

A todos os demais...

“Nós damos significância ao nosso mundo pela coragem das nossas perguntas e pela profundidade das nossas respostas”

Carl Sagan

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

CP- Contrato Psicológico

DP- Distância Psicológica

EMMT - Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho

PSO- Percepção do Suporte Organizacional

TAd – Teoria da Autodeterminação

TNC- Teoria do Nível Construal

TSO- Teoria do Suporte Organizacional

VCP- Violação do Contrato Psicológico

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Estrutura da Dissertação	1
1.2. Identificação do problema de investigação	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. Distância.....	2
2.1.1. Teoria do Nível Construal (Construal Level Theory)	2
2.2. Motivação	3
2.2.1. Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory)	5
2.3. Contrato Psicológico.....	7
2.3.1. Violação do Contrato Psicológico	8
2.4. Teoria do Suporte Organizacional	10
2.5. Integração de Teorias.....	12
3. Metodologia e Dados.....	13
3.1. Procedimento de Recolha.....	13
3.2. Hipóteses	14
3.3. Instrumentos de Medida	15
3.3.1. Análise do Common Method Bias.....	15
3.3.2. Variáveis independentes	15
3.3.3. Variáveis Dependentes.....	16
4. Resultados e sua Discussão.....	17

4.1.	Caracterização da Amostra	17
4.2.	Estudo da Normalidade	19
4.3.	Análise e Discussão dos Dados.....	19
4.4.	Análise das Hipóteses	22
4.4.1.	Estudo detalhado e discussão das hipóteses não rejeitadas	24
5.	Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura	29
6.	Referências Bibliográficas	33
Anexos		35
Anexo 1: Modelo de Questionário Aplicado		35
Anexo 2: Testes de <i>Cronbach α</i>		40
Anexo 3: Testes de Normalidade		40
Anexo 4: Teste Kruskal-Wallis H		44
Anexo 5: Teste das Hipóteses Significativas		46

Índice de Tabelas

Tabela I Alfa de Cronbach do teste inicial	16
Tabela II Caracterização da Amostra.....	18
Tabela III Consistências Internas, Médias e Desvios-Padrão das Variáveis Dependentes	20
Tabela IV Spearman's Motivação Intrínseca vs. Tempo no Posto Atual	20
Tabela V Teste Spearman's TSO vs. Motivação	21
Tabela VI Teste Spearman's Desmotivação vs. Motivação.....	22
Tabela VII Teste Spearman's Silêncio Aquiescente	22
Tabela VIII Teste Spearman's CP vs. Motivação	22
Tabela IX Teste Kruskal-Wallis H.....	24
Tabela X Teste Spearman's TSO vs. Motivação vs. Silêncio Aquiescente.....	27

Índice de Figuras

Figura I Hipóteses.....	14
Figura II N° Visitas Supervisor vs. Desmotivação.....	24
Figura III Visitas Supervisor vs. Silêncio Aquiscente	25
Figura IV Visitas Supervisor vs. TSO	26

1. Introdução

“Para as organizações mudarem, as pessoas têm de mudar. Para os líderes ajudarem as pessoas a mudarem eles não necessitam de compreender a mudança, eles precisam de perceber as pessoas.” (Morrison 1994)

David Morrison (1994) defende que os gestores têm sido instruídos numa base técnica e impessoal dos aspetos da organização, necessitando de um maior cuidado no que diz respeito às decisões que tomam, bem como as repercussões que as mesmas acarretam ao nível pessoal dos colaboradores. Wilson e Lado (1994) reforçam a necessidade de mudança afirmando que os Recursos Humanos podem contribuir para a empresa alcançar uma vantagem competitiva, facilitando o desenvolvimento e a utilização das competências organizacionais. Acrescentam também o facto de que o sistema de Recursos Humanos pode também ser o ponto de rutura de uma empresa, sendo a origem de uma “vulnerabilidade competitiva”, destruindo ou não utilizando as competências da organização.

1.1. Estrutura da Dissertação

O presente estudo apresenta-se do seguinte modo, numa primeira fase apresentamos os conceitos essenciais para desenvolvimento do trabalho através da Revisão da Literatura, no capítulo da Metodologia expomos o modo como se desenvolverá o estudo estatístico, por sua vez o capítulo seguinte será dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos.

1.2. Identificação do problema de investigação

A distância¹ que a empresa tem relativamente aos seus colaboradores, pode constituir um fator determinante para a construção da percepção que os mesmos têm da empresa, de modo a testar-se essa premissa, o presente estudo procura observar as possíveis relações e impactos, entre a Distância e a Motivação do colaborador para

¹ Física, Social e Temporal

desempenhar as suas funções, a forma como o mesmo olha para a organização e a avalia, bem como se a esta cumpriu as promessas feitas ao colaborador durante as suas interações.

2. Revisão da Literatura

No presente capítulo são introduzidos os conceitos essenciais para o desenvolvimento do trabalho, nomeadamente os conceitos de Distância, Motivação, Teoria do Suporte Organizacional e a Teoria do Contrato Psicológico.

2.1. Distância

Grande parte dos objetos e acontecimentos que nos influenciam não está diretamente ao nosso lado, podem já ter ocorrido, ainda estão por acontecer, ou localizar-se num local diferente do que nos encontramos. Esta Distância tem como característica ser egocêntrica, ou seja, parte sempre do indivíduo para o mundo que o rodeia. A distância, perante objetos ou interações, faz com que os indivíduos modifiquem o seu comportamento de acordo com essa distância percebida, podendo adotar várias dimensões: Tempo; Espaço; Distância Social; Hipotética (Liberman & Trope 2014; Liberman et al. 2007).

A Distância Psicológica (DP) quando influenciada pelo espaço (distância física) leva a uma diminuição da sensibilidade em função do intervalo dessa distância. Quanto mais perto do objeto maior a intensidade do seu efeito sobre o indivíduo (Liberman e Trope 2014). Por sua vez o julgamento que o indivíduo faz é fortemente afetado e o seu comportamento condicionado (Rim et al. 2009).

2.1.1. *Teoria do Nível Construal (Construal Level Theory)*

A TNC procura sistematizar a DP, categorizando um evento ou objeto em diferentes níveis de abstrato e concreto (Liberman et al. 2007; Rim et al. 2009; Ho et al. 2014). Um evento categorizado de alto nível encontra-se no campo representado como

abstrato, holístico e descontextualizado, por outro lado um evento mentalmente construído como de baixo nível é representado como concreto e subordinado (Ho et al. 2014:161;Rim et al. 2009:). Quando um objeto está distante, existe menos informação sobre o mesmo, levando a que psicologicamente esteja mais distante, onde por sua vez a construção mental do mesmo esteja no campo de abstrato,(Rim et al. 2009) ou seja, esta teoria reforça a ideia de que quanto mais perto o objeto se encontra maior será a sua influência sobre o individuo.

O mesmo ocorre com a distância social, o comportamento do individuo é condicionado de acordo com a proximidade, sendo a sua influência tanto maior quanto maior o contacto com o outro, no caso da distância temporal quanto mais tempo passar relativamente a determinado acontecimento, menor a sua influência (Liberman et al. 2007).

Serão utilizadas como *proxy* da distância social as seguintes medidas: número de elementos por turno, número de visitas do supervisor. Como *proxy* da distância física foi aplicada a seguinte medida: número de quilómetros à sede. A distância temporal foi testada através do: tempo de empresa, tempo que passou desde a última formação e tempo no posto atual.

2.2. Motivação

O comportamento dos indivíduos nas organizações abrange um grande espectro de intervenções, variando de pessoa para pessoa e, de circunstância para circunstância, podendo o mesmo individuo em momentos diferentes da vida trabalhar mais ou menos, chegar a horas ou faltar sucessivamente. O principal elemento que molda o comportamento dos indivíduos nas organizações é a motivação, sendo fundamental a sua compreensão, prever os seus efeitos e direcionar o comportamento para os objetivos estabelecidos. (Maslow et al. 1964).

Regina Creech (1995) define Motivação como o sentimento vivenciado pelo individuo, que impulsiona o seu comportamento, provocando-o, sustentando-o e direcionando-o para o seu objetivo.

Ao longo do tempo houve diferentes tipos de abordagens e pressupostos incorretos sobre a motivação, como por exemplo: (1) todos os empregados são iguais e o que os

motiva é comum; (2) todas as situações são iguais; (3) existe uma fórmula correta. (Maslow et al. 1964). David Nadler e Edward Lawler² (1964) apresentam teorias que refutam os pressupostos anteriores, afirmando que: (1) o comportamento é determinado pelo conjunto de forças individuais e ambientais; (2) as pessoas tomam decisões sobre o seu comportamento nas organizações; (3) diferentes pessoas têm diferentes necessidades, desejos e objetivos (4) as pessoas tomam decisões sobre planos alternativos, com base na sua percepção (expectativas) e no resultado expectável dessa decisão (Maslow et al. 1964: 4 -5).

Surgem então as teorias clássicas sobre motivação, como por exemplo a pirâmide de Maslow, onde as necessidades são hierarquizadas, e a teoria de *Herzeberg*, que procura distinguir os fatores motivacionais de fatores higiênicos (Creech 1995; Maslow et al. 1964; Herzberg et al. 1959; Irwin 1961).

De acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow (Maslow et al. 1964; Creech 1995) o comportamento dos indivíduos é pautado de acordo com as necessidades individuais. Hierarquizando essas necessidades por nível de importância, Maslow afirmava que um indivíduo só poderia passar para o nível seguinte se as necessidades do nível anterior estivessem satisfeitas. Esta afirmação era alicerçada pela homeostasia das necessidades, por exemplo, se um indivíduo estiver a passar fome não irá procurar satisfazer uma necessidade menos urgente enquanto não comer (Maslow et al. 1964:21).

Os patamares definidos por Maslow por ordem crescente são: (1) necessidades fisiológicas; (2) necessidades de segurança (3) necessidades de afiliação (4) necessidades de autoestima (5) necessidades de autorrealização (Maslow et al. 1964; Creech 1995).

A análise de como as necessidades, e o seu escalonamento, se inserem na sociedade ocidental atualmente, leva-nos a compreender o porquê das ferramentas de motivação serem forçadas a mudarem. No caso a pirâmide de Maslow os primeiros dois patamares (Necessidades Fisiológicas e de Segurança) estão praticamente satisfeitas. Por esse motivo questões como o salário não são fatores motivacionais por si só.

² Artigo presente no livro de Abraham Maslow (Maslow et al. 1964:3)

2.2.1. Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*)

A Teoria da Autodeterminação apresenta uma visão multidisciplinar da motivação, permitindo uma avaliação, diferenciação de tipo, bem como a qualidade da motivação, diferenciando como os diferentes tipos de motivação podem ser encorajados ou desencorajados (Gagné et al. 2010 ; Gagné et al. 2015; Ryan 2010; Deci e Gagné 2005).

Esta teoria procura clarificar inicialmente a diferença entre Motivação e Desmotivação bem como a diferença entre motivação intrínseca de motivação extrínseca ao indivíduo. Desmotivação envolve a ausência de intenção de ação, enquanto motivação envolve essa intenção. (Deci e Gagné 2005) Motivação intrínseca está relacionada com o indivíduo desenvolver atividades que considera interessantes e daí advém uma satisfação espontânea. Motivação extrínseca requer uma separação entre a atividade em si e a recompensa que daí provém, recompensa essa tangível ou verbal, neste tipo de motivação a satisfação é alcançada pela recompensa e não pela atividade por si só. (Deci e Gagné 2005). Verifica-se então que a teoria da Autodeterminação apresenta três grandes categorias: (1) Desmotivação; (2) Motivação Intrínseca; (3) Motivação extrínseca (Gagné et al. 2015; Ryan 2010).

No que diz respeito à Motivação Externa existem três subcategorias que variam de acordo com a internalização³ da atividade. (1) A primeira subcategoria é a *regulação externa*, ou seja, a atividade é regulada completamente por estímulos externos, como recompensas ou punições. (2) A seguinte é a *regulação introjetada*⁴, quando o comportamento é regulado por forças internas, como o ego, vergonha ou culpa (3) *Regulação identificada* refere-se quando o indivíduo se identifica com os valores em causa e os aceita como seus, varia da motivação intrínseca dada a sua volatilidade, pois a atividade não é desempenhada com base numa satisfação inerente mas apenas pelo valor instrumental que representa (Gagné et al. 2015).

Na subcategoria da Regulação Externa podem ser atribuídas mais duas características: material, se o fator de motivação externo for um bem material, como o vencimento; social, se o fator de motivação externo for o julgamentos de outros, como a aprovação ou respeito (Gagné et al. 2015).

³ Internalização refere-se a desempenhar uma atividade previamente regulada por objetivo ou recompensa externa, que passou a ser regulada internamente. (Gagné et al. 2015:179)

⁴ *Introjected Regulation*

Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho

A (Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho) EMMT é criada de modo a colmatar as falhas que existem na aplicação da Teoria da Autodeterminação no local de trabalho. A TAd pode ser aplicada em vários campos, desde o desporto até ao ensino, a introdução da EMMT permitiu uma melhor avaliação da motivação no trabalho, mantendo os mesmos domínios de foco: Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca (Regulação externa/ regulação introjetada/ Regulação identificada); Desmotivação (Gagné et al. 2015; Gagné et al. 2010).

A diferença desta escala para a TAd reside essencialmente nas perguntas efetuadas aos inquiridos, sendo mais orientadas para o trabalho, onde por exemplo se introduziram questões relacionadas com o vencimento (Gagné et al. 2015).

A distância como visto anteriormente pode desempenhar um papel determinante na construção mental do objeto, diminuindo a sua influência conforme aumenta a distância, são colocadas as seguintes hipóteses, correlacionando a distância (social e física) com a motivação dos colaboradores:

- H1: Quanto maior o número de Km à sede menor a motivação intrínseca*
- H2: Quanto menor o número de visitas do supervisor menor a motivação intrínseca*
- H3: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação menor a motivação intrínseca*
- H4: Quanto maior for o tempo na empresa menor a motivação intrínseca*
- H5: Quanto maior for o tempo no posto menor a motivação intrínseca*
- H6: Quanto mais distante a última visita à sede menor a motivação intrínseca*
- H7: Quanto menor o número de elementos por posto menor a motivação intrínseca*
- H8: Quanto maior o número de Km à sede maior a desmotivação*
- H9: Quanto menor o número de visitas do supervisor maior a desmotivação*
- H10: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação maior a desmotivação*
- H11: Quanto maior for o tempo na empresa maior a desmotivação*
- H12: Quanto maior for o tempo no posto maior a desmotivação*
- H13: Quanto mais distante a última visita à sede maior a desmotivação.*
- H14: Quanto menor o número de elementos por posto maior a desmotivação*

2.3. Contrato Psicológico

Morrison e Robinson (1997) definem Contrato Psicológico (CP) como o conjunto das expectativas que o funcionário de uma empresa tem, a respeito das obrigações recíprocas entre ele e a organização. No fundo é uma forma de interação social que se desenvolve entre o colaborador e a organização, sendo uma das principais ferramentas para se compreender a relação dos colaboradores na organização (Wang e Hsieh 2014).

De modo a clarificar, dada a sua proximidade, a diferença entre o Contrato Psicológico e Contratos Implícitos, Rousseau (1989) define CP como sendo as expectativas do indivíduo construídas mentalmente pelo próprio, baseadas em promessas⁵ percebidas durante as interações com os agentes da organização, enquanto Contratos Implícitos são mutuamente compreendidos e partilhados.

Com o intuito de se obter uma visão mais completa do CP, McCabe e Sambrook (2013) sugerem uma abordagem onde seja incluída não só a percepção dos colaboradores como também a perspectiva da entidade patronal. Esta dupla abordagem permite observar discrepâncias e diferenças entre as duas partes intervenientes no contrato.

Quando se fala no Contrato Psicológico existem duas vertentes distintas a ter em consideração, a primeira puramente transacional, onde surgem apenas questões de troca de esforço de trabalho por dinheiro (ex. salário); e uma segunda vertente relacional, onde forças sócio emocionais relacionadas como a segurança do posto de trabalho, lealdade e apoio; relacionando-as sempre com a dimensão monetária (Morrison e Robinson 1997; Chang et al. 2013).

O cumprimento do CP está diretamente relacionado com a dedicação do colaborador na organização (McCabe e Sambrook 2013). Quando os colaboradores percebem um bom tratamento por parte da organização, existe uma maior tendência para estes demonstrarem um comportamento mais positivo, especialmente no que diz respeito ao comportamento inovador, cujo resultado final contribui significativamente para o sucesso e sobrevivência da organização (Chang et al. 2013).

⁵ Segundo Rousseau (1989), promessas são todas as formas de comunicação que abordem intenções futuras.

2.3.1. *Violação do Contrato Psicológico*

Sendo um dos elementos centrais do CP a convicção por parte do colaborador de que a organização irá cumprir os seus compromissos (Wang e Hsieh 2014), quando existe uma percepção por parte do colaborador que os termos do CP não foram devidamente cumpridas, o mesmo pode vivenciar uma sensação de violação do contrato psicológico, originando um possível sentimento de raiva e traição (Morrison e Robinson 1997; Wang e Hsieh 2014; Robinson e Rousseau 1994).

Quando existe uma violação do contrato psicológico podem existir duas abordagens, (1) uma com base cognitiva, que diz que a percepção de violação surge de forma consciente e deliberada, após a falha de uma ou mais obrigações da organização, ou seja, é efetuado um cálculo mental (Morrison e Robinson 1997), esta abordagem remete-nos para a vertente transacional do Contrato Psicológico. (2) Outra abordagem é mais emocional, onde o colaborador experiencia fortes sentimentos de raiva, traição e injustiça (Rousseau 1989), tem por base uma vertente mais relacional.

Segundo Morrison e Robinson (1997) o colaborador ao perceber a Violação do Contrato Psicológico (VCP), leva a um conjunto de consequências como: uma diminuição da confiança no patrão; diminuição da satisfação; diminuição da percepção das obrigações; diminuição da intenção de continuar na empresa (levando em última instância à saída dos melhores colaboradores e/ou diminuição da sua performance). Wang e Hsieh (2014) acrescentam também que a VCP conduz a diversos comportamentos negativos no local de trabalho bem como a diminuição da satisfação com o trabalho, do comprometimento com a organização e desvios comportamentais no local de trabalho.

Outro comportamento muitas vezes adotado pelos colaboradores quando existe uma percepção da VCP é um Silêncio Aquiescente, quando um funcionário voluntária ou involuntariamente adota uma atitude passiva, não expressando as suas opiniões e ideias acerca do seu trabalho, motivado por um sentimento de resignação⁶ (Wang e Hsieh 2014; Dyne et al. 2003).

⁶ “We define Acquiescent Silence as withholding relevant ideas, information, or opinions, based on resignation. Thus, Acquiescent Silence suggests disengaged behavior (...) that is more passive than active.” (Dyne et al. 2003:1366)

Segundo Wang e Hsieh (2014) o Silêncio Aquiescente é altamente prejudicial para as organizações, na medida em que: reduz a inovação, e diminui a satisfação no local de trabalho e o comprometimento com a organização. Ao contrário de um comportamento reivindicativo, o Silêncio Aquiescente é passivo, acarretando pouco risco para o trabalhador, pois a sua utilização é difícil de detetar e sem uma penalização ou consequência direta (Wang e Hsieh 2014).

O estudo desenvolvido por Wang e Hsieh (2014) conclui que o Silêncio Aquiescente é uma resposta direta à VCP: *“By being silent on their jobs, employees can reduce their job input to correct the disequilibrium between the contributions made by them and the benefits received from their organizations”*⁷ (Wang e Hsieh 2014: 64)

Na mesma linha iniciada com o relacionamento da distância com a motivação, são colocadas as seguintes hipóteses para a relação dessa distância com a VCP:

H15: Quanto maior o número de Km à sede maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H16: Quanto menor o número de visitas do supervisor maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H17: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H18: Quanto maior for o tempo na empresa maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H19: Quanto maior for o tempo no posto maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H20: Quanto mais distante a última visita à sede maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

H21: Quanto menor o número de elementos por posto maior a percepção de violação do Contrato Psicológico.

De modo a verificar os efeitos da distância no Silêncio Aquiescente colocaram-se as seguintes hipóteses:

H22: Quanto maior o número de Km à sede mais prevalece o silencio aquiescente.

⁷ Ao permanecerem em silêncio os trabalhadores reduzem o seu contributo no trabalho, corrigindo o desequilíbrio entre a contribuição feita e os benefícios recebidos da organização.

H23: Quanto menor o número de visitas do supervisor mais prevalece o silêncio aquiescente.

H24: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação mais prevalece o silêncio aquiescente.

H25: Quanto maior for o tempo na empresa mais prevalece o silêncio aquiescente.

H26: Quanto maior for o tempo no posto mais prevalece o silêncio aquiescente.

H27: Quanto mais distante a última visita à sede mais prevalece o silêncio aquiescente.

H28: Quanto menor o número de elementos por posto mais prevalece o silêncio aquiescente.

2.4. Teoria do Suporte Organizacional

Robert Eisenberger apresenta diversos estudos com base na Teoria do Suporte Organizacional (Eisenberger et al. 1986; Eisenberger e Rhoades 2002; Eisenberger et al. 2002; Eisenberger e Aselage 2003) definindo-a como a percepção do colaborador relativamente à organização, a preocupação que esta demonstra com o seu bem-estar, bem como valoriza o seu contributo.

Segundo Eisenberger *et al.* (1986) os colaboradores formulam crenças no que diz respeito à valorização por parte da organização relativamente ao seu trabalho e, o cuidado prestado ao seu bem-estar, sendo que esta percepção de suporte organizacional tem influência direta na redução do absentismo.

O desenvolvimento da Percepção do Suporte Organizacional está diretamente relacionada com a tendência dos colaboradores em delinear características humanas nas organizações (Eisenberger et al. 1986; Eisenberger e Rhoades 2002), inclusivamente existe uma tendência por parte dos colaboradores em atribuírem ações levadas a cabo por elementos da organização, à própria organização, ao invés de os atribuírem à fonte dessas ações (Levinson 1965; Eisenberger e Rhoades 2002).

A Percepção do Suporte Organizacional (PSO) deve: basear-se numa perspetiva de reciprocidade, a organização preocupa-se com o colaborador da mesma forma que este cuida dela, levando-a a alcançar os seus objetivos; o sentimento de pertença e aprovação devem satisfazer algumas necessidades sócio emocionais dos

colaboradores, levando-o a integrar a identidade social da organização; deve reforçar os sentimentos nos colaboradores que a organização reconhece e recompensa aumentos de performance (Eisenberger e Rhoades 2002).

Eisenberger e Rhoades (2002) citam Shore e Shore (1995) no seu trabalho, apresentando seis dimensões de recompensas e condições laborais com influência direta na Percepção do Suporte Organizacional:

-Reconhecimento, pagamento e promoções: a utilização favorável destes fatores desempenha um papel fundamental para o desenvolvimento de uma percepção positiva, especialmente quando aplicada de forma justa.

-Segurança do posto de trabalho: a organização assegurar ao colaborador a permanência do mesmo, leva a um aumento de uma percepção positiva.

-Autonomia: a demonstração que a organização confia no colaborador, dando-lhe autonomia para desempenhar as suas funções, deve melhorar a PSO.

-Formação: o investimento e desenvolvimento do colaborador, leva a uma melhoria da PSO.

-Dimensão da organização: regra geral quanto maior a organização pior será a PSO dos colaboradores, especialmente quando acompanhada de processos demasiado formalizados e pouco flexíveis.

-Elementos de Stress: entende-se por elementos de *stress* todas as exigências externas, que o individuo não tem capacidade de lidar, sendo estas relacionadas com o trabalho, condições controladas pela organização, bem como por elementos externos à própria organização.

(Eisenberger e Rhoades 2002)

Tendo a distância como pilar central em estudo, nomeadamente os seus efeitos na percepção dos colaboradores, formularam-se as seguintes hipóteses:

H29: Quanto maior o número de Km à sede menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H30: Quanto menor o número de visitas do supervisor menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H31: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H32: Quanto maior for o tempo na empresa menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H33: Quanto maior for o tempo no posto menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H34: Quanto mais distante a última visita à sede menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

H35: Quanto menor o número de elementos por posto menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

2.5. Integração de Teorias

Robert Eisenberger e Justin Aselage (2003) sugerem uma possível integração teórica das teorias apresentadas, descrevendo-as como "...nas diferentes partes que dizem respeito à associação entre empregado-empregador mutuamente interdependentes" (Eisenberger e Aselage 2003: 24). Por outro lado a utilização das duas teorias em simultâneo permitem uma visão mais aprofundada sobre o tema, em contrapartida da utilização de apenas uma isoladamente. (Eisenberger e Aselage 2003).

Existem diversos pontos em comum em ambas as teorias, tanto o CP como a TSO incorporam um forte recurso socio emocional, importante para o desenvolvimento de relações interpessoais fortes, nomeadamente entre a organização e o colaborador. O colaborador percebe de forma mais positiva se um tratamento favorável por parte da organização partir desta, ao invés de fontes externas, como legislação ou contratos coletivos de trabalho. Ambas as teorias consideram que o tratamento justo é um fator determinante para o desenvolvimento e manutenção da relação entre o colaborador e a organização, bem como o favorecimento na inter-relação entre o colaborador e a organização tem consequências importantes para ambas as partes (Eisenberger e Aselage 2003).

O modelo proposto Robert Eisenberger e Justin Aselage (2003) propõem uma integração de teorias, permitindo uma maior compreensão e entendimento sobre o

estabelecimento e manutenção da relação entre o colaborador e a organização do que cada teoria por si só (Eisenberger e Aselage 2003).

3. Metodologia e Dados

No capítulo seguinte apresentam-se a metodologia aplicada para a criação do instrumento estatístico bem como os procedimentos de recolha dos dados.

3.1. Procedimento de Recolha

A amostra foi obtida junto de uma empresa prestadora de serviços de Segurança Privada, a escolha desta atividade recai sobre o facto de a maioria dos colaboradores desempenhar as suas funções longe da empresa, bem como, ainda existirem poucos estudos desenvolvidos nessa área de atividade. A amostra é por conveniência na sua natureza (Marôco 2014,11) de acordo com a área geográfica (Grande Lisboa).

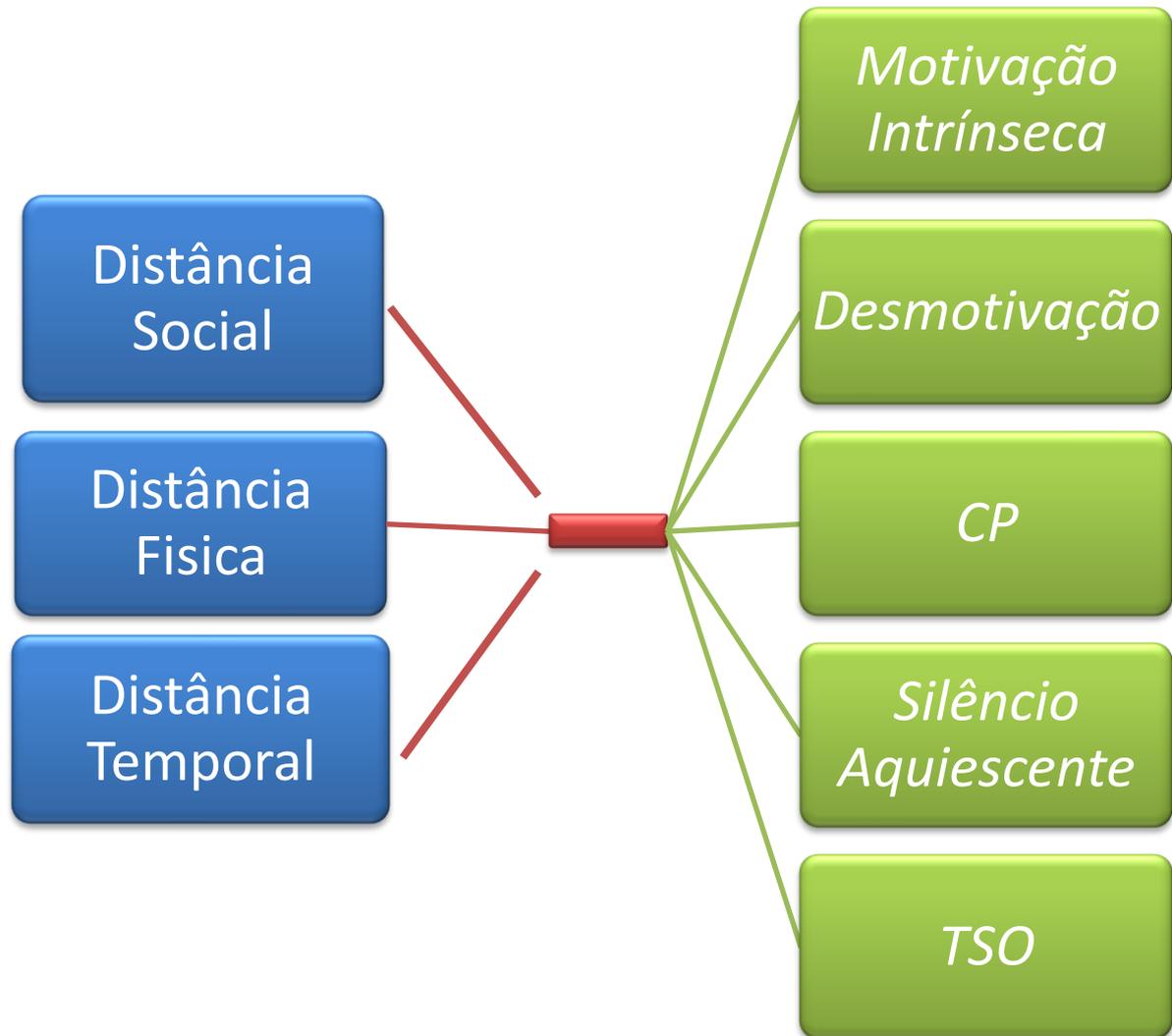
A recolha dos dados foi através de questionários junto dos colaboradores que desempenham funções longe da sede da empresa, foram entregues 243 questionários dos quais foram devolvidos 186 (76.5%), constituindo uma amostra não probabilista por conveniência.

Os mesmos foram entregues aos colaboradores nos postos de trabalho, nalguns casos foram deixados à guarda do chefe-de-grupo para os entregar aos membros da sua equipa, no entanto esta decisão revelou-se pouco produtiva dado que a taxa de retorno neste caso foi muito baixa (aprox. 30%), as questões presentes no questionário podem ser consideradas sensíveis e sem a presença do investigador para explicar o objetivo e garantir o anonimato, os colaboradores tiveram receio de responder.

3.2. Hipóteses

A formulação das Hipóteses presente da Revisão da Literatura pode ser resumida pelo seguinte esquema:

Figura I Hipóteses



Com a análise do esquema verifica-se que se procurou relacionar as diferentes variáveis da distância (Números de Km Sede; Visitas do supervisor; Tempo da última formação ministrada; Tempo de empresa; Tempo no posto, N^o de elementos no posto) com a percepção dos colaboradores a respeito da empresa (Tipo de motivação; Contrato Psicológico; Silêncio Aquiescente; Suporte organizacional).

3.3. Instrumentos de Medida

O questionário aplicado consistia em duas partes, a primeira com questões direcionadas à distância entre o colaborador e a organização, a segunda com questões com o intuito de averiguar a percepção do colaborador.

Numa primeira abordagem foi efetuado um pequeno teste de modo a validar os questionários, foram entregues a uma pequena amostra, apenas 10, onde foi verificado a clareza do conteúdo e possíveis falhas.

3.3.1. *Análise do Common Method Bias*

Com o intuito de evitar problemas relacionados com o *Common Method Bias* foram aplicados alguns procedimentos como a garantia do anonimato e confidencialidade dos participantes bem como das respostas dadas, esta garantia foi transmitida tanto pelo investigador bem como foi fornecido um comunicado interno por parte da organização reforçando esse anonimato, este procedimento visa incentivar os participantes a dar respostas mais o mais honestas possíveis, foram contrabalançados os itens do questionário por forma a evitar enviesamentos associados com o contexto das questões. Estas medidas foram sugeridas por Podsakoff et al. (2003).

3.3.2. *Variáveis independentes*

As variáveis independentes aplicadas visavam averiguar a distância entre o colaborador e a organização, para se testar a distância social colocou-se as seguintes questões: “Qual o número médio de visitas do supervisor por mês”, “Qual número de elementos por turno”, a distância física foi avaliada através “número de quilómetros do posto à sede”, a distância temporal questionou-se “tempo de empresa”, “quanto tempo passou desde a última formação ministrada pela empresa” e “tempo no posto atual”.

3.3.3. Variáveis Dependentes

Para a formulação das variáveis dependentes, foram utilizados vários instrumentos de medida, aplicados previamente por outros autores, todos eles foram traduzidos diretamente da língua inglesa para a língua portuguesa, tendo sido confirmado por outro elemento externo ao estudo que os traduziu novamente para a língua original, foram então confrontadas a tradução com o documento original e verificadas as discrepâncias.

Com a aplicação dos questionários numa fase preliminar, como referido anteriormente foi possível testar as escalas utilizadas, efetuou-se o teste de Alfa *Cronbach* de modo a testar a fiabilidade dos dados. Obtiveram-se os seguintes valores:

Tabela I Alfa de Cronbach do teste inicial

	α
Motivação intrínseca	0,879
Motivação extrínseca	0,704
Motivação Introjectada	0,982
Motivação Identificada	0,914
Desmotivação	0,844
Teoria Suporte Organizacional	0,906
Silencio Aquiescente	0,827
Contrato Psicológico	0,877

Todos os instrumentos utilizados baseiam-se nos instrumentos originais, previamente utilizados e validados pelos respetivos autores, em todos eles manteve-se a escala utilizada originalmente, uma escala de Likert de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a Discordo Fortemente e 7 a Concordo Totalmente.

Para a avaliação do tipo de motivação utilizou-se uma Escala Multidimensional de Motivação no Trabalho de 19 itens presente no trabalho desenvolvido por Gagné et al. (2015). Na avaliação da quebra do CP foi utilizada a escala de 5 itens de Robinson e Morrison (2000). Para a avaliação do silêncio aquiescente foi utilizada uma adaptação da tabela presente no trabalho desenvolvido por Wang e Hsieh (2014), onde foram aplicadas diretamente questões como “Mantenho para mim, ideias e soluções para os problemas” ou “Não partilho ideias sobre possíveis melhorias no meu local de trabalho por não me sentir interessado”. Para a obtenção dos dados relativos à Teoria do Suporte Organizacional foi utilizada a escala de 36 itens de Eisenberger et al. (1986).

Os itens introduzidos por esta escala exploram as várias dimensões da TSO, relacionadas com a percepção que os colaboradores têm da Organização e a sua avaliação⁸, bem como coloca cenários hipotéticos de modo a se obter a percepção do colaborador sobre o modo que a organização atuaria⁹.

4. Resultados e sua Discussão

“Eu não quero acreditar, eu quero saber”

Carl Sagan

O tratamento dos resultados obtidos foi efetuado através da utilização do *software* SPSS Statistics (versão 21, IBM SPSS, Chicago, IL).

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra obtida é constituída por 86% dos elementos do sexo masculino 14% do sexo feminino, a média de idades corresponde a 43 anos de idade, 45% dos inquiridos tem o 9º ano de escolaridade, 31% o 12º ano, 13% o 6ºano, 5% tem o ensino superior e 5% o 4ºano. Em média os inquiridos estão na empresa há 13,8 anos, sendo que 92,5% estão efetivos e 91,5% a tempo inteiro. O número médio de postos por onde os

⁸ A consideração da Organização a respeito dos valores e objetivos dos colaboradores (4,25), o grau de satisfação da organização por este pertencer à mesma (26,36), a avaliação e recompensa pela performance do colaborador (1,27,31), antecipação de valor futuro (15), apreciação de esforço extra (3), preocupação num pagamento justo (32), enriquecimento pessoal com o trabalho (35), máxima utilização dos talentos do colaborador (33), Satisfação com o trabalho (21), Bem-estar com o colaborador (7,9,22,23,28) (Eisenberger et al. 1986: 502).

⁹ Resolução de problemas no trabalho (10), Substituição por colaboradores com um vencimento inferior (2), Resposta a possíveis reclamações (6), Erros (13), Diminuição da performance (14), Aumento da performance (17), Pedido de mudança das condições de trabalho (18), Pedidos especiais (20), Decisão em caso de despedimento (24), Falhar em completar uma tarefa a tempo (29), Manter o colaborador após o trabalho estar obsoleto (12,34), Voltar a contratar após despedimento em caso de necessidade (19), Oportunidade de promoção (16) (Eisenberger et al. 1986: 502).

colaboradores passaram foram 7, sendo que em média a permanência no posto atual é de 5 anos. A última formação ministrada pela empresa em termos médios foi há 7 anos, no entanto a moda corresponde a 1 ano com 20.4%. A última visita à sede foi de 1 ano e o número médio de visitas do supervisor por mês foi 4. A distância à sede é de 19,94 km e o número de elementos por turno são 4, no entanto a moda é de 1 elemento com 28,5% dos resultados.

Tabela II Caracterização da Amostra

Variável	N	Média	Moda	Percentagem
Género	185	0.86	1 (Masculino)	100
Masculino	25	---	---	14
Feminino	160	---	---	86
Idade	184	43.01	40	---
Escolaridade	184	9.64	9	100
4º ano	9	---	---	4.9
6º ano	24	---	---	13
9º ano	83	---	---	45.1
12º ano	58	---	---	31.5
Ensino Superior	10	---	---	5.4
Tempo de Empresa	185	13.832	10	---
Vínculo	186	0.92	1 (Efetivo)	100
Contrato	14	---	---	7.5
Efetivo	172	---	---	92.5
Horário	186	0.89	1 (Tempo Inteiro)	100
Tempo Parcial	16	---	---	8.5
Tempo Inteiro	170	---	---	92.5
Nº de Postos	181	7.35	4	---
Tempo no Posto Atual	182	5.082	1	---
Última Formação	185	7.127	1	---
Última Visita à Sede	185	1.168	0	---
Nº de Visitas do Supervisor por mês	185	4.05	1	---
Distância à Sede	183	19.94	10	---
Nº de Elementos por Turno	186	4.4	1	---

4.2. Estudo da Normalidade

Com a observação da aplicação dos questionários no terreno, foi possível verificar que muitos dos participantes optaram por responder nos extremos da escala, concordando fortemente ou discordando totalmente, por esse facto, apesar da dimensão da amostra levar a querer que os dados devam seguir uma distribuição normal, foram efetuados os testes de normalidade para confirmar se as ocorrências observadas não poderão ter adquirido uma distribuição não normal.

Foram efetuados os testes de *Kolmogorov-Smirnov*, *Shapiro-Wilk* e o teste Q-Q para uma confirmação visual, com o intuito de averiguar a normalidade das variáveis em estudo, verificando-se que apenas a variável TSO apresenta uma distribuição normal no teste de *Shapiro-Wilk*, mas não no teste de *Kolmogorov-Smirnov*.

Assumiu-se então que as variáveis apresentam uma distribuição não normal, levando a que todos os testes seguintes fossem não-paramétricos.

4.3. Análise e Discussão dos Dados

Todas as escalas utilizadas no presente estudo foram previamente validadas pelos respetivos autores, de modo que se assumiu a análise fatorial exploratória efetuada pelos mesmos, logo não foi efetuada uma análise da dimensionalidade dos fatores.

Pela sua codificação as variáveis Motivação Intrínseca, Extrínseca, Introjectada, Identificada e TSO quanto maior o resultado obtido, mais positivo é a avaliação final, por outro lado, quanto menor os valores das variáveis Desmotivação, Silêncio Aquiescente e CP, melhor a percepção do colaborador, por exemplo um valor baixo no CP indica uma baixa percepção de VCP.

Utilizou-se no estudo uma escala de *Likert* de 1 a 7, sendo que 1 corresponde a Discordo Fortemente e 7 a Concordo Totalmente, por analogia deduz-se que 4 é o valor de medida central. Analisando os valores presentes na Tabela III conclui-se que os resultados obtidos são moderadamente positivos, as dimensões sobre a motivação encontram-se com valores um pouco acima de 4, à exceção da motivação extrínseca que apresenta uma média de 3.69.

Tabela III Consistências Internas, Médias e Desvios-Padrão das Variáveis Dependentes

	M	DP	Alfa obtido	Alfa artigo original
Intrínseca	4.45	1.16	.724	.89
Extrínseca	3.69	1.24	.798	.73
Introjectada	4.43	1.6	.843	.66
Identificada	5.23	1.41	.863	.71
Desmotivação	1.82	1.29	.869	.76
TSO	4.15	.894	.929	.93
Silêncio	2.15	1.14	.837	.85
Aquiescente				
Contrato	3.387	1.29	.795	.87
Psicológico				

Com a análise da Tabela III pode-se verificar que o principal tipo de motivação é de regulação identificada (5.23) indicando que os colaboradores se identificam com os valores das suas funções, acabando por os tornar seus, este valor é possível ser explicado pela volatilidade dos postos de trabalho onde se encontram, a atividade de Segurança Privada apesar de se aparentar genérica, varia fortemente de acordo com os postos onde os colaboradores são colocados, sendo as exigências impostas muito diferentes. Por outro lado a possibilidade de rotação está muito presente, havendo a probabilidade do colaborador de um dia para o outro mudar de posto de trabalho.

Quanto maior for a permanência no posto, mais identificado com a atividade o colaborador fica, podendo ignorar a possibilidade de mudança de funções, levando a um aumento da motivação intrínseca. Efetuou-se um teste de *Spearman's* de modo verificar se existe correlação entre o tempo no posto e a motivação intrínseca pode vir a ocorrer:

Tabela IV Spearman's Motivação Intrínseca vs. Tempo no Posto Atual

	Intrínseca	Tempo no Posto Atual
Intrínseca	1	
Tempo no Posto Atual	.179*	1

* Correlação significativa de 0.05

Como se pode verificar pela análise da tabela IV existe uma correlação positiva (* correlação significativa de 0.05) entre o tempo no posto e a motivação intrínseca, levando a concluir-se que com o passar do tempo o colaborador pode passar de uma motivação identificada para intrínseca.

A percepção dos colaboradores a respeito da empresa (TSO: 4.15) encontra-se em terreno positivo, apesar de apresentar um valor modesto, levando a concluir que possa ter havido alguma moderação ou contenção nas respostas dadas, visto o valor aproximar-se da medida central. No entanto fica clara a correlação que existe entre a motivação e a percepção do suporte organizacional:

Tabela V Teste Spearman's TSO vs. Motivação

	Identificada	Intrínseca	Extrínseca	Introjectada	Desmotivação
TSO	.470**	.336**	.389**	.224	-.337**

* Correlação significativa de 0.05

** Correlação significativa de 0.01

Ao analisar-se a tabela V verifica-se várias situações, em primeiro lugar os tipos de motivação que dependem mais da atividade em si ou das recompensas (identificada e extrínseca), ou seja os tipos de motivação sobre os quais a organização tem mais influência são os que apresentam maiores valores significativos (.47 e .389 para a motivação identificada e extrínseca respetivamente), por outro lado a motivação intrínseca apresenta um valor inferior (.336), justificável pela pouca influência da organização sobre este tipo de motivação, dado partir do próprio individuo. Por último existe uma correlação negativa entre a desmotivação e a PSO, comprovando que quanto pior a percepção que o colaborador tem da organização, mais desmotivado se encontra.

A motivação extrínseca apresenta um valor baixo (3.69) comparativamente com os outros tipos de motivação, podendo ser explicado pela rigidez dos vencimentos da atividade de Segurança Privada, sendo iguais para todos, os vencimentos podem apenas crescer nalguns suplementos como horas noturnas.

O valor obtido de desmotivação (1.82) é consistente com os valores positivos de motivação, caso este valor fosse superior indicaria uma incongruência nos resultados obtidos. Ao efetuar-se o teste de *Spearman's* verifica-se esse facto, havendo uma correlação negativa significativa com a motivação identificada (-.374**) e intrínseca (-.175*)

Tabela VI Teste Spearman's Desmotivação vs. Motivação

	Identificada	Intrínseca	Extrínseca	Introjectada	Desmotivação
Identificada	1				
Intrínseca	.444**	1			
Extrínseca	.393**	.423**	1		
Introjectada	.530**	.346**	.443**	1	
Desmotivação	-.374**	-.175*	.074*	-.101	1

* Correlação significativa de 0.05

** Correlação significativa de 0.01

O silêncio aquiescente é baixo (2.15) consistente com a existência de motivação positiva, uma opinião da organização média e a inexistência de VCP não apresentam motivos para os colaboradores se remeterem ao silêncio e omitirem possíveis ideias. Através da Tabela VI pode-se verificar que existe uma correlação negativa significativa entre a motivação identificada e intrínseca e o silêncio aquiescente, bem como com a TSO, por outro lado verifica-se um aumento do silêncio aquiescente com a desmotivação e a percepção de VCP

Tabela VII Teste Spearman's Silêncio Aquiescente

	Identificada	Intrínseca	Desmotivação	TSO	CP
Silêncio Aquiescente	-.381**	-.148*	.472**	-.337**	.371**

* Correlação significativa de 0.05

** Correlação significativa de 0.01

A presença de um valor baixo de percepção de VCP é por si só esclarecedora, indicando que a organização tem mantido as promessas percebidas aos seus colaboradores, quando aplicado o teste de *Spearman's* fica clara a diferença com uma correlação de $-.636^{**}$. Indicando que quanto maior o descontentamento com a organização maior a percepção de VCP

Tabela VIII Teste Spearman's CP vs. Motivação

	Identificada	Intrínseca	Extrínseca	Introjectada	Desmotivação
CP	-.292	-.177	-.166*	-.151	.371**

* Correlação significativa de 0.05

** Correlação significativa de 0.01

4.4. Análise das Hipóteses

Para avaliar se as distâncias (sociais, físicas e temporais) influenciaram significativamente a percepção dos colaboradores (variáveis utilizaram uma escala

ordinal de 1 a 7) utilizou-se o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, seguido da comparação múltipla das médias das ordens como descrito em Marôco (2014). Utilizou-se a probabilidade de tipo I de 0.05. A escolha da aplicação deste teste recai pelo facto da distribuição dos dados não ser normal, sendo o teste *Kruskal-Wallis* a alternativa não paramétrica à ANOVA *one-way* tal como descrito por Marôco (2014), fazendo comparações múltiplas de médias de ordens.

Das 36 hipóteses colocadas apenas 4 apresentam diferenças significativas, as restantes não rejeitam a hipóteses nula e não apresentam diferenças significativas levando a rejeitar as hipóteses colocadas.

As hipóteses que apresentam diferenças significativas são as seguintes:

H9: Quanto menor o número de visitas do supervisor maior a desmotivação

H24: Quanto menor o número de visitas do supervisor mais prevalece o silêncio Aquiescente

H25: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação mais prevalece o silêncio Aquiescente

H31: Quanto menor o número de visitas do supervisor menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

Analisando as restantes variáveis que se rejeitam podemos verificar que a dimensão distância física aceita a hipótese nula, podendo indicar que independentemente do número de quilómetros o objeto (organização) é sempre percecionado como distante, por sua vez encontra-se no alto nível (abstrato) podendo não variar de intensidade de acordo com a proximidade, registando apenas diferenças entre prestar serviço dentro ou fora da sede. A dimensão temporal (tempo de empresa e tempo no posto atual) também não indicou diferenças significativas, podendo indicar que o tempo também pode ter uma ação de acomodação e adaptação ao meio onde o colaborador onde está inserido, levando a que não aumente o descontentamento nem a fomite desmotivação. Por seu lado a proximidade com os colegas não registou diferenças significativas, podendo ser explicado pelo facto destes encontrarem-se de igual forma longe da empresa, não sendo vistos assim como a organização, em contraste o supervisor é percecionado como parte integrante da empresa, tendo impacto direto na percepção dos colaboradores.

A tabela IX apresenta os valores obtidos com o teste aplicado:

Tabela IX Teste Kruskal-Wallis H

	Sig.
Visitas Supervisor*Desmotivação	.014
Visitas Supervisor*Silêncio AQUIESCENTE	.000
Visitas Supervisor*TSO	.031
Formação* Silêncio AQUIESCENTE	.023

Como se pode verificar pela análise da Tabela as 4 variáveis em questão apresentam diferenças significativas (Sig. < .05), as restantes hipóteses que se rejeitam, os valores obtidos encontram-se no Anexo 4.

Com base no facto destas 4 hipóteses terem apresentado diferenças significativas precedemos a estudo detalhado de cada uma das dela individualmente.

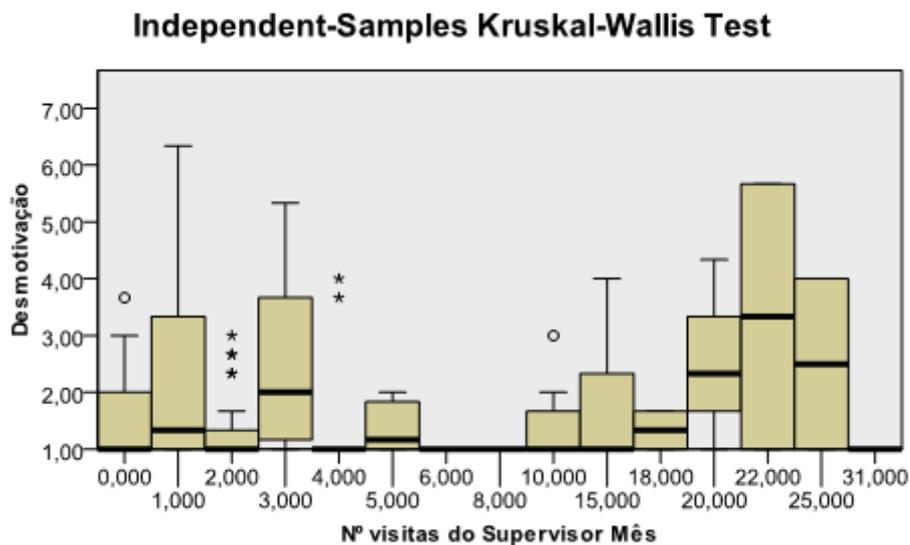
4.4.1. Estudo detalhado e discussão das hipóteses não rejeitadas

Para o estudo mais preciso dos resultados obtidos analisamos o gráfico de extremos-e-quartis, pois "...é a representação adequada para os testes não paramétricos baseados em ordens"(Marôco 2014: 328)

H9: Quanto menor o número de visitas do supervisor maior a desmotivação

A hipótese colocada apresenta diferenças significativas (Sig. .014 < .05), de modo a analisar os resultados obtidos estudou-se o gráficos de extremos-e-quartis:

Figura II Nº Visitas Supervisor vs. Desmotivação



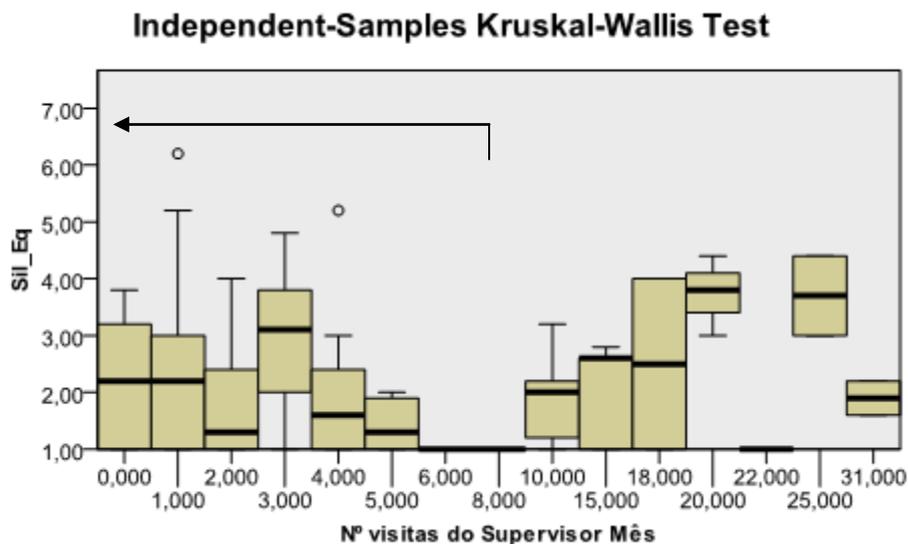
Apesar de as duas variáveis apresentarem diferenças significativas, com a análise do gráfico não é possível validar a hipótese colocada, pois verifica-se que ocorre o oposto, quanto maior a presença do supervisor maior a desmotivação. Rejeita-se assim a hipóteses colocada.

Os resultados obtidos poderão ter outro motivo, explicável pela necessidade do supervisor em manter uma presença mais assídua nestes postos, levando a querer que existam potenciais problemas nos mesmos que podem estar a ser fonte de desmotivação,

H24: Quanto menor o número de visitas do supervisor mais prevalece o silêncio Aquiescente

A hipótese colocada apresenta diferenças significativas (Sig. .000 < .05), de modo a analisar os resultados obtidos estudou-se o gráficos de extremos-e-quartis:

Figura III Visitas Supervisor vs. Silêncio Aquiescente



Com a análise da figura constatamos que estamos perante uma situação semelhante à anterior, com a presença do supervisor mais assídua existe um aumento do silêncio aquiescente, no entanto tal como já foi falado anteriormente existe uma relação direta entre a desmotivação e o silêncio aquiescente, logo, se no tópico anterior verificou-se uma forte desmotivação quanto maior a presença do supervisor, era expectável que houvesse igualmente um aumento do silêncio aquiescente em função do aumento do número de visitas do supervisor.

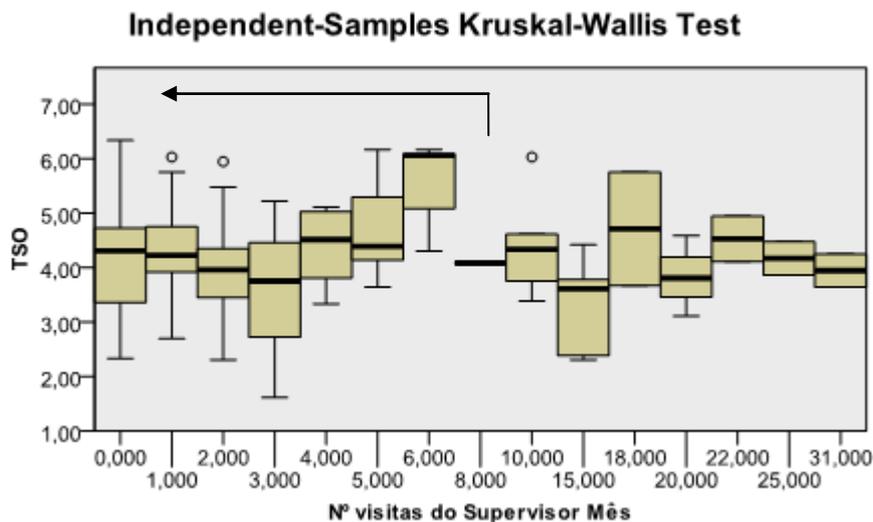
Se no estudo da figura, apenas se tiver em consideração o número médio de visitas por mês até 8 (2 por semana), tendo em consideração de que uma presença mais assídua do supervisor pode indicar algum tipo de problema, verifica-se uma descida do silêncio aquiescente nas medianas (exceto nas 3 visitas mensais), acompanhada por uma descida dos valor maiores mas ainda não *outlier* (franjas), bem como a aproximação do 1º e 3º quartil ao valor de medida central (2º quartil).

Podemos assim concluir que pode haver uma relação entre as visitas do supervisor e a diminuição do silêncio aquiescente, validando a hipótese colocada.

H31: Quanto menor o número de visitas do supervisor menor o valor da Teoria do Suporte Organizacional.

A hipótese colocada apresenta diferenças significativas (Sig. .031 < .05), de modo a analisar os resultados obtidos estudou-se o gráficos de extremos-e-quartis:

Figura IV Visitas Supervisor vs. TSO



Como já referido anteriormente existe uma incidência da permanência do supervisor nalguns postos, podendo ser explicada por acontecimentos alheios ao estudo.

Se tivermos novamente em consideração o número de visitas do supervisor até 8 por mês, podemos constatar que existe um aumento progressivo da Perceção do Suporte organizacional, com uma diminuição do 1º quartil, ou seja uma melhor PSO, bem como um aumento da medida central (mediana). Com este facto podemos confirmar a hipótese formulada, quanto menor o número de visitas do supervisor menor a PSO, estes resultados são consistentes com os valores obtidos por Eisenberger et al. (2002).

As conclusões obtidas pela verificação das hipóteses anteriores reforçam as conclusões anteriormente expostas, as variáveis dependentes (Desmotivação, TSO e Silêncio Aquiescente) estão diretamente relacionadas entre elas como pode ser constatado pela tabela 10:

Tabela X Teste Spearman's TSO vs. Motivação vs. Silêncio Aquiescente

	Silêncio	Desmotivação	TSO
Silêncio	1		
Desmotivação	.472**	1	
TSO	-.397**	-.337**	1

* Correlação significativa de 0.05
** Correlação significativa de 0.01

Verifica-se que a Desmotivação está positivamente relacionada com o Silêncio Aquiescente tal como descrito por Dyne et al. (2003), ou seja quanto maior a desmotivação maior a prevalência do silêncio aquiescente, por outro lado a TSO correlaciona-se de forma negativa com estas duas variáveis, ou seja quanto melhor a percepção que o colaborador tem da organização, menor a incidência de desmotivação e por sua vez menor o silêncio aquiescente.

H25: Quanto mais distante ter sido ministrada a última formação mais prevalece o silêncio Aquiescente

Devido ao erro PM48798 do programa SPSS não é possível apresentar o quadro "samples test view", o erro foi reconhecido pela IBM mas ainda não tem resolução, tal como pode ser verificado no seguinte endereço: <http://www-01.ibm.com/support/docview.wss?uid=swg1PM48792>.

No entanto através do resultado obtido no teste de *Kruskal-Wallis* (Sig. .023), existe uma diferença significativa entre as duas variáveis, ao analisar-se igualmente o quadro de comparação de médias verificamos que existe uma ligeira prevalência do silêncio aquiescente de acordo com a longevidade da última formação, validando a hipótese colocada.

Com a validação desta hipótese, podemos concluir que existe um impacto negativo em função do tempo entre formações, levando a que o colaborador se distancie da empresa e se remeta ao silêncio, por sua vez as formações podem ser um espaço onde o colaborador reforce o laço com a empresa e sinta que existe espaço para partilhar as suas ideias construtivas, contribuindo para o seu bem-estar no local de

trabalho bem como para o bem-estar da própria organização. O facto de haver uma correlação entre a formação e o silêncio aquiescente mas não existirem diferenças significativas entre a formação e a desmotivação, é outro fator que reforça a hipótese colocada, que existe um impacto direto da distância na percepção do colaborador, pelo menos ao nível do silêncio aquiescente.

Em suma as duas variáveis que registaram algum impacto na percepção do colaborador são a distância social e temporal, analisando as mesmas verificamos que o seu aumento pode dar a origem a um sentimento de abandono por parte da organização, fomentando a desmotivação. Na dimensão social verificamos que o supervisor desempenha um papel preponderante para a construção mental do colaborador a respeito da empresa, por outro lado na dimensão temporal, a formação pode funcionar como uma ferramenta de aproximação do colaborador à organização.

5. Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

O tema proposto em estudo era analisar os efeitos da distância na percepção dos colaboradores, foram colocadas 36 hipóteses relacionando a variável distância com teorias¹⁰ que exploram a percepção dos colaboradores em relação à organização bem como a sua motivação. Com o objetivo de verificar e validar o estudo, foram aplicados questionários a colaboradores que prestam serviço longo da organização, neste campo contou-se com o apoio de uma empresa que opera no mercado nacional à várias décadas, na área da segurança privada.

Analisando os resultados obtidos não foi possível comprovar com clareza os efeitos da distância nos colaboradores, podendo apenas verificar-se em apenas duas situações: o número de visitas do supervisor pode influenciar diretamente o silêncio aquiescente¹¹ bem como a percepção que o colaborador tem a respeito do suporte organizacional. Por outro lado existe uma relação direta entre o período de tempo entre cada formação e o silêncio aquiescente.

Com estes resultados apesar de não ser possível verificar os impactos da distância é possível extrair-se algumas conclusões, em primeiro lugar verifica-se que um dos primeiros sinais possíveis, que começam a indicar o descontentamento dos colaboradores pode ser o silêncio aquiescente, em segundo lugar uma das principais formas de intervenção sobre este problema pode passar pela formação, permitindo um reaproximar do colaborador à organização, por último a presença do supervisor reforça a ligação do colaborador à empresa tal como previsto por Eisenberger et al. (2002).

A construção mental dos colaboradores face à empresa, enquanto objeto, fica por definir, não se podendo verificar se a mesma se encontra ao nível abstrato ou concreto, tal como previsto pela Teoria de Nível Construal (Lieberman et al. 2007; Rim et al. 2009; Ho et al. 2014), podendo haver vários motivos para esse facto, por um lado a escolha da amostra alvo revelou-se insuficiente, com o intuito de não se colocar mais variáveis que pudessem enviesar os resultados obtidos, optou-se por aplicar os questionários a colaboradores que desempenhassem a mesma atividade, vigilância, esta decisão revelou-se crucial dado que o número de elementos que desempenham este tipo de

¹⁰ Teoria do Suporte Organizacional e Teoria do Contrato Psicológico

¹¹ Omissão de ideias construtivas por parte do colaborador

funções é muito reduzido, não tendo expressão para constituir um grupo comparativo, os restantes elementos na sede, encontram-se com atividades de apoio e de gestão, logo os objetivos, vencimentos e percepções mudam radicalmente. Por outro lado a escolha das variáveis que avaliam a distância podem não ter sido as mais corretas, por exemplo o número de quilómetros à sede revelou-se não ser importante, podendo apenas indicar que possa existir diferenças entre trabalhar na empresa ou fora da empresa.

As variáveis que avaliam a distância psicológica e social à empresa, revelaram-se muito mais importantes e com um maior impacto para a percepção do colaborador, nomeadamente o número de vistas do supervisor e a formação, estabelecendo um forte elo de ligação entre a empresa e o colaborador.

Com a análise dos resultados obtidos foi possível chegar a várias conclusões, bem como duplicar e validar resultados obtidos por outros autores.

Verificou-se tal como descrito por Eisenberger e Rhoades (2002) que existe uma relação entre a PSO e os supervisores, agindo estes como agentes da organização e tendo um impacto direto nos colaboradores, tal como verificado nas conclusões das hipóteses.

Ao analisar-se o tipo de motivação que existe de acordo com tempo no posto atual, é possível verificar que existe a possibilidade dos colaboradores com o passar do tempo, passarem de uma motivação identificada¹² para uma motivação intrínseca, passando a tirar prazer interno das funções que estão a desempenhar, no entanto de modo verificar-se esse facto seria necessário desenvolver-se mais estudos nesse campo, com um instrumento de medida que o pudesse validar.

No que diz respeito à Percepção do Suporte Organizacional verificou-se que existe uma relação direta entre esta e o tipo de motivação do colaborador, nomeadamente no tipo de motivação que é influenciada diretamente pela organização (identificada e extrínseca). Por sua vez existe uma relação inversa entre a desmotivação e a PSO, quanto mais desmotivado o colaborador, pior a sua percepção da organização.

¹² Identificarem-se com os valores das funções que estão a desempenhar.

O silêncio aquiescente por seu lado é afetado diretamente tanto pela PSO como pela motivação, quando o colaborador está motivado (independentemente do tipo) recorre menos ao silêncio como mecanismo de defesa, o inverso acontece quando está desmotivado.

Na sequência do silêncio aquiescente foi possível verificar a premissa de (Wang e Hsieh 2014), quando existe uma violação do contrato psicológico, o colaborador adota um comportamento passivo e recorre ao silêncio aquiescente. Ao recorrermos ao teste de *Spearman's* obtemos diferenças significativas entre as duas variáveis (.325**).

Robert Eisenberger e Justin Aselage (2003) propuseram que a aplicação tanto da TSO como do CP deve ser em conjunto dada sua complementaridade e inter-relação. Com os resultados obtidos foi possível verificar que existe uma forte correlação entre as duas teorias, alcançando um nível valor de -.636 no teste de *Spearman's*. Podemos assim concluir que existe uma relação negativa, quanto melhor a percepção do suporte organizacional menor a percepção de violação do contrato psicológico.

Contributos

Com a elaboração deste trabalho foi possível adquirir um pouco de mais conhecimento do pouco explorado mercado da segurança privada, bem como possibilitou à organização visada ter um melhor conhecimento dos seus colaboradores. O estudo permitirá também à organização rever os seus métodos de supervisão e estrutura de chefia de modo a aproximar-se de um modelo mais eficiente, revisão essa, que foi demonstrado interesse pela empresa.

Limitações

A dimensão do questionário utilizado foi demasiado grande, levando a que alguns participantes demonstrassem algum aborrecimento com o seu preenchimento, no entanto, apesar de esse facto não ter sido desejado, a dimensão revelou-se inevitável ao abarcar-se todas as dimensões em estudo.

Como referido anteriormente a escolha da amostra não foi a mais indicada, dada a ausência de dados sobre colaboradores que trabalhem dentro da sede. Por outro lado, ao escolher-se os colaboradores que trabalhem longe da empresa, levou à necessidade de bastantes deslocações aos seus posto de trabalho, o que associado

ao tempo demorado de preenchimento, o retorno de questionários por dia fosse muito baixo, tornando o processo de recolha dos dados moroso e cansativo.

Apesar das garantias de anonimato e de confidencialidade dos participantes ainda houve alguma resistência por parte de alguns elementos, que revelaram receio do estudo ser um teste da organização. O facto de o investigador também trabalhar na empresa, em situações semelhantes aos participantes no estudo, longe da sede, pode ter influenciado a forma como os mesmos responderam às questões colocadas.

Estudos Futuros

Apesar de não ter sido possível verificar os resultados expetáveis ficam lançadas as fundações para um possível estudo que explore outro tipo de abordagem, incorporando dados e grupos comparativos, que aumentem o contraste entre um colaborador que presta serviço dentro da empresa de um que preste no exterior.

Com o intuito de confirmar os resultados obtidos seria igualmente interessante explorar mais os impactos da distância social aliada à distância temporal, utilizando igualmente o contraste falado no parágrafo anterior

“The absence of evidence is not the evidence of absence”

Carl Sagan

6. Referências Bibliográficas

- Chang, H.; Hsu H.; J. Liou; Tsai, C., 2013. Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), pp.2120–2135.
- Creech, R., 1995. Employee motivation. *Management Quarterly*, 36(2), pp.33–37.
- Deci, E. e Gagné, M., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp.331–362.
- Dyne, L. Van, Ang, S. & Botero, I.C., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(September), pp.1359–1392.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison S. e Sowa D., 1986. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp.500–507.
- Eisenberger, R. et al., 2002. Perceived Supervisor Support : Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp.565–573.
- Eisenberger, R. e Aselage, J., 2003. Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(April), pp.491–509.
- Eisenberger, R. e Rhoades, L., 2002. Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp.698–714.
- Gagné, M. et al., 2010. the Motivation At Work Scale: Validation in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, pp.628–646.
- Gagné, M. et al., 2015. The Multidimensional Work Motivation Scale : Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, pp.178–196.
- Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B.B., 1959. *The Motivation to Work* 12^a ed., New Jersey: Transaction Publishers.
- Ho, C.K.Y., Ke, W. e Liu, H., 2014. Choice decision of e-learning system: Implications from construal level theory. *Information Management*, 52, pp.160–169.
- Irwin, F., 1961. Motivation and Performance. *Annual review of psychology*, 12(1), pp.217–242.
- Levinson, H., 1965. Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, pp.370–390.
- Liberman, N. e Trope, Y., 2014. Traversing psychological distance. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(7), pp.364–369.

- Liberman, N., Trope, Y. e Wakslak, C., 2007. Construal level theory and consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), pp.113–117.
- Marôco, J., 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics 6^a ed.*, Pêro Pinheiro: Report Number.
- Maslow, A. et al., 1964. *Readings in Managerial Psychology 4^a ed.*, Chicago: The University of Chicago Press.
- McCabe, T.J. e Sambrook, S., 2013. Psychological contracts and commitment amongst nurses and nurse managers: a discourse analysis. *International journal of nursing studies*, 50(7), pp.954–67.
- Morrison, D.E., 1994. Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, 33(3), pp.353–372.
- Morrison, E.W. e Robinson, S., 1997. When Employees Feel Betrayed : A Model Of How Psychological Contract. *Academy of Management Review*, 22(1), pp.226–256.
- Podsakoff, P. et al., 2003. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2, pp.879–903.
- Rim, S., Uleman, J.S. e Trope, Y., 2009. Spontaneous trait inference and construal level theory: Psychological distance increases nonconscious trait thinking. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(5), pp.1088–1097.
- Robinson, S.L. e Morrison, E.W., 2000. The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp.525–546.
- Robinson, S.L. e Rousseau, D.M., 1994. Violating the psychological contract : not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, pp.245–259.
- Rousseau, D.M., 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), pp.121–139.
- Ryan, J., 2010. An Examination of the Factor Structure and Scale Reliability of the Work Motivation Scale , the Motivation Sources Inventory. *Journal of Applied Psychology*, 40(6), pp.1566–1577.
- Shore, L. e Shore, T., 1995. Perceived organizational support and organizational justice. *Cropanzano & K. M. Kacmar*, pp.149–164.
- Wang, Y.-D. e Hsieh, H.-H., 2014. Employees' reactions to psychological contract breach: A moderated mediation analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 85(1), pp.57–66.
- Wilson, M. e Lado, A., 1994. Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), pp.699–728.

Anexos

Anexo 1: Modelo de Questionário Aplicado

Informações gerais

Género:

Masculino Feminino

Idade: ____anos

Escolaridade:

6º ano	9º ano	12º ano	Ensino Superior
--------	--------	---------	-----------------

Informações Empresa

Filial: _____

Categoria:

Vig.	C/G	V/C
------	-----	-----

Número médio de visitas do supervisor por mês: _____

Distância à Sede: _____(Km)

Tempo de Empresa: _____(Anos)

Nº Elementos por Turno: _____

Vinculo:

Efectivo Contrato

Horário:

Tempo Inteiro Tempo Parcial

Nº de Postos por onde passou: _____

Tempo no Posto actual: _____

Última Formação dada pela empresa: _____(Ano)

Última Visita à Sede: _____(Ano)

1- Discordo Fortemente

7- Concordo Totalmente

1. Porque me divirto a desempenhar as minhas funções	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização está disposta a estender-se, a fim de me ajudar a realizar meu trabalho com o melhor de minha capacidade	1	2	3	4	5	6	7
3. Porque o trabalho que desenvolvo é interessante	1	2	3	4	5	6	7
4. Para receber a aprovação dos outros (família, clientes, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7
5. Se a Organização pudesse contratar alguém para me substituir a um salário inferior, substituiria-me.	1	2	3	4	5	6	7
6. Até ao momento o meu empregador fez um trabalho excelente em cumprir as promessas que fez.	1	2	3	4	5	6	7
7. Porque serei recompensado financeiramente se empregar esforço suficiente	1	2	3	4	5	6	7
8. Porque me é oferecida maior segurança no trabalho se empregar esforço suficiente	1	2	3	4	5	6	7
10. A Organização falharia em compreender a minha ausência devido a problemas pessoais	1	2	3	4	5	6	7
11. Para provar a mim mesmo que consigo	1	2	3	4	5	6	7
12. Os meus supervisores estão orgulhosos que eu faça parte da organização	1	2	3	4	5	6	7
13. Porque caso contrário me sinto envergonhado de mim mesmo	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto que o meu empregador cumpriu todas as promessas feitas quando fui contratado	1	2	3	4	5	6	7
15. Porque pessoalmente considero que é importante empregar esforço neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
16. Porque empregar esforço neste trabalho é consistente com os meus objetivos pessoais	1	2	3	4	5	6	7
17. Porque empregar esforço neste trabalho tem um significado pessoal	1	2	3	4	5	6	7
18. A Organização sente que tem um ganho pequeno em empregar-me para o resto da minha carreira	1	2	3	4	5	6	7

Assinale opção que correspondente de acordo com a seguinte escala:

1- Discordo Fortemente

7- Concordo Totalmente

19. A Organização valoriza o meu contributo para o seu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
20. Porque o trabalho que desempenho é excitante	1	2	3	4	5	6	7
21. A Organização falha em valorizar qualquer esforço extra que eu faça	1	2	3	4	5	6	7
22. A Organização considera fortemente os meus valores e objetivos	1	2	3	4	5	6	7
23. A Organização compreenderia uma longa ausência da minha parte devido a doença	1	2	3	4	5	6	7
24. Porque caso contrário sinto-me mal comigo mesmo	1	2	3	4	5	6	7
25. A Organização ignora o meu interesse quando toma decisões que me afetam.	1	2	3	4	5	6	7
26. A Organização disponibiliza-me ajuda sempre que tenho um problema	1	2	3	4	5	6	7
27. A Organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu realmente sinto que estou a perder tempo no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
29. Porque me faz sentir orgulhoso	1	2	3	4	5	6	7
30. Se a Organização encontrar uma forma mais eficiente de efetuar o meu trabalho, substituí-a-me	1	2	3	4	5	6	7
31. A Organização perdoaria um erro honesto da minha parte	1	2	3	4	5	6	7
32. Bastaria uma diminuição ligeira da minha performance para a organização me substituir	1	2	3	4	5	6	7
33. Porque corro o risco de perder o meu trabalho se não empregar esforço suficiente	1	2	3	4	5	6	7
34. Eu desenvolvo pouco trabalho porque penso que este trabalho não merece o esforço	1	2	3	4	5	6	7
35. Eu não sei porque é que estou a fazer este trabalho, é uma perda de tempo	1	2	3	4	5	6	7
36. Se eu me tenta-se despedir a organização tentaria persuadir-me a ficar	1	2	3	4	5	6	7

1- Discordo Fortemente**7- Concordo Totalmente**

37. Porque os outros me irão respeitar mais (família, clientes, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7
38. Mesmo que desempenhe o melhor trabalho possível, a organização falha em reconhecer	1	2	3	4	5	6	7
39. A Organização concede a um pedido razoável para uma mudança das minhas condições de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
40. Se fosse despedido, a Organização preferia contratar alguém novo em vez de reintegrar	1	2	3	4	5	6	7
41. A Organização ignora qualquer reclamação da minha parte	1	2	3	4	5	6	7
42. A Organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
43. Se tiver oportunidade, A Organização irá aproveitar-se de mim	1	2	3	4	5	6	7
44. A organização demonstra pouco interesse/preocupação comigo	1	2	3	4	5	6	7
45. Eu não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo	1	2	3	4	5	6	7
46. A Organização preocupa-se com as minhas opiniões	1	2	3	4	5	6	7
47. A Organização sente que contratar-me foi um erro	1	2	3	4	5	6	7
48. A Organização tem orgulho nos meus sucessos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
49. A Organização preocupa-se mais em ter lucros do que comigo.	1	2	3	4	5	6	7
50. A Organização iria compreender se não conseguisse terminar uma tarefa a tempo	1	2	3	4	5	6	7
51. Se A Organização obtivesse um grande lucro, consideraria aumentar o meu salário	1	2	3	4	5	6	7
52. A Organização sente que qualquer pessoa desempenharia o meu trabalho tão bem como eu	1	2	3	4	5	6	7
53. A Organização não está preocupada em pagar-me o que mereço	1	2	3	4	5	6	7
54. A Organização deseja dar-me o melhor trabalho possível de acordo com as minhas qualificações	1	2	3	4	5	6	7
55. Se o meu posto for eliminado a Organização prefere despedir-me do que colocar-me noutro posto	1	2	3	4	5	6	7
56. Mantenho para mim, ideias e soluções para os problemas	1	2	3	4	5	6	7

1- Discordo Fortemente**7- Concordo Totalmente**

57. Não estou disposto a partilhar sugestões por não me sentir interessado	1	2	3	4	5	6	7
58. Não partilho ideias porque estou acomodado	1	2	3	4	5	6	7
59. A Organização está disposta a ajudar-me quando preciso de um favor especial.	1	2	3	4	5	6	7
60. O meu empregador quebrou muitas das promessas que fez apesar de eu ter mantido a minha parte do acordo.	1	2	3	4	5	6	7
61. Não partilho ideias sobre possíveis melhorias no meu local de trabalho por não me sentir interessado	1	2	3	4	5	6	7
62. A Organização procura tornar o meu trabalho tão interessante quanto possível	1	2	3	4	5	6	7
63. Quase todas as promessas que me foram prometidas pelo meu empregador durante o recrutamento ainda não foram cumpridas	1	2	3	4	5	6	7
64. Mantenho para mim, ideias de possíveis melhorias porque, acho que tenho pouco autoeficácia para fazer a diferença	1	2	3	4	5	6	7
65. A organização disponibiliza-me poucas oportunidades de subir na hierarquia.	1	2	3	4	5	6	7
66. Para evitar ser criticado por outros (família, clientes, colegas...)	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 2: Testes de Cronbach α

	Cronbach's Alfa	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Motivação Intrínseca	.724	.725	3
Motivação Extrínseca	.798	.795	6
Motivação Introjectada	.843	.843	4
Motivação Identificada	.863	.867	3
Desmotivação	.869	.872	3
TSO	.929	.929	36
Silêncio Aquiescente	.837	.837	5
Contrato Psicológico	.795	.795	5

Anexo 3: Testes de Normalidade

Tests of Normality

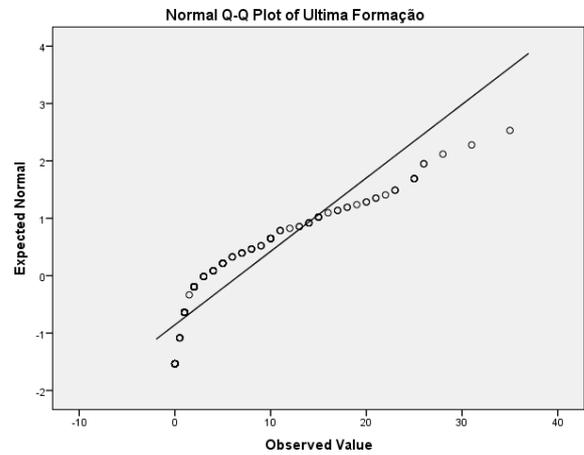
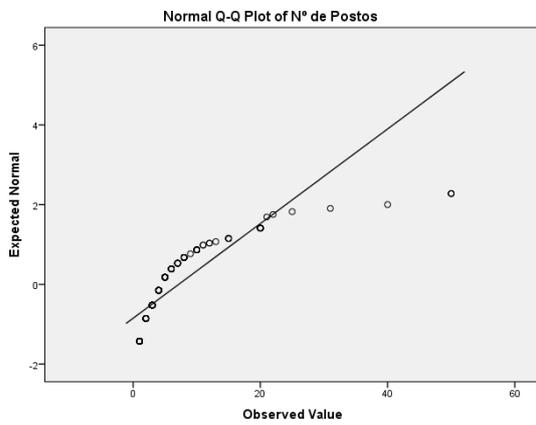
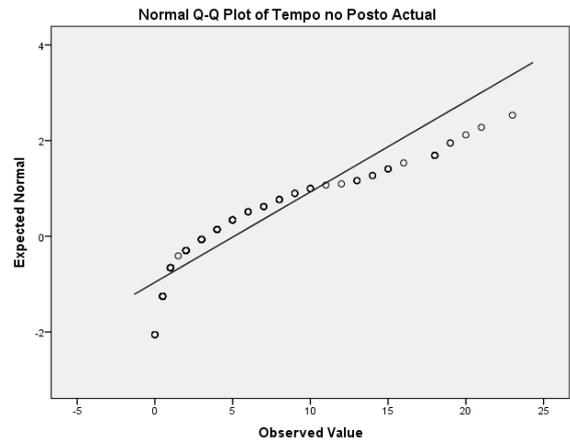
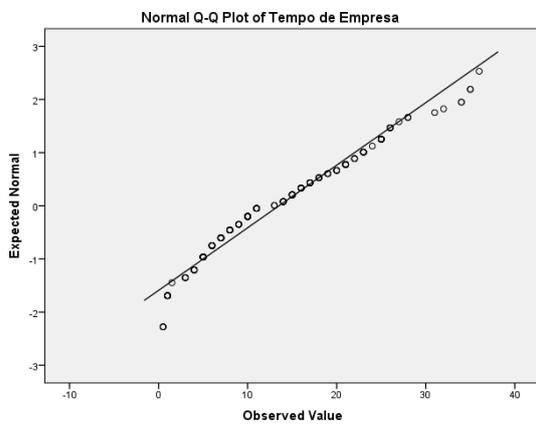
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Tempo de Empresa	,123	175	,000	,958	175	,000
Nº de Postos	,237	175	,000	,651	175	,000
Tempo no Posto Actual	,187	175	,000	,823	175	,000
Ultima Formação	,203	175	,000	,801	175	,000
Ultima Visita à Sede	,333	175	,000	,543	175	,000
Nº visitas do Supervisor	,296	175	,000	,623	175	,000
Mês						
Distância à Sede	,179	175	,000	,783	175	,000
Nº de Elementos por Turno	,262	175	,000	,642	175	,000

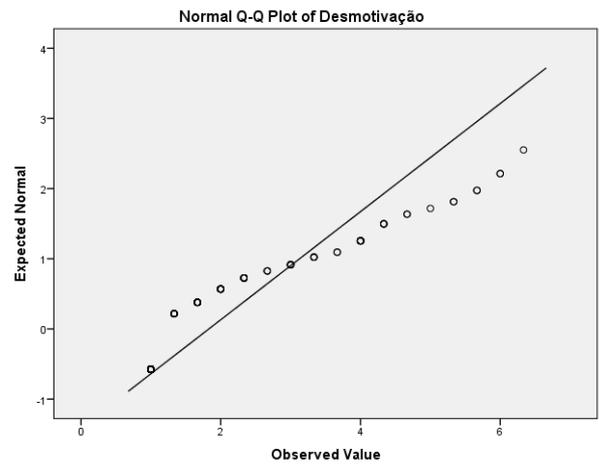
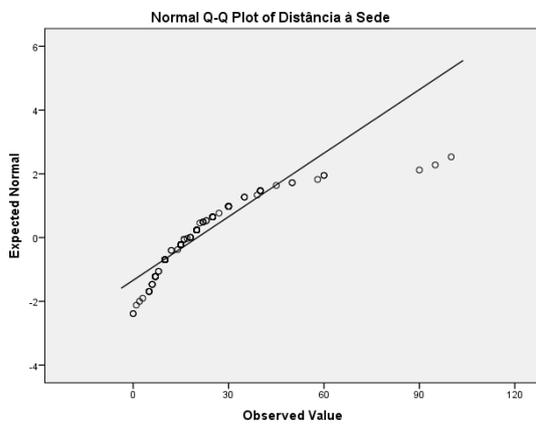
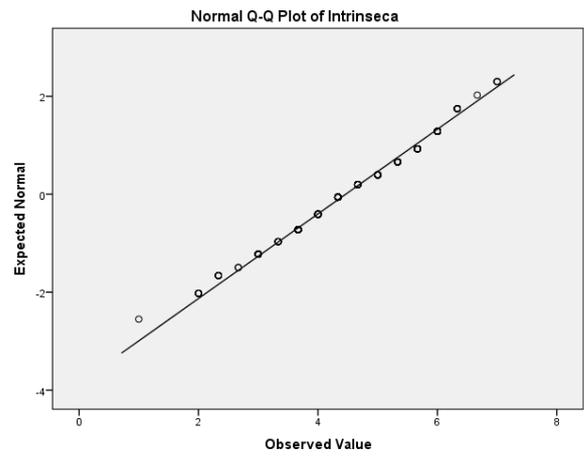
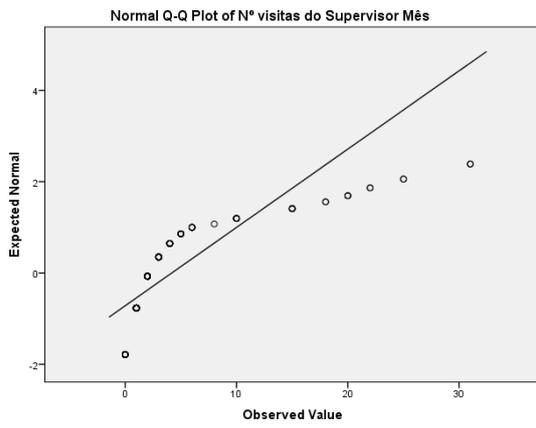
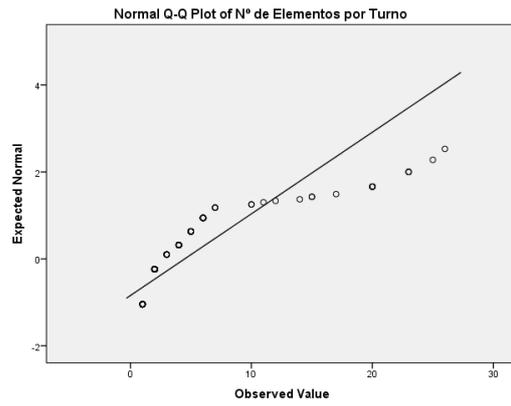
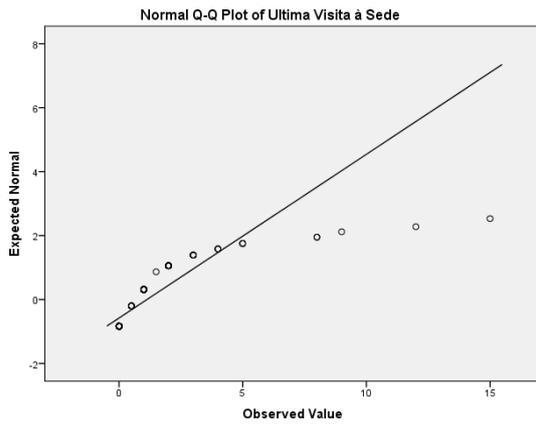
a. Lilliefors Significance Correction

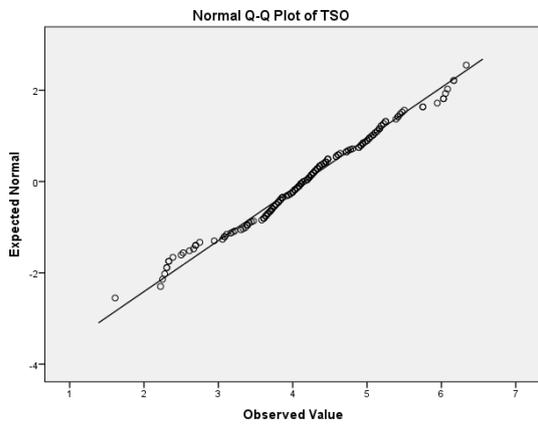
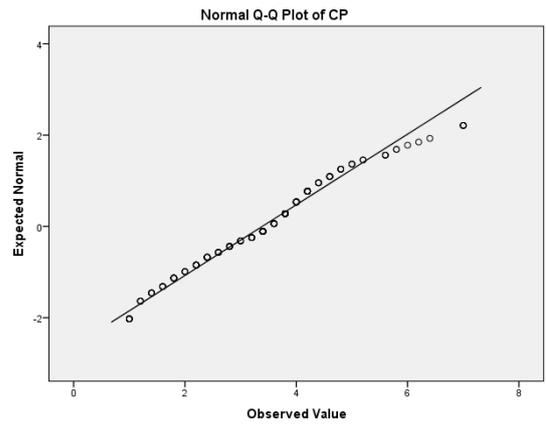
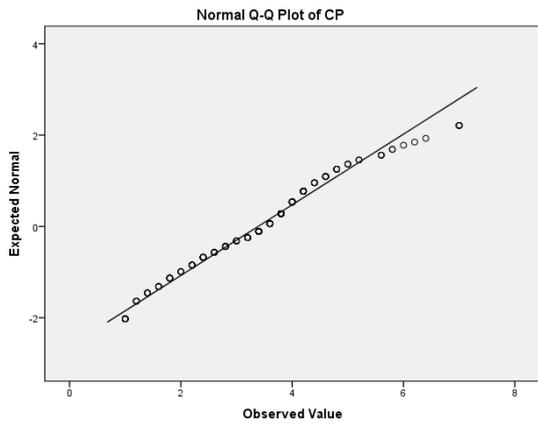
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Intrinseca	,097	185	,000	,983	185	,021
Desmotivação	,301	185	,000	,697	185	,000
CP	,088	185	,001	,972	185	,001
Sil_Eq	,174	185	,000	,883	185	,000
TSO	,071	185	,025	,987	185	,091

a. Lilliefors Significance Correction







Anexo 4: Teste Kruskal-Wallis H

Tempo no Posto Atual

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	25,434	23,220	30,798	18,658	25,852
df	21	21	21	21	21
Asymp. Sig.	,229	,332	,077	,607	,212

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo no Posto Actual

Distância à Sede

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	43,558	37,262	28,349	36,979	31,387
df	31	31	31	31	31
Asymp. Sig.	,067	,203	,603	,212	,447

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Distância à Sede

Nº de Visitas do Supervisor por Mês

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	21,116	28,097	25,374	38,264	22,320
df	14	14	14	14	14
Asymp. Sig.	,099	,014	,031	,000	,072

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Nº visitas do Supervisor Mês

Última Formação

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	24,398	22,768	34,341	43,802	28,690
df	29	29	29	29	29
Asymp. Sig.	,709	,787	,227	,023	,481

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ultima Formação

Tempo de Empresa

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	27,382	26,287	30,532	33,741	30,517
df	33	33	33	33	33
Asymp. Sig.	,743	,790	,591	,431	,591

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Tempo de Empresa

Número de Elementos por Turno

Test Statistics^{a,b}

	Identificada	Desmotivação	TSO	Sil_Eq	CP
Chi-Square	12,718	22,062	21,282	10,519	16,488
df	16	16	16	16	16
Asymp. Sig.	,693	,141	,168	,838	,419

a. Kruskal Wallis Test

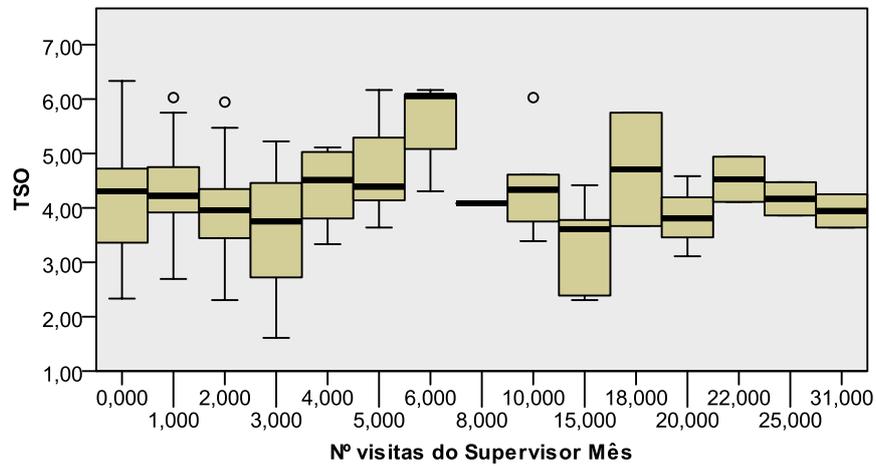
b. Grouping Variable: N° de Elementos por Turno

Anexo 5: Teste das Hipóteses Significativas

Número de Visitas do Supervisor * TSO

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of TSO is the same across categories of N° visitas do Supervisor Mês.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,031	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



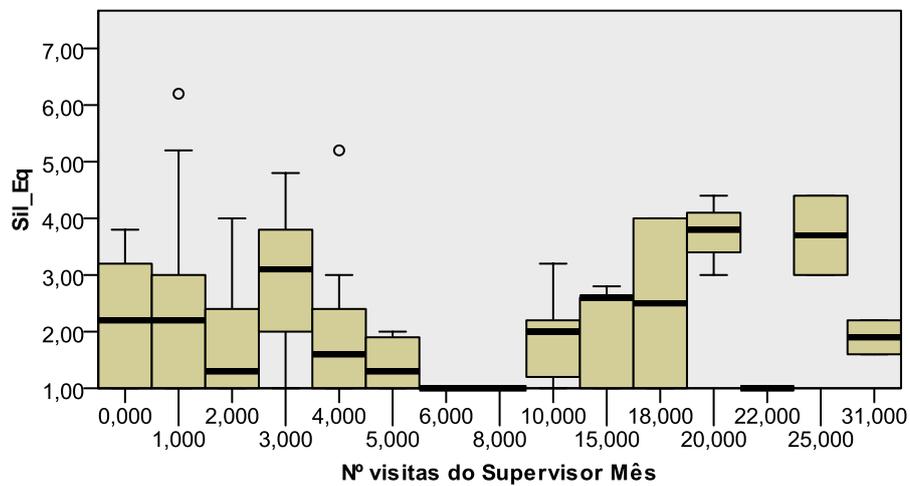
Total N	185
Test Statistic	25,374
Degrees of Freedom	14
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,031

1. The test statistic is adjusted for ties.

Número de Visitas do Supervisor * Silêncio Aquiescente

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Sil_Eq is the same across categories of N° visitas do Supervisor Mês.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,000	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test



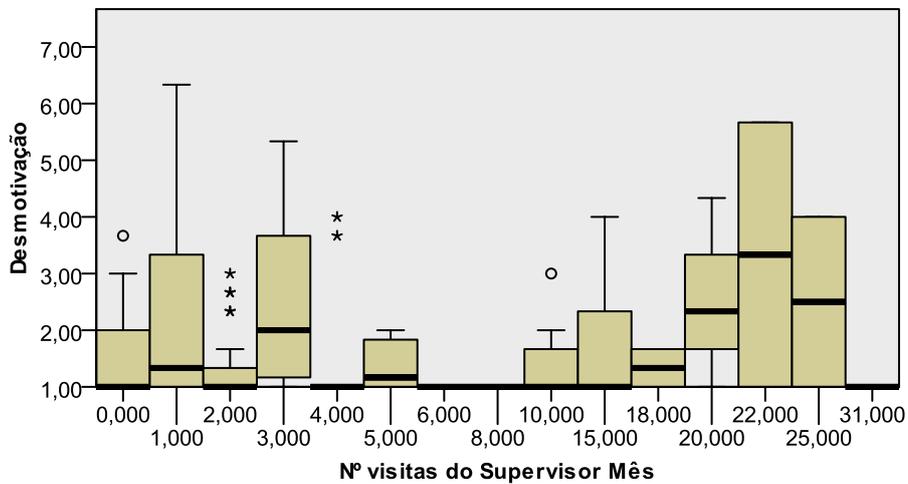
Total N	185
Test Statistic	38,264
Degrees of Freedom	14
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,000

1. The test statistic is adjusted for ties.

Número de Visitas do Supervisor * Desmotivação

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Desmotivação is the same across categories of N° visitas do Supervisor Mês.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,014	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

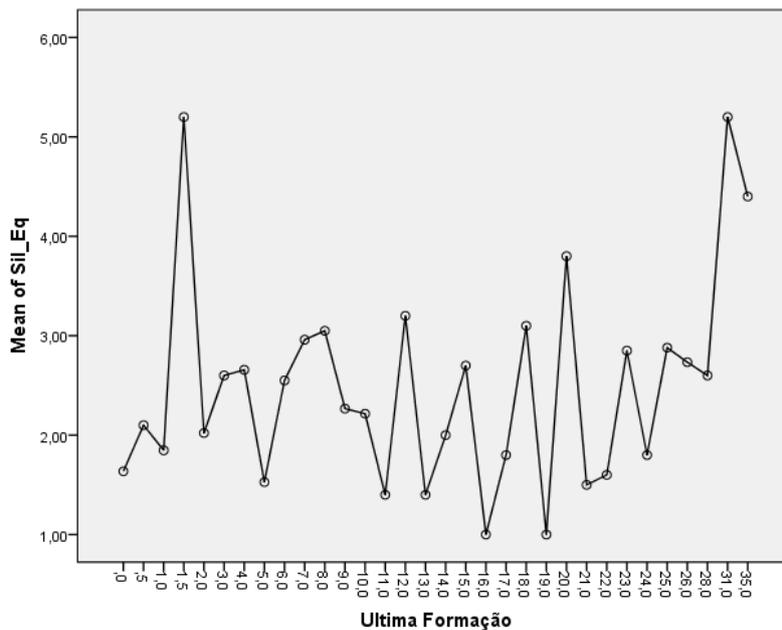


Total N	185
Test Statistic	28,097
Degrees of Freedom	14
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,014

1. The test statistic is adjusted for ties.

Formação * Silêncio Aquiescente

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Sil_Eq is the same across categories of Ultima Formação.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,023	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.				



CP*Sil aquiescente

Correlations			
		CP	Sil_Eq
Spearman's rho	CP	1,000	,325**
		.	,000
	N	185	185
Sil_Eq	Sil_Eq	,325**	1,000
		,000	.
	N	185	186

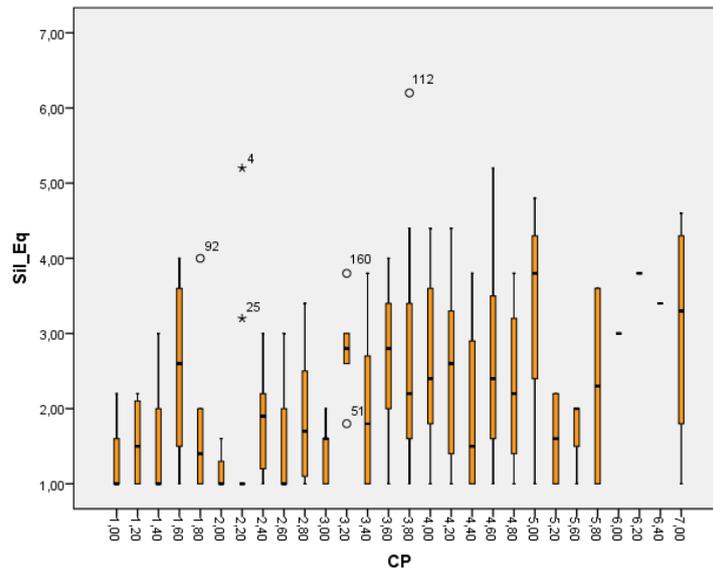
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CP*TSO

Correlations

		TSO	CP
TSO	Correlation Coefficient	1,000	-,636**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	186	185
Spearman's rho	Correlation Coefficient	-,636**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	185	185

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



3

