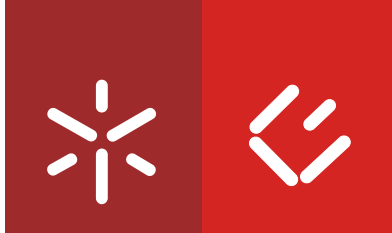


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Miguel Ângelo Ferreira de Araújo

**CONTRATO PSICOLÓGICO E
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL
– O CASO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA
PÚBLICA (PSP)**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Miguel Ângelo Ferreira de Araújo

**CONTRATO PSICOLÓGICO E
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL
– O CASO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA
PÚBLICA (PSP)**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Gomes Ferreira

Nome Miguel Ângelo Ferreira de Araújo

Endereço electrónico: miguel.psp@gmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 10778842

Título dissertação:

CONTRATO PSICOLÓGICO E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL – O CASO DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP)

Orientador(es): Prof. Dr.^a Ana Paula Gomes Ferreira

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Fronte aos momentos de incertezas e contrariedades, a realização deste trabalho foi possível graças ao contributo de um vasto conjunto de pessoas e Instituições que, direta ou indiretamente colaboraram para a sua materialização e ajudaram a ultrapassar as dificuldades surgidas. Desta forma, quero manifestar a minha consideração:

À Professora Doutora Ana Paula Ferreira, orientadora do projeto, agradeço o apoio, a partilha do saber e as contribuições para o trabalho. Acima de tudo, pelo facto de desde muito cedo ser a principal razão e fonte de inspiração, por se ter disponibilizado a acompanhar-me nesta viagem e pela confiança que demonstrou ter nas capacidades do candidato para a realizar. Os seus ensinamentos foram imprescindíveis para a concretização desta Dissertação e um contributo enriquecedor para a minha formação pessoal e profissional.

Enquanto Oficial de Polícia, tenho tido a oportunidade de trabalhar com um grupo de pessoas que, contribuindo para o meu enriquecimento pessoal e profissional, nomeadamente na área da gestão de recursos humanos, representaram uma fonte de motivação e de informação constante, que me leva a persistir e a acreditar.

À Universidade do Minho e aos docentes do Mestrado, o meu agradecimento pela formação que recebi e pelas experiências que vivi. Aos meus colegas com os quais a amizade persistirá e que me transportaram à elaboração deste trabalho.

À Polícia de Segurança Pública pela nobre Instituição que é, por ter permitido a concretização de mais um objetivo pessoal e profissional.

Por último, à minha família que me ajudou a cumprir mais esta etapa, fonte de inspiração para encontrar um aperfeiçoamento constante e desenvolver as mais diversas habilidades para o sucesso em qualquer que seja o segmento da minha vida (social, cultural ou profissional).

RESUMO

A gestão de recursos humanos é uma área da qual todos pensam perceber, porquanto, qualquer pessoa que pertença ou não a uma organização trabalha com ela. Trata com e de pessoas, o que nesse campo, nada é fácil e absolutamente, nada objetivo.

A maior parte dos empregados desenvolve um vínculo psicológico positivo e duradouro com a organização para a qual trabalham, baseado num padrão de expectativas acerca do que esta lhes deveria ou é obrigada a disponibilizar (Rousseau, 1995). O conceito de contrato psicológico pode ser interessante para o entendimento das relações de trabalho a partir das percepções das pessoas envolvidas. Muitos aspetos dos relacionamentos são implícitos ou, pelo menos, não escritos, o que pode desencadear diferentes entendimentos sobre as expectativas, as promessas e as obrigações (Guest, 2004).

Por outro lado, também desde há várias décadas que uma das principais preocupações da GRH é o empenhamento dos trabalhadores nas organizações. À medida que o empenhamento organizacional for aumentando, determinados custos, habitualmente ligados à função de gestão de recursos humanos, como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, poderão ser diminuídos.

O presente estudo teve como objetivo contribuir para o entendimento do que será o contrato psicológico na Polícia de Segurança Pública, bem como compreender os seus determinantes individuais e organizacionais e o seu estado de (in)cumprimento. Procura-se identificar quais os níveis de empenhamento organizacional à luz do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991-1997) e revisto por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Para tal, recorreu-se a um inquérito por questionário aplicado a uma amostra de elementos com funções policiais da Polícia de Segurança Pública.

Procurou-se comprovar a percepção de quebra do contrato psicológico (PQCP) como preditora do empenhamento organizacional (EO) e a influência das variáveis sociodemográficas relativamente à PQCP e ao EO. Os resultados encontrados confirmaram que, para a população em estudo, a PQCP influencia o EO, assim como, determinadas variáveis sociodemográficas influenciam quer a PQCP, quer o EO.

Palavras-chave: Contrato psicológico; Empenhamento Organizacional; Polícia de Segurança Pública.

ABSTRACT

The human resource management (HRM) is an area which everyone thinks realize, because any person who belongs, or not an organization works with. Deal with people, is really an absolutely nothing easy, nothing objective.

However, there is no guarantee that the personal perception of the human resources manager is shared by others, much less by those who are the object of such discrimination. Most employees develop a positive and permanent psychological bond with the organization where they work, based on a standard of expectations about what they should or that is required to provide (Rousseau, 1995).

The concept of psychological contract can be interesting for the understanding of labor relations from the perceptions of the people involved . Many aspects of relationships are implicit or at least not written, which can trigger different understandings of the expectations, the promises and obligations (Guest, 2004).

On the other hand, for several decades that a major concern of HRM is the commitment of employees in organizations. As the engagement is increasing in organization, certain costs usually linked to the function of HRM, such as recruitment and selection, training and development, may be diminished.

The present study aimed to contribute the perception of the psychological contract and commitment to the National Police (PSP), individual and organizational determinants of psychological contract, as well as levels of organizational commitment inspired on a three-dimensional model proposed by Meyer and Allen (1991-1997) and revised by Birth, Willow and Lopes (2008). To this end, we used a survey questionnaire administered to a sample of elements with police functions of the National Police.

Sought to prove the perception of breach of psychological contract (PBPC) as a predictor of organizational commitment (OC) and the influence of sociodemographic variables regarding the perception of breach of psychological contract and the organizational commitment. The results confirmed that, for the population under study, the PBPC influences the OC, as well as certain socio-demographic variables influence either PBPC or OC.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Commitment, National Police.

ÍNDICE

| | |
|--|--------|
| Agradecimentos..... | III |
| Resumo | IV |
| Abstract..... | V |
| ÍNDICE..... | VI |
| Introdução..... | - 8 - |
| 1 – Contrato psicológico nas organizações | - 15 - |
| 1.1. Origens e Conceito do Contrato Psicológico (CP)..... | - 15 - |
| 1.2 – Tipos de contrato..... | - 19 - |
| 1.3 Formação e desenvolvimento do contrato psicológico | - 23 - |
| 1.3.1- Fatores Organizacionais | - 23 - |
| 1.3.2 – Fatores Individuais: O Processo Interno | - 24 - |
| 1.4 - Perceção do Cumprimento do Contrato Psicológico | - 28 - |
| 1.4.1 – Quebra e Violação do Contrato Psicológico | - 29 - |
| 1.5 – O Novo Contrato Psicológico..... | - 34 - |
| 2 – Empenhamento Organizacional (EO) | - 37 - |
| 2.1 – Definição de Empenhamento: diferentes abordagens teóricas | - 39 - |
| 2.2 – Dimensões do Empenhamento Organizacional..... | - 42 - |
| 2.3- Antecedentes do empenhamento organizacional..... | - 45 - |
| 2.5 - Empenhamento: que consequências? | - 46 - |
| 3 – O Contrato Psicológico e o Empenhamento Organizacional em populações militares | - 50 - |
| 3.1 – Efeitos simultâneos da quebra de contrato psicológico em populações militares | - 52 - |
| 3.2 – O Caso da PSP no contexto do Contrato Psicológico | - 54 - |
| 4 – A Polícia de Segurança Pública (PSP) - Principais elementos de caracterização. - 56 - | |
| 4.1- Missão..... | - 56 - |
| 4.2 - Organização..... | - 57 - |
| 4.3 - Recursos Humanos..... | - 61 - |
| 4.4 - Indicadores Operacionais..... | - 62 - |
| 4.5 - Direção Nacional | - 64 - |
| 4.6 - Unidades de Reserva | - 64 - |
| 4.7 - Estabelecimentos de Ensino | - 64 - |

| | |
|--|--------|
| 4.8 - Unidades Territoriais | - 64 - |
| 5 – Metodologia de investigação | - 66 - |
| 5.1 – Objetivos do estudo | - 66 - |
| 5.2 – Tipo de Investigação | - 66 - |
| 5.3 – Amostra | - 67 - |
| 5.4 – Instrumentos de recolha de dados - medidas..... | - 68 - |
| 5.5 – Procedimento e Tratamento de Dados | - 70 - |
| 5.5.1 – Caracterização da amostra..... | - 70 - |
| 5.5.2 – Análise fatorial da Perceção de Quebra do Contrato Psicológico | - 74 - |
| 5.5.3 – Resultados do Empenhamento Organizacional..... | - 78 - |
| 6 – Análise e Demonstração de Resultados | - 82 - |
| 6.1 – Correlação dos fatores de PQCP com as variáveis sociodemográficas ... | - 82 - |
| 6.2 – Correlação dos fatores de EO com as variáveis sociodemográficas..... | - 83 - |
| 6.3 – Correlação dos fatores da PQCP e os fatores do EO | - 85 - |
| 6.4 – Discussão dos resultados..... | - 86 - |
| 6.3 – Limitações do estudo..... | - 90 - |
| 6.4 – Contribuições do estudo..... | - 91 - |
| 7 – Conclusões | - 92 - |
| Bibliografia | - 95 - |

INTRODUÇÃO

A rentabilização do conhecimento e potencial humano tem sido, de forma crescente, usada como o elemento diferencial das organizações contemporâneas. As exigências da sociedade e o crescente aumento da competitividade dos mercados tornam fundamental um maior investimento na capacidade de reinvenção das organizações (Veliyath e Fitzgerald, 2000).

Conceber a organização como dotada de comportamentos e regras próprias, quer ao nível das relações informais quer no desempenho das suas tarefas, estabelece uma nova perspetiva sobre as formas de organizar.

As organizações podem ser consideradas como pequenas sociedades, caracterizadas por comportamentos e atitudes muito específicas e pelo cumprimento de determinadas regras e valores.

O ser humano é o elemento central da revisão criativa, sendo considerada a vantagem competitiva de uma organização e o valor que esta pode desenvolver, para os seus clientes, fruto do conhecimento dos seus funcionários (Lathi e Beyerlein, 2000).

Lee e Maurer (1997) e Stewart (1999) são também defensores da importância do fator humano e do seu capital intelectual, definindo-o como a soma de tudo o que todos sabem.

As organizações diferenciam-se pela sua estrutura, dimensão, métodos e objetivos de trabalho, entre várias outras características que fazem delas construções complexas, únicas (Chiavenato, 2002), e detentoras de uma cultura e um clima singulares (Hofstede, 1997; Cunha, Rego, Gomes, Cabral-Cardoso, Marques, e Cunha, 2010).

Todavia, se as organizações se assemelham na sua complexidade e grande variedade, fazem-no sobretudo naquele que, nas sociedades contemporâneas, se assume como seu principal e fulcral ativo: as pessoas (Chiavenato, 2002; Bilhim, 2004).

Ao teorizar acerca da vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) refere as pessoas como a chave para essa vantagem, já que, quanto maior for a capacidade dos seus trabalhadores nos critérios da imitabilidade, raridade e valor, maior a capacidade na elaboração de novas formas de trabalho e resolução de problemas.

Nas organizações a que pertencem, os indivíduos enfrentam, ambientes de grande nível de exigência profissional e emocional resultante da rápida e constante necessidade de adaptação a uma realidade desprovida de certezas, estabilidade e, muitas vezes, não contribui para a satisfação e qualidade de vida do indivíduo.

Compreender a reação dos trabalhadores perante a mudança (Bligh e Carsten, 2005; Shield e colaboradores, 2002) é essencial, uma vez que o comportamento de resposta dos mesmos pode ser um contributo para marcar a diferença decisiva entre o crescimento de uma instituição ou marcar a sua estagnação e declínio. Num contexto de mudança em que inúmeras variáveis são alvo de avaliação da sua pertinência perante a sobrevivência e evolução das organizações, assiste-se a uma crescente atenção sobre o contributo que o CP pode ter em contextos de incerteza organizacional.

Sendo o CP cada vez mais visto como um fator relevante na explicação das relações laborais, o número de estudos em torno desta temática tem aumentado. O indivíduo, enquanto colaborador de uma organização, tem necessidade de se enquadrar num relacionamento motivador com os demais colegas e entidade empregadora, que incentive o desenvolvimento das suas competências. Segundo Henriques (1997), toda a organização capaz de aprender torna o seu campo de conhecimento mais amplo, permitindo correções nos próprios sistemas que a compõem e nos seus processos de funcionamento. Aprender significa melhorar, desenvolver e acrescentar algo ao já existente. Aprender a aprender apresenta-se uma vantagem para as organizações em competição, já que, esta reflete sobre o seu funcionamento e ações, implementando, a todos os níveis que a compõem, um processo de aprendizagem. Também, a crescente circulação de informação na organização e a comunicação entre os seus colaboradores e respetivos setores permitem uma ação consciente e recetiva a aperfeiçoamentos ao nível individual.

A modificação da natureza do trabalho resultado do nascimento de novos modelos de tratamento de informação, da criatividade, da crescente informatização das organizações, desencadeiam uma rápida expansão de conhecimentos, informação, objetivos e ações a implementar. As organizações agem como um todo com base numa mesma informação disponível.

O fator inovação assume-se como um determinante crucial para o sucesso organizacional, de forma a equilibrar produtos e serviços no mercado. A inovação

surge como a ferramenta específica na exploração de um negócio ou serviço diferente (Drucker, 1988).

Guest (2004) salienta que o mundo do trabalho tem sido afetado por uma diversidade de fatores, em que o modelo tradicional em que se desenvolviam as relações profissionais é cada vez mais questionado. A noção do contrato psicológico torna-se fundamental para o entendimento das relações de trabalho a partir das percepções das pessoas envolvidas. Muitos dos aspetos dos relacionamentos são implícitos (não escritos) o que pode promover diferentes interpretações sobre as expectativas, promessas e obrigações entre partes.

Em análise da atual conjuntura de crise e necessidade de mudança das organizações, deve procurar focar-se especial atenção na relação psicológica dos trabalhadores com as organizações das quais fazem parte. Esta relação é marcada por um modelo de troca social, na qual está em causa o conjunto de percepções, expectativas e crenças, realistas ou não, acerca do que será dado pelo trabalhador e a organização ao longo da relação, além das obrigações e compensações acordadas explicitamente (Chambel e Sousa, 2007). Quando esta reciprocidade (implícita) é quebrada, isto é, quando há a percepção de que a organização de que o indivíduo faz parte não cumpriu as suas obrigações face a um contexto em que este cumpriu com o expectável e desejável, é possível verificar-se comportamentos de redução do desempenho (Robinson, 1996) e redução dos comportamentos de cidadania organizacional (Robinson e Morrison, 1995).

Perante um contexto de crise no qual as mudanças nas organizações acabam por se refletir em mudanças ao nível da GRH é maior a probabilidade de os indivíduos percecionarem quebras do CP e, conseqüentemente, apresentem comportamentos contraproducentes. O estudo da relação entre o CP e a mudança organizacional evidencia que os colaboradores com falta de confiança nos motivos e no processo de mudança apresentam elevados níveis de conflito (Sitkin e Bies, 1993). Quando, em momentos de mudança das organizações, há a informação e legitimação dos motivos da mudança, há um menor clima de resistência deixando a transformação de ser um elemento tão negativo e perturbador da relação laboral.

A evidência empírica demonstra que o CP é um meio fundamental na compreensão e gestão das atitudes e comportamentos dos indivíduos nas organizações (Bunderson, 2001; Kraimer e colegas, 2005; Lemire e Rouillard, 2005) especialmente perante situações de instabilidade e mudança

Assim, o principal objetivo do estudo do CP é proporcionar um amplo modelo de análise que possa explorar as relações de trabalho atualmente desenvolvidas, em que um dos principais objetivos da gestão de pessoas é a promoção de um elevado empenhamento organizacional por parte dos trabalhadores.

O conceito de contrato psicológico foi introduzido em 1960, por Chris Argyris, enfatizando a dimensão subjetiva nas relações de emprego. Apesar de a grande maioria dos estudos realizados no âmbito do conceito do contrato psicológico estarem fortemente enraizados nas relações laborais e o seu impacto no comportamento organizacional (Correia e Mainardes, 2010; Leiria e colaboradores, 2006; Rios e Gondim, 2010), há pluralidade de perspectivas em torno do fenómeno. Verificamos que *não há um consenso quanto à definição de contrato psicológico, mas há um consenso generalizado quanto a duas das suas principais características: a subjetividade e a mutualidade* (Santos e Beluso, 2007).

No âmbito deste estudo recorreremos à teoria de Rosseau (1995) que descreve o CP como uma *crença individual, modelada pela organização, relativa aos termos de troca de um acordo entre indivíduos e a organização* (Rosseau, 1995,9).

Silva, Santos e Caetano (2010) baseiam a sua perspetiva na teoria da troca social, pelo que, um indivíduo, de forma voluntária, oferece a outro um benefício invocando a obrigação da reciprocidade por parte da outra parte, pelo que a confiança, segundo esta abordagem poderá ser desenvolvida através do cumprimento regular das obrigações (reciprocidade e da expansão das trocas ao longo do tempo).

Guest (1998) refere-se ao CP como um conceito que reflete o *espírito dos tempos*, por parecer acomodar a natureza cada vez mais individualizada e idiossincrática das relações de emprego. Defende que conceito deve refletir as mudanças, em que o mercado encara o indivíduo como um agente independente, que oferece conhecimentos e habilidades através de uma série de transações de mercado. Focaliza a atenção sobre a distribuição relativa do poder e os custos da desigualdade de poder na relação de emprego, considerando essencial investigar a relevância de conceitos organizacionais como a confiança, a equidade e a troca social. Também, pode ser um fator fundamental na justificação de consequências como o nível de satisfação no trabalho, a implicação organizacional, o sentimento de segurança, a motivação, a cidadania organizacional, o absentismo e a intenção de sair da organização.

Também o empenhamento organizacional (EO) dos trabalhadores é desde há várias décadas uma das principais preocupações da GRH nas organizações. Na maioria das envolventes espera-se que os trabalhadores mais empenhados sirvam melhor os interesses da sua organização. À medida que o empenhamento na organização for aumentando, determinados custos comumente associados à função de GRH, tais como o recrutamento e seleção, a formação e o desenvolvimento, poderão ser diminuídos. O elevado empenhamento entre os trabalhadores mostra pois, entre muitos outros benefícios, vantagens ao nível da motivação, do turnover e ao nível dos índices de desempenho global das organizações (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Lok e Crawford, 2001)

Este constructo tem sido empiricamente muito estudado e associado a outras variáveis quer antecedentes, quer consequentes. Variáveis como o absentismo, o desempenho, o turnover e outros comportamentos, são referidas em vários estudos como consequentes do empenhamento organizacional. Por outro lado, variáveis individuais, estatutos de papel e variáveis organizacionais, desde as características da função até às dimensões da organização constituem variáveis antecedentes do EO (Mathieu e Kohler, 1990).

O empenhamento dos trabalhadores nas organizações tem constituído, nas últimas décadas, um tópico de pesquisa do maior interesse para os investigadores, tendo-se tornado num dos temas centrais no campo da gestão e do comportamento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990). As consequências positivas normalmente associadas ao empenhamento conferiram ao constructo um estatuto de grande importância, não só aos olhos dos académicos, como também das organizações e dos próprios indivíduos. Na opinião de Caetano e Tavares (2000), a relevância do EO transborda o domínio organizacional e individual, podendo ser perspectivada numa ótica social mais vasta. Do ponto de vista das organizações, o empenhamento dos indivíduos é, como já referido, essencial na redução de determinados comportamentos e atitudes negativas (Hunt e Morgan, 1994). Meyer e Allen (1997) sugerem que o conhecimento do empenhamento possibilita aos gestores e às organizações uma gestão mais eficiente da mudança. Os autores alertam para o facto de as organizações não poderem ignorar os laços que unem os indivíduos à organização, devendo prestar especial atenção às políticas e práticas passíveis de influenciar o desenvolvimento daqueles.

Os estudos no âmbito do CP têm-se centrado, na sua maioria, nas potenciais consequências que esta variável apresenta nas organizações, utilizando, preferencialmente, uma abordagem quantitativa. Exemplificando, vários resultados organizacionais positivos têm vindo a ser associados ao cumprimento do CP, tais como o EO (Sturges, Conway, Guest e Liefoghe, 2005; Cavanaugh e Noe, 1999). Também as consequências da violação deste contrato têm vindo a ser abordadas na literatura, de entre as quais se salientam a diminuição do empenhamento organizacional (Morrison e Robinson, 1997) e dos comportamentos de cidadania organizacional (Turnley e Feldman, 1999), bem como o aumento do absentismo (Turnley e Feldman, 2000).

A teoria da relação social de troca sugere que os colaboradores são motivados a encontrar uma relação justa entre eles e a organização (Turnley, 2005), mas quando existem discrepâncias, o cumprimento do contrato representa um desequilíbrio na relação de troca, o que se caracteriza como uma injustiça distributiva, então para no sentido de equilibrar a relação após a quebra de contrato, os empregados são motivados a reduzir o seu empenhamento com a organização ou a colaborar menos para a organização de uma forma geral (Turnley, 2005).

Com o presente trabalho pretendemos caracterizar o contrato psicológico na PSP, particularmente o nível de (in)cumprimento percebido pelos colaboradores das obrigações contratuais das organizações e, conseqüentemente, o grau de empenhamento organizacional que isso possa provocar. Isto é relevante sobretudo numa instituição com características estruturais tão peculiares como a PSP cujo objetivo/missão é assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei.

Para além da caracterização do CP, dos seus níveis de (in)cumprimento por parte do EO presente nos elementos da PSP, este trabalho busca também identificar as relações entre estas variáveis, num contexto específico e pouco estudado como é o desta instituição pública de segurança, bem como perceber os determinantes do CP neste tipo de população.

Assim, realizar-se-á uma análise de cariz quantitativo para conhecer os determinantes individuais e organizacionais do contrato psicológico, numa amostra de trabalhadores muito específica - elementos policiais - e a compreensão da influência do (in)cumprimento do contrato psicológico no empenhamento organizacional destes elementos.

Recorrer-se-á a um inquérito por questionário aplicado numa amostra de funcionários da PSP das carreiras de Agente, Chefe e Oficial, a nível nacional.

No primeiro capítulo abordar-se-á o contrato psicológico, no capítulo seguinte será explorado o empenhamento organizacional. O capítulo três aborda o contrato psicológico e o empenhamento organizacional em populações militares e o caso específico da PSP. No quarto capítulo faz-se uma caracterização da PSP. O quinto capítulo remete-nos para a metodologia da investigação do presente estudo, seguidamente no capítulo sexto, análise e demonstração de resultados e no sétimo capítulo, a conclusão do nosso trabalho.

1 – CONTRATO PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1. Origens e Conceito do Contrato Psicológico (CP)

O conceito de CP surge em 1960 na obra *Understanding Organizational Behavior* de Chris Argyris (Hera, 2002). Após esta primeira e breve abordagem, o seu estudo passou por um período de estagnação que é interrompido por Denise Rousseau em 1989 com o artigo *Psychological and Implied Contracts in Organizations* (Hera, 2002). É a partir das últimas décadas do século XX que este contrato ganha maior protagonismo, em contraponto com os processos de reestruturação e de redução dos níveis hierárquicos nas organizações, quando foram colocadas dúvidas sobre as tradicionais relações entre as organizações e os seus colaboradores (Rousseau, 1995). A análise do conceito dá origem a uma nova era de estudos investigativos (Castanheira e Caetano, 1999; Hera, 2002).

A utilização do conceito no contexto do comportamento organizacional é normalmente atribuída a Argyris, Levinson e Shein (Morrison, 1994; Herriote e Pemberton, 1997; Roehling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998; Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006). Vão, então, surgindo perspectivas sobre o que se poderá considerar como CP. Numas, ele é visto como uma crença individual, modelada pela organização e relativa aos termos de troca de acordo entre indivíduos e a organização (Rousseau, 1995). Noutras, baseadas na teoria social da reciprocidade, apresentam o conceito, defendendo que o emprego implica um CP em que, se o empregado cumpre as suas responsabilidades, o empregador agirá de forma recíproca.

Schein (Schein *apud* Anderson e Schalk, 1998) definiu CP como um conjunto de expectativas não escritas, presentes, em todo o momento, em todos os membros de uma organização. Mesmo não estando escrito é um fundamental determinante do comportamento nas organizações.

Já autores como Robinson (1996), Turnley e Feldman (1999) e Rousseau (1995) apresentam o conceito de contrato psicológico como a expectativa mútua e o seu atendimento por ambas as partes.

Esta definição vai ao encontro da teoria da expectativa desenvolvida por Vroom (1964), que explica a adesão dos indivíduos aos objetivos da organização, visando a compreensão das determinantes das atitudes e comportamentos em ambiente organizacional. Para este autor, há três conceitos que envolvem a teoria da expectativa que são: a valência, a instrumentalidade e expectativa. O termo valência

remete para a preferência do sujeito relativamente a determinados resultados em detrimento de outros; instrumentalidade refere-se à convicção de que uma ação desencadeará determinado resultado; expectativa surge como a crença acerca da probabilidade de que uma ação em particular será seguida de um resultado (Vroom, 1964).

Nesse sentido, o conceito de Kidder e Buchholtz (2002) propõe que o CP se firma quando o indivíduo entende que, correspondendo às expectativas apresentadas, implícita ou explicitamente pela organização, receberá os meios necessários para que as suas expectativas pessoais sejam atendidas.

Para Lloyd e colaboradores (2010) o conceito é entendido como um modelo mental construído nos termos dos acordos e pode desenvolver-se desde o momento do recrutamento, nas avaliações de desempenho e nas práticas organizacionais. As exigências por parte das organizações relativamente ao desempenho profissional baseiam-se em noções múltiplas e variadas, acerca do que eles estão obrigados a fazer, tal como os trabalhadores têm, da mesma forma, noções acerca do que as organizações podem oferecer: remuneração, formação, segurança no trabalho, benefícios e perspectivas futuras de carreira. Parte dessas obrigações não estão contempladas no contrato formal, mas são entendidas de forma implícita.

Segundo Coyle-Shapiro (2002), o comportamento dos indivíduos é, não só, influenciado pelo que percebem da organização, mas também pela antecipação de contrapartidas que esta poderá oferecer-lhes. Essas contrapartidas podem ser entendidas no mais variado leque de interpretações, nas mais vastas áreas, entendidas como necessárias para o desenvolvimento da função em causa.

No mesmo sentido, Rosseau (1995) considera que as pessoas têm limites cognitivos e diferentes quadros de referência, sendo de esperar que diferentes interpretações sejam feitas pelas partes, as quais acreditam que as suas promessas foram acordadas mutuamente. Por isso, o CP depende, permanentemente, de direção, pelo facto de ser dinâmico, e do sujeito o refazer dependendo das interações que se desenvolvem diariamente.

Em contraste com as definições de outros autores, Rosseau (2000) acrescenta que as promessas percebidas não implicam ter sido faladas ou escritas na forma de uma promessa, de modo a serem percebidas como tal, podendo ser palavras ou ações, num determinado contexto. O indivíduo poderá perceber que uma promessa foi

feita. Destas promessas percebidas, surgem as obrigações recíprocas percebidas (Rousseau e Tijoriwala, 1998).

Rousseau (2000) define obrigação como um compromisso para alguma ação futura. A chave do conceito é a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas.

Numa relação laboral, o funcionário percebe que tal decisão equivale a assumir a obrigação de prestar os serviços específicos numa organização, bem como as diretrizes apresentadas pelos seus gestores. O trabalhador percebe que a organização está, também, obrigada a retribuí-lo através de um conjunto de contrapartidas.

A comunicação, falada e escrita, bem como as ações por parte da organização, conferem ao funcionário o *input* que ele entende como promessa, às quais a organização se está a obrigar.

Para Schein, a noção de CP implica que tanto o indivíduo como a organização tenham em si uma variedade de expectativas relativamente à outra parte envolvida na relação (Schein, 1972; Rhoeling, 1997; Anderson e Schalk, 1998; Hall e Moss, 1998), chamando especial atenção para o papel que uma eventual violação possa ter perante possíveis atitudes que um colaborador possa ter face ao seu trabalho (Cullinane e Dundon, 2006).

No contexto da relação que se estabelece entre as organizações e os seus colaboradores, o CP é visto como um elemento caracterizador dos conteúdos existentes nos acordos entre aqueles intervenientes (Hall e Moss, 1998; Millward e Hopkins, 1998; Millward e Brewerton, 1999). Por isso, com as mudanças que se tem vindo a verificar na relação empregador-empregado e as consequências que tais alterações possam vir a produzir na gestão das empresas, particularmente na GRH, o conceito de CP tem recebido grande foco de atenção (Pate e Malone, 2000; Cullinane e Dundon, 2006). Tal interesse tem surgido da expectativa de procurar práticas inovadoras de gestão de pessoas num contexto de reestruturação económica e de globalização (Cullinane e Dundon, 2006).

Conforme Guest e colegas (2010), Denise Rousseau, ampliou a sua própria perspectiva inicial, num trabalho publicado em 2005, alargando a abrangência do conceito, definindo o CP como o sistema de crenças individuais dos trabalhadores e empregadores sobre as suas obrigações mútuas. Qualquer relação de emprego

seria entendida e experimentada por cada um dos participantes, o funcionário e a entidade empregadora, nomeadamente representada pela gestão.

Schalk e colaboradores (2010: 90), de uma forma abrangente e sintética, abordam o CP como o conjunto de *perceções de todas as obrigações baseadas em promessas mútuas incluídas na relação de emprego*.

Segundo Dadi (2012: 98) realça-se o papel da neutralidade cognitiva por parte da instituição empregadora, definindo o CP como um *conjunto de obrigações ou expectativas desconhecidas para o empregador referentes às relações de troca entre as partes envolvidas*.

Contudo, o conceito não é consensual como constructo nem mesmo na sua própria definição.

Quadro 1- Definições de Contrato Psicológico – Adaptado de Ferreira (2007: 18) e Daniel, M. (2011: 30)

| | |
|--|--|
| Argyris (1960) | Empregados trabalham num sistema de produção elevada com poucas queixas, sob uma liderança, concordando com as regras, se os padrões garantirem e respeitarem as normas da cultura informal dos mesmos. <i>Apud Daniel, M. (2011:29)</i> |
| Levinson, Price, Mandl e Solley (1962) | Expectativas mútuas sobre as quais as partes podem não estar conscientes, contudo regem as relações entre si. Conjunto de crenças sobre o que cada parte deve receber e está obrigada a dar, em relação à contribuição imposta. <i>Apud Daniel, M. (2011:29)</i> |
| Schein (1972) | Expectativas do indivíduo sobre a organização e expectativas da organização sobre o indivíduo (p. 12) |
| Kotter (1973) | Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada parte espera dar e receber da outra, na sua relação (...) (p.92) |
| Dunahee e Wangler (1974) | Acordo psicológico entre duas partes, conceito mais amplo do que o tradicionalmente usado como “contrato” nas relações industriais. Refere-se às expectativas da organização em relação aos empregados como indivíduos e o compromisso desses em atendê-las. Também incluem as expectativas do empregado e a predisposição contínua do empregador em satisfazer as suas necessidades. <i>Apud Daniel, M. (2011:29)</i> |
| Portwood e Miller (1976) | Acordo implícito, negociado entre o empregado e a empresa, com base no reconhecimento de obrigações mútuas a serem cumpridas por ambas as partes no decorrer dessa relação. <i>Apud Daniel, M. (2011:29)</i> |

| | |
|---|---|
| Guzzo e Noonan (1994) | Crenças individuais acerca da troca empregador-empregado.(p.452) |
| Robinson e Rousseau (1994) | Crenças em promessas a serem pagas ou obrigações recíprocas (p.246) |
| Schalk (1995) | Expectativas do empregado com relação ao que a organização oferece e o que ele irá oferecer. <i>Apud</i> Daniel, M. (2011:30) |
| Robinson (1996) | Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e vice-versa (p.574) |
| Herriot e Pemberton (1997) | Percepções em ambas as partes que constituem a relação de emprego, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nesse relacionamento (p.45) |
| Dopson e Neumann (1998) | Essência do laço entre indivíduo e organização, dado que o emprego implica uma troca implícita de crenças e expectativas acerca do que constituem ações legítimas pela outra parte (p.55) |
| McLean Parks, Kidder e Gallagher (1998) | Um conjunto idiossincrático de expectativas recíprocas assumidas pelos empregados em relação às suas obrigações e aos seus direitos. <i>Apud</i> Daniel, M. (2011:30) |
| Millward e Brewerton (1999) | Crenças tidas pelos indivíduos acerca das obrigações recíprocas (...) nos acordos que o indivíduo percebe que é parte (p.254) |

1.2 – Tipos de contrato

A partir dos elementos que constituem o CP é possível desenvolver estudos sobre os tipos de contrato que podem colaborar para a compreensão das relações estabelecidas entre os funcionários e as organizações, criando-se uma tipologia própria (Rousseau, 1995).

O termo tipologia é pois definido, como sendo o *estudo, análise, ou classificação baseada em tipos (...)* (Houaiss, 2008).

A forma como os funcionários e a organização se relacionam podem determinar uma tipologia relacionada ao CP. (...) *tipos específicos de relação de trabalho levam a diferentes tipos de contrato* (Lobo, 2007, p.60).

Segundo Cuyper e colaboradores (2008), os estudos dos elementos que compõem esses contratos possibilitam o desenvolvimento de alternativas para as suas medidas e classificações de tipologias. Contudo, não há um consenso entre os investigadores no concernente a quais os elementos e de como esses devem ser medidos para a construção de uma tipologia. A distinção entre os diversos tipos de conteúdo não é inteiramente clara (Schalk e colaboradores, 2010).

Com o presente trabalho não se pretende elaborar uma exposição intensa relativa à enorme multiplicidade de contratos, o que implicaria passar por noções do Direito, da Filosofia ou da Economia (apenas para dar alguns exemplos). Pretende-se abordar a distinção feita por Rousseau (1995), por a considerar uma das principais investigadoras do CP (Castanheira e Caetano, 1999).

Relativamente à construção da tipologia de Rousseau (1995), são apontadas debilidades por alguns autores, como Rios (2007); Sels, Janssens e Van Den Brande (2008), essencialmente no que concerne à estabilidade nos arranjos na comparação de diferentes amostras em estudos empíricos, além do facto de haver uma exclusão de outras importantes três dimensões, a serem consideradas: escopo, foco e estabilidade (...).

Também Shore e Bakersdale (1998, conforme Rios, 2007) buscaram um modelo menos limitado e com maior flexibilidade, tendo origem em características mais generalizadas.

Uma vez que os indivíduos estabelecem a sua ligação com a organização através de um contrato, elemento regulador de comportamentos e objetivos organizacionais (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994), há a necessidade de compreender este conceito.

Rousseau (1995) concebe quatro tipos básicos de contratos: *o social, o normativo, o implícito e o psicológico*, ilustrados no quadro 2. Esta distinção é feita em função do nível em que se estabelecem (individual e grupal) e da perspetiva (interna ou externa) que se adota na sua formação.

O contrato social é cultural e equivale às crenças coletivas respeitantes a comportamentos tidos como apropriados pela sociedade em que a organização se insere. Estas normas têm uma importância decisiva no CP, uma vez que influenciam não só a natureza mas também a perceção das promessas.

Nas relações comerciais, por exemplo, o contrato social evidencia-se nas noções de boa-fé e negócio justo. Este tipo de noções podem ter significados díspares tendo em conta a conjuntura em que a organização negocia, uma vez que o contrato social deriva dos valores da própria sociedade (Rousseau, 1995).

O contrato normativo verifica-se quando na mesma organização, ou em diferentes organizações, vários membros se identificam como estando em condições semelhantes e por isso acreditam fazer parte do mesmo CP (Rousseau, 1995),

podendo existir tantos contratos normativos como subculturas organizacionais (Castanheira e Caetano, 1999).

Neste contrato, sobressaem as características situacionais em detrimento das individuais. Existe uma relação estreita entre o contrato normativo e a cultura da empresa ou grupo (Castanheira e Caetano, 1999), pelo que, em determinado conjunto de obrigações, a crença nas características situacionais pode criar pressões sociais para aderir a elas institucionalizando o contrato como parte da própria cultura organizacional (Rousseau, 1995).

Quadro 2 -Tipos de Contratos

| | | Nível | |
|-------------|---------|---|--|
| | | Individual | Grupal |
| Perspectiva | Interna | <p>Psicológico</p> <p>Crenças dos indivíduos acerca das promessas realizadas e aceites, assim como a confiança existente entre os trabalhadores e a organização.</p> | <p>Normativo</p> <p>Contrato psicológico partilhado que surge quando membros de um grupo social, uma organização, uma unidade de trabalho ou equipa têm crenças comuns.</p> |
| | Externa | <p>Implícito</p> <p>Interpretações que terceiros (juristas, analistas, etc.) fazem acerca dos termos do contrato.</p> | <p>Social</p> <p>Crenças culturais colectivas respeitantes a comportamentos tidos como apropriados pela sociedade em concreto.</p> |

Fonte: Rousseau (1995)

O contrato implícito simetriza as interpretações que partes externas ao próprio fazem em relação aos seus termos, à sua aceitabilidade e à sua mutualidade. Os contratos implícitos revestem-se de considerável importância para as organizações uma vez que influenciam na sua reputação e imagem públicas. De forma geral, os contratos implícitos são afetados pelas ideias de equidade e justiça e pelo respeito dos direitos dos trabalhadores (Rousseau, 1995).

Por sua vez, o CP reporta-se a crenças, realistas ou não, detidas pelo trabalhador e relativas à sua perceção das obrigações recíprocas acordadas entre ele e a organização que o emprega (Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999; Bragança, 2002; Hera, 2002; Robbins, 2004). Tais obrigações fazem parte de um acordo de trocas e podem ser baseadas em declarações, costumes ou em práticas anteriores, sendo o contrato moldado pela própria organização (Rousseau, 1995).

Não obstante a forma como cada parte entende os termos contratuais poder ser díspar, existe em todo o CP individual, uma percepção de acordo e mutualidade (Rousseau, 1995). O que, no entanto, não invalida que o CP seja potencialmente idiossincrático e único para cada pessoa que o estabelece (Hera, 2002).

Uma parte significativa de investigadores fundamenta os seus trabalhos na distinção entre os conteúdos transacionais e relacionais (Rousseau, 1989; 1995).

Conforme Rousseau (1989) e Macneil (1985, citado em Rousseau, 1995, p.91), os dois tipos de CP (transacional / relacional) podem ser analisados como sendo os dois extremos de um ciclo contratual.

A tipologia mais conhecida e base para as sucessoras é a de Rousseau (1995) que denomina inicialmente os contratos como Transacionais (limitada duração, com termos de desempenho bem especificados) ou Relacionais (indefinida duração com termos de desempenho não muito bem especificados), afirmando, contudo ser uma forma simplista de análise.

A partir dessas observações e com o objetivo de se adequar a evolução das relações contratuais com a análise dos conteúdos dos contratos psicológicos, foram acrescentadas por Rousseau (1995) as variáveis respeitantes ao período de tempo do contrato e aos requisitos de desempenho.

Rousseau (1995) desenvolve uma formatação mais detalhada, do cruzamento das características (requisitos especificados ou não especificados / curto ou longo prazo), numa combinação 2x2, além dos contratos relacionais e transacionais, surgem mais dois tipos de contratos que não são frequentemente abordados na literatura acerca do CP e de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada. São os contratos chamados de Transicional (manifestam-se pela falta de clareza de aspetos quer relacionais, quer transacionais, caracterizando-se por uma relação catalogada por dúvidas e instabilidade, pela ausência de compromissos relativos à continuidade do vínculo, pouca ou nenhuma especificação do desempenho esperado, instabilidade, altos índices de *turnover* e de incertezas);

Balanceado ou Equilibrado (misturam termos *Relacionais* e *Transacionais* e ocorrem de acordo com os desejos de cada parte, com termos de desempenho mais especificados, caracterizando-se por ser um emprego aberto e voltado para a relação, com termos específicos relativos aos desempenho esperado, sujeitos a alterações ao longo do tempo.

1.3 Formação e desenvolvimento do contrato psicológico

Robinson e Rousseau (1994) referem que o CP emerge quando uma parte acredita que uma promessa de um futuro retorno foi feita, um contributo foi dado e, assim, uma obrigação em prestar benefícios futuros foi criada.

O processo de formação do CP não começa necessariamente com o estabelecer da relação formal entre o indivíduo e a instituição. O contrato pode começar mesmo antes do ingresso na organização (Cunha e colegas, 2010). Tal situação é devida ao facto das pessoas criarem expectativas e crenças em consequência das suas características individuais, de padrões de educação incidentes sobre o que deve ser a relação contratual, do conhecimento de experiências colhidas por membros de outras instituições, de informação divulgada em documentos internos ou na comunicação social (Cunha e colegas, 2010).

Segundo Hera (2002) desde que é estudado, três modelos de formação e desenvolvimento do CP têm gerado maior consenso: o de Shore e Tetrick (1994), o de Sparrow (1996) e o de Rousseau (1995). Abordar-se-á - o modelo mental de Rousseau (1995), por ser uma das autoras que mais se tem dedicado ao estudo do conceito (Castanheira e Caetano, 1999).

Concludentemente, o CP é considerado um contrato mental, que permite ao seu detentor interpretar a informação relacionada com as promessas, a aceitação dos termos compreendidos nele e o estabelecimento e desenvolvimento da confiança, constituindo uma imagem interna da realidade exterior (Hera, 2002).

Na formação do constructo intervêm dois tipos de fatores (Rousseau, 1995): os fatores organizacionais ou externos (de que fazem parte as mensagens organizacionais formuladas e transmitidas e as pistas sociais) e os fatores individuais ou processo interno (que incluem as interpretações e predisposições individuais) assim como três conceitos fundamentais que ele integra: promessa, mutualidade e violação (Castanheira e Caetano, 1999).

1.3.1- Fatores Organizacionais

As mensagens organizacionais estão expressas em acontecimentos organizacionais que envolvem a elaboração de promessas (Castanheira e Caetano, 1999) e estão representadas no quadro 3. Tais promessas são emanadas nos eventos em que são feitos planos para o futuro, e os mesmos ocorrem durante ações relacionadas com

pessoal (recrutamento, socialização, promoções e atividades de desenvolvimento) e em mudanças estruturais (anúncios de reestruturações e permutas estratégicas) (Rousseau, 1995).

De acordo com a mesma autora os mencionados acontecimentos incluem:

- **comunicações abertas**, consideravelmente poderosas e efetivas (Hera, 2002), pelo facto de possuírem condições para influir no significado que as pessoas imputam às ações da organização e às suas intenções expressas.

- **observação** da forma como os outros são tratados, uma vez as pessoas o percebem como sendo o modo como futuramente serão tratados. Esta atividade permite obter mensagens de dois tipos: proactivas, quando a organização dá início a uma ação que os empregados afrontam (despedimentos ou promoções); passivas, quando as ações da organização são monitorizadas pelos empregados de forma individual e eles necessitam de informação complementar sobre o seu estatuto e papel (Hera, 2002).

- **expressões da política organizacional**, que através de documentação e legislação interna transmitem os sistemas de compensação e as práticas de promoções.

- **construções sociais** sobre a história e reputação da organização. Trata-se de uma série de mecanismos relacionados com os processos de memória coletiva, através dos quais se criam mitos que orientam a percepção, não só do passado como do presente e do futuro da organização (Hera, 2002).

As pistas sociais são informações adquiridas através dos colegas de trabalho. Elas influenciam o processo de recrutamento: fornecendo mensagens para a formação do contrato, convencendo a pressão social que estabelece a forma como o grupo entende os seus termos e moldando o modo como as pessoas interpretarão as ações da organização (Rousseau, 1995; Castanheira e Caetano, 1999).

1.3.2 – Fatores Individuais: O Processo Interno

A formação do CP, iniciada no indivíduo com a receção dos fatores organizacionais, completa-se com o processo interno. Nesta etapa, intervêm a codificação das mensagens recebidas, as predisposições individuais e a descodificação das referidas mensagens. O modo como a pessoa percebe e interpreta estas mensagens irá influenciar o CP mais do que as próprias (Rousseau, 1995).

Segundo Rousseau (1995) a codificação é percebida como o processo usado pelas pessoas para interpretar as ações organizacionais como promessas. Este processo de codificação permite esclarecer duas questões: o que leva os empregados a perceber as ações organizacionais como promessas; como pode a organização revelar as suas ações de forma que os empregados entendam o que é pretendido ou prometido.

Não se pense, contudo, que este processo interno não sofre qualquer influência externa. De facto, para que os indivíduos atribuam credibilidade às propostas ou promessas do empregador, é necessário que eles reconheçam o poder e autoridade do empregador para estabelecer compromissos, a existência de um contexto em que a promessa feita se avalie como adequada e que o comportamento do empregador se coadune com o prometido (Rousseau, 1995; Hera, 2002).

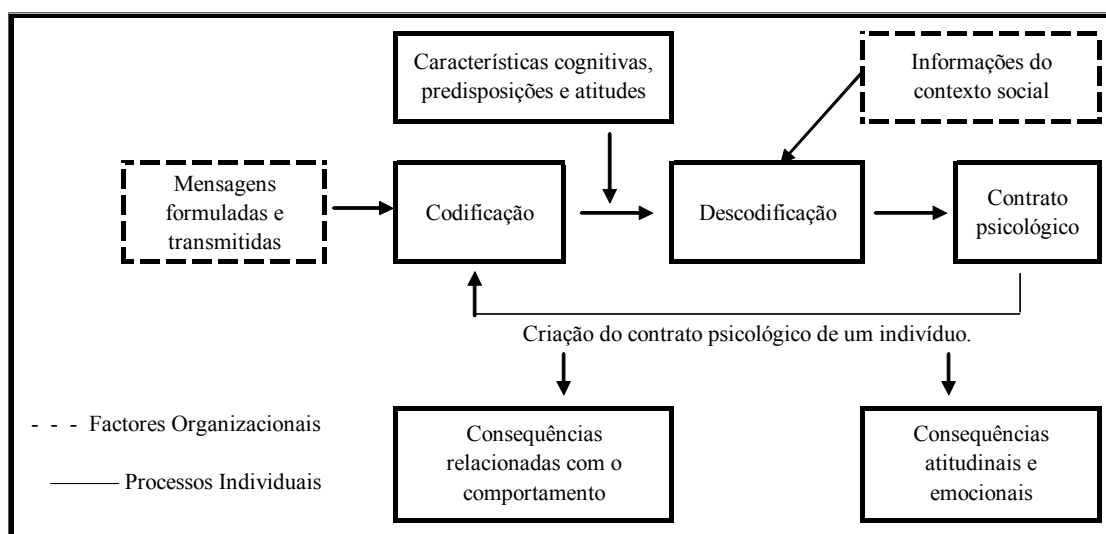
O segundo fator interveniente no processo interno, são as predisposições ou características individuais que afetam a forma como a informação codificada é usada, assumindo assim um papel decisivo nesta fase. Nele se incluem os preconceitos e as motivações pessoais de carreira (Rousseau, 1995).

Os preconceitos tendem, reiteradamente, a provocar uma sobrevalorização pessoal errónea, levando a pessoa a adaptar a sua visão da realidade da forma mais conveniente. Facto que enfatiza a tendência para o indivíduo considerar que cumpriu a sua parte do contrato (mesmo que tal não aconteça) e para querer repetir os compromissos em que foi melhor sucedido ou se sente mais capacitado (Rousseau, 1995). As motivações refletem o que cada um pretende do seu emprego, afetando por isso a sua interpretação das próprias obrigações e servindo como filtro da informação recebida. O que a pessoa planeia e espera conseguir da sua carreira afeta assim a perceção pessoal do CP (Rousseau, 1995).

O último fator do processo interno é a descodificação que é definida como a apreciação feita pelas pessoas em relação aos padrões de comportamento que devem ser seguidos, tanto por eles como pela organização, para que se cumpram as promessas feitas (Rousseau, 1995). Considera-se que todo o tipo de contrato pode ser visto como uma forma de auto-controlo ao vincular as partes a manter e cumprir os seus compromissos, pelo que tanto o empregado como o empregador, devem pautar o seu comportamento na conformidade com o estabelecido (Hera, 2002).

Abreviando, o modelo proposto por Rousseau (1995) considera que o CP é baseado na informação de que os indivíduos dispõem e que é proveniente da organização, dos seus grupos de trabalho, dos seus parceiros e das suas próprias motivações. Este Modelo considera também que o contrato é influenciado por fatores organizacionais e individuais, e particularmente pela forma como a pessoa os percebe e interpreta, de tal modo que cada CP se torna potencialmente único (Rousseau, 1995; Hera, 2002).

Quadro 3 - A Formação do Contrato Psicológico



Fonte: Rousseau (1995)

Resumindo, a formação do CP (quadro 3) inicia-se, no indivíduo, pela percepção de fatores organizacionais e completa-se com o processo interno, que determina a codificação das mensagens recebidas, as predisposições individuais e a descodificação dessas mensagens. O modo como são as mensagens percebidas e interpretadas influenciarão o CP mais do que as próprias (Rousseau, 1995). A codificação é percebida como o processo usado para interpretar as ações organizacionais como promessas. Este processo de codificação permite clarificar o que leva o indivíduo a perceber determinadas ações organizacionais como promessas e, por outro lado, como pode a organização revelar as suas ações sem que os funcionários as entendam como promessas. Contudo, esse processo interno de codificação é influenciado por fatores externos, uma vez que os indivíduos atribuem credibilidade às propostas ou promessas do empregador, reconhecendo-lhes autoridade para as estabelecer compromisso (Hera, 2002).

Os processos internos são determinados pelas predisposições individuais que afetam a forma como a mensagem codificada é usada, incluindo a motivação pessoal de carreira e os preconceitos (Rosseau, 1995). Os preconceitos tendem a provocar a sobrevalorização pessoal, adaptando a visão da realidade da forma mais conveniente, considerando, o indivíduo, ter cumprido a sua parte, tendendo a repetir os compromissos em que considera ter sido melhor sucedido ou se sente mais capacitado. A motivação reflete o que cada um pretende da sua função, afetando a auto interpretação das obrigações individuais, como um filtro de informação recebida, ou seja, o que o indivíduo planeia conseguir na sua carreira profissional determina a sua percepção do CP (Rosseau, 1995).

Os contratos psicológicos podem assumir muitas formas de acordo com a função, a estratégia de recursos humanos da empresa e as motivações do trabalhador (Rosseau, 2004).

Aquilo que a organização espera dos trabalhadores e o que oferece em troca está latente nas relações que se estabelecem entre colegas de trabalhos, gestores de recursos humanos, e nas práticas de recursos humanos como formação, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção (Rousseau e Greller, 1994).

De acordo com Rosseau (1995), qualquer pessoa que veicule uma determinada forma de compromisso futuro com outra é um potencial *contractmaker*. As organizações são parte constituinte dos contratos, como dirigentes que manifestam, de forma direta, os seus próprios termos ou fazem-se representar por agentes (no caso de recrutadores em nome da organização).

A maioria dos *contractmakers* atua como agente da própria organização e comunica as expectativas e exigências das mesmas. Estes *contractmakers* podem exercer influência sobre os trabalhadores, através da interação, da observação de acontecimentos da organização e através de sinais estruturais (Rosseau, 1995). Estes sinais estruturais manifestam-se, como referimos anteriormente, a partir das práticas de recursos humanos e é através delas que são enviadas mensagens que moldam os termos dos contratos psicológicos (Rousseau e Greller, 1994). Essas mensagens podem, contudo, ser lidas de forma idiossincrática, uma vez que dois trabalhadores podem fazer leituras distintas de uma mesma prática. (Guzzo e Noonan, 1994).

1.4 - Percepção do Cumprimento do Contrato Psicológico

Há, entre os investigadores, um forte consenso relativamente ao entendimento de incumprimento do CP (Parzefall, 2007). A teoria da troca social aborda, sob uma perspetiva generalista, de que forma os trabalhadores são suscetíveis de responder quando entendem que os seus contratos não foram cumpridos (Turnley, Bolino, Lester e Bloodgood, 2003). A rutura do CP acontece quando os trabalhadores identificam discrepâncias entre o que foi prometido e o que foi efetivamente recebido (Morrison e Robinson, 1997). Do ponto de vista do trabalhador, a rutura do CP é equivalente a um desequilíbrio na relação de troca. Dessa forma, entende restabelecer o equilíbrio da relação reduzindo os seus contributos e adotando atitudes menos favoráveis à organização, como a redução da implicação organizacional (Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002). Contudo, o trabalhador constata o cumprimento do dito contrato, empenha-se em atitudes favoráveis à organização, de forma a sentir um equilíbrio na relação de troca entre os benefícios que recebe relativamente aos contributos dados.

Os estudos existentes em torno da percepção de rutura de CP referem que existe uma relação negativa entre esta variável e as atitudes dos trabalhadores, tais como a confiança, a satisfação no trabalho (Robinson e Rousseau, 1994), a intenção de sair da organização (Robinson, 1996), a implicação organizacional (Lester, Turnley, Bloodgood e Bolino, 2002). Também reflete alguns comportamentos, como o nível de desempenho na função (Robinson, 1996), os comportamentos de cidadania organizacional (Turnley e Feldman, 1999) e o absentismo (Deery, Walsh e Iverson, 2006).

O estudo da percepção de cumprimento de CP é fundamental por ser uma variável mediadora da relação entre as práticas de recursos humanos e a implicação afetiva dos indivíduos (Aggarwall e Bhargava, 2009).

Denise Rosseau (1995) concetualiza três formas de incumprimento: negligência/descuido, rutura e quebra de contrato. Designa por incumprimento por negligência situações em que há interpretações díspares, de uma das partes, que provoca dissonância entre o interesse e a percepção da outra. A rutura, acontece quando determinadas circunstâncias impossibilitam o cumprimento de uma, ou ambas as partes. Finalmente a quebra, quando uma das partes, apesar de capaz de cumprir a sua parte do contrato, se recusa a fazê-lo.

Acrescenta a mesma autora que a existência de incumprimento contratual pode ter por base três comportamentos, como o oportunismo, quando, de forma voluntária, uma parte adota comportamentos que prejudicam a outra, ou, de forma negligente, uma parte não cumpre com as suas obrigações por passividade. Ainda, quando numa relação contratual, há falhas em cooperar, que ocorrem, sobretudo, em relações contratuais longas e que tornam a saída da organização custosa, esta acaba por acontecer já que as quebras de boa-fé põem em perigo a capacidade manutenção do próprio relacionamento (Rosseau, 1995).

O incumprimento do CP pode estar associado, tanto aos contratantes, como ao próprio sistema (Castanheira e Caetano, 1999). Relativamente aos funcionários, uma das formas de violação mais frequentes ocorre com a mudança de superiores que provoca alteração de acordos existentes, tal como determinadas práticas de gestão de recursos humanos que levam à tomada de atitudes que podem ser entendidas como violações (Rosseau, 1995)

1.4.1 – Quebra e Violação do Contrato Psicológico

Morrison e Robinson (1997) criaram um dos modelos mais proveitosos para compreender o processo através do qual a violação do CP ocorre. Referem os autores a existência de um processo de comparação em que o trabalhador considera os seus próprios contributos e verifica se houve reciprocidade por parte da organização. Este processo de comparação é, segundo os autores, subjetivo e imperfeito, sendo influenciado por um enviesamento cognitivo, pelas características pessoais e pela natureza da relação. A distinção entre quebra e violação do CP foi apontada pelas autoras (1997), quando caracterizaram o primeiro termo como a simples perceção de que uma promessa não foi cumprida pela organização, enquanto a violação é coligada a uma forte resposta emocional.

Schalk, Jong, Rigotti, Mohr, Peiró e Caballer (2010), referem que a quebra do CP é, fundamentalmente, a consciência das obrigações baseadas em promessas não atendidas, sendo ainda referida por Conway e Briner (2002) como uma ocorrência diária comum em todas as organizações.

A quebra refere-se à perceção de que a *organização falhou em reconhecer as suas obrigações decorrentes do contrato psicológico em termos proporcionais às contribuições do trabalhador* (Morrison e Robinson, 1997:230). Um dos seus maiores

contributos diz respeito à original distinção entre quebra e violação, já que um funcionário poderá ter percepção de uma promessa quebrada pela organização sem que tenha experiência associada à violação do CP, pois essa implica uma forte resposta emocional. Assim, propõem um modelo em que existe previamente uma avaliação cognitiva (que denominam de percepção de quebra), seguida de um processo de interpretação do significado que o *trabalhador dá à quebra, originando sentimentos de violação, podendo um trabalhador sentir intensa raiva e até ultraje em resposta à percepção de quebra mas ser capaz de articular as avaliações cognitivas que levaram a essas emoções* (Morrison e Robinson, 1997:242). Os fatores indicados por Morrison e Robinson (1997) são subjetivos, baseados em julgamentos do trabalhador.

São variados os fatores indicados pelas autoras como influenciadores da percepção de violação e da respetiva intensidade: a dimensão percebida da quebra do contrato; o esforço que foi colocado na obtenção de um fim desejado; a comparação das contribuições de cada parte; as implicações e impacto do evento na vida do trabalhador; as razões atribuídas pelo indivíduo para a ocorrência de uma quebra, (se considerar que a organização o fez de forma propositada sentirá mais intensamente emoções negativas); a confiança do trabalhador na organização; as justificações usadas pela organização para tentar minimizar a culpa; a opinião relativa à forma como o indivíduo considera que foi tratado de forma (in)justa, com honestidade e respeito; o contexto social.

A violação é uma combinação de emoções de desapontamento, raiva, frustração e sofrimento, inerentes à percepção de não se receber algo que era esperado e desejado (Morrison e Robinson, 1997). É a experiência emocional que pode consistir em sentimentos de traição e profundo sofrimento psicológico, raiva, ressentimento, indignação, sentimento de injustiça e até de ultraje que resultam da percepção de ter sido traído ou maltratado (Rousseau, 1989).

Segundo Morrison e Robinson (1997, p.230), a violação do CP *é um estado emocional e afetivo que pode surgir a partir da crença de que a organização não conseguiu manter adequadamente o contrato psicológico*, envolvendo a decepção, frustração, tensão ou angústia e revolta decorrentes da observação de que a organização não conseguiu retribuir, daí advindo percepções de traição.

Em síntese, Morrison e Robinson (1997, p.242) determinam a diferença entre quebra e violação da seguinte forma: a quebra refere-se à *cognição (do indivíduo) de que a*

organização incumpriu uma ou mais obrigações inerentes ao contrato psicológico de modo ajustado aquilo com que ele próprio contribuiu com a organização; a violação concerne à experiência afetiva e emocional de desapontamento, frustração, ira e ressentimento, que podem provir da interpretação que o indivíduo faz da quebra do contrato e circunstâncias que o acompanham.

Gibney e Scott (2011) relatam que a teoria do CP sugere que as promessas não escritas que os funcionários percebem sobre as organizações de que fazem parte, as quais referenciam acerca de formação, promoções (e outros fatores não explicitamente reconhecidos nos contratos formais), são críticas para o desenvolvimento de trocas favoráveis no relacionamento. Tais promessas são normalmente feitas durante o processo de recrutamento, socialização e interação com outros colegas, são intrinsecamente subjetivas, podendo ser difícil para as organizações, o entendimento e cumprimento adequado na ótica dos funcionários.

A violação do CP é um termo utilizado para descrever uma situação em que o funcionário acredita que a organização a que pertence, quebrou o contrato, não cumprindo com as promessas que deveria.

1.4.2 – Respostas ao Incumprimento do Contrato Psicológico

O incumprimento do CP pode ter várias respostas (Castanheira e Caetano, 1999), mas, geralmente origina sentimentos de revolta, corrói a confiança na relação (Robinson e Rousseau, 1994) e provoca alheamento relativamente ao comportamento organizacional (Robinson e Morrison, 1995).

Farrel (1983), nos seus estudos, referiu quatro tipos de resposta ao incumprimento do CP: saída, negligência/destruição, voz e silêncio. A determinação dessas respostas conjuga-se com as predisposições pessoais, os fatores situacionais, os ensinamentos sociais e a própria cultura organizacional. Os fatores situacionais podem levar à adoção de determinados comportamentos em detrimento de outros, enquanto, os ensinamentos sociais influenciam, através de modelos comportamentais existentes, determinadas respostas.

Farrell (1983) propôs um modelo denominado *EVLN – Exit, Voice, Loyalt and Neglect*. Neste modelo, voz e lealdade são considerados como construtivos no desenvolvimento organizacional. São comportamento que por exemplo, as hierarquias podem usar para tentar estabelecer e manter relações de trabalho satisfatórias. Já a saída e a negligência são consideradas respostas

comportamentais destrutivas. Na aplicação deste modelo verificou-se que os trabalhadores respondem à violação de contratos psicológicos da seguinte forma:

- Aumento da saída (deixando a organização no seu conjunto),
- Aumento de interlocução (tomando a iniciativa com os superiores hierárquicos para melhorar as condições)
- Diminuição da lealdade (diminuindo o número de trabalho extra ou de empenhamento organizacional)
- Negligência (uso de esforço circunspecto, absentismo, atraso e menos atenção para a qualidade).

Numa organização profundamente burocratizada, que reprima a comunicação e os comportamentos desviantes, é altamente provável que a resposta seja uma voz fraca, o descuido e a deslealdade. Numa organização aberta haverá maior probabilidade de se promover o diálogo na tentativa de reparar o contrato através da comunicação com os superiores (Rosseau, 1995).

É considerada saída, quer por parte da organização como das pessoas que a integram, a cessação voluntária da relação contratual. A maioria das pessoas que opta pela saída, sente incumprimento, evidenciando quase sempre uma resposta emocional, levando a considerar, esta, a mais drástica das respostas (Hera, 2002). No entanto, grande parte das pessoas que mantêm a relação contratual, confessam sentir o incumprimento. Menores são os casos em que se verificou a saída de uma organização apesar de não terem sentido o incumprimento (Robinson e Rosseau, 1994).

Segundo vários estudos, esta é a resposta mais provável mas, quando o indivíduo sente a violação do CP pode, da mesma forma, ocorrer uma resposta negligente, causando a deterioração da relação. Esta negligência/ destruição da relação é a resposta mais complexa, podendo, como a sua própria designação suscita, desencadear uma atitude de negligência passiva ou destruição, podendo até, ser associada à violência no trabalho ou a atos de vandalismo e agressões entre parceiros de trabalho (Hera, 2002). Esta resposta tem maior probabilidade de acontecer, perante a existência de uma tradição de conflito, desconfiança e violação, quando não há a promoção de canais de comunicação por voz, ou perante outros, que demonstram a mesma atitude de negligência e destruição (Rosseau, 1995).

O conceito de voz pode ser entendido como a expressão para designar as ações desenvolvidas pelas vítimas, na tentativa de remediar o incumprimento, (Hera, 2002) ou quaisquer medidas que visem minimizar a incomodidade perante uma situação (Rousseau, 1995). Na maioria dos casos, uma insatisfação é associada a uma quebra do relacionamento. Esta resposta é um esforço construtivo muitas vezes manifestado, através de ações desenvolvidas por organizações sindicais (Hera, 2002).

O surgimento desta resposta tende a dever-se à existência de uma relação positiva e baseada na confiança, quando se considera que a ação poderá influenciar a outra parte, na existência de canais para o efeito ou quando se entende que a outra parte tem a resposta pretendida.

Uma outra resposta favorável à manutenção da relação é o silêncio, podendo ser caracterizada como uma não resposta. O silêncio pode ser interpretado como lealdade ou vontade para suportar e aceitar as situações desfavoráveis. Neste caso, a resposta favorece a relação, perpetuando-a, pela possível ausência de alternativas plausíveis ou pela inexistência de canais que impossibilitem a existência da voz.

Este tipo de resposta, tendencialmente, promove o pessimismo, uma vez que a vítima sente que não tem alternativa, ou, por outro lado, a lealdade, considerando o sujeito, numa visão otimista, que as condições possam vir a melhorar (Rusbult, Farrel, Rogers e Mainous *apud* Rousseau 1995).

Segundo Suazo (2011) as investigações indicam que a quebra do contrato transporta resultados negativos para o ambiente de trabalho, incluindo o baixo empenhamento organizacional, baixa satisfação no trabalho e menor confiança na organização.

Anderson e Schalk (1998) afirmam que o CP é formado na base da justiça e a sua percepção de violação resulta em sentimentos de traição, desencadeando fortes reações emocionais. Pode também aumentar o *turnover* e provocar com que os membros demonstrem menos comportamentos de cidadania organizacional. Estes autores referem ainda, que os contratos, após serem violados, tornam-se mais transacionais, pois os funcionários vão dar maior atenção a aspetos económicos e financeiros. A acrescentar a estes comportamentos pode ainda acontecer, por parte do funcionário, um desinvestimento na organização ou mesmo a saída do emprego.

Gibney e Scott (2011) verificaram que os trabalhadores desenvolvem percepções globais sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e o quão

se importa com o seu bem-estar. Neste sentido, a experiência de violação do contrato afeta negativamente a identificação dos trabalhadores com a organização por conta das expectativas de que esta não deu valor às suas contribuições, ou não se importa com o bem-estar dos funcionários. Trata-se como da teoria da reciprocidade, quando os funcionários percebem esses dois fatores como positivos, eles também se sentem “obrigados” a preocuparem-se com a organização e a retribuir atitudes e comportamentos vantajosos e benéficos para a contribuição dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

Ainda segundo os mesmos autores, os funcionários que não se identificam com os valores organizacionais ou com a identidade organizacional tendem a revelar um empenhamento superficial e instrumental, não valorizando a organização, garantindo a seu vínculo apenas por recompensas materiais e sociais. Desta forma, a identificação com a organização está positivamente associada a um melhor desempenho, a comportamentos positivos, comportamentos extra e à intenção de “fazer parte” e permanecer.

1.5 – O Novo Contrato Psicológico

Stone (2004) distingue os sistemas de produção típicos de três eras: a era artesanal (trabalhadores artesanais; mercados; relações de mestre-aprendiz), a produção industrial (os empregados buscavam relações de longo prazo, segurança no emprego) e a era digital (mercados globais altamente competitivos; papel centrada do capital conhecimento e da informática).

A autora considera que no “anterior CP”, as promessas implícitas de estabilidade, de subida de salários e de tratamento justo davam aos trabalhadores tranquilidade e possibilitavam a cooperação, lealdade e empenho, associadas a práticas de recursos humanos que reforçavam tais promessas. Tal realidade é denominada de mercado interno de emprego, sendo caracterizada pelas tais promessas implícitas de segurança no emprego e reconhecimento de que as práticas prevalecentes, políticas e garantias de tratamento justo numa determinada empresa fazem parte da troca recíproca da relação laboral. Os trabalhadores não teriam medo de perder o emprego por partilhar o conhecimento com os mais novos pois havia o entendimento de que os funcionários mais antigos na empresa seriam valorizados. O sistema considerava o fator humano mais associado à psicologia do que à engenharia, em oposição à gestão científica de Frederick Taylor (Stone, 2004).

Segundo a autora, os tempos são de transição e as antigas estruturas não funcionam, existindo setores da economia ainda baseados na era industrial, como o sector público, e outros que estão a mudar em direção a formas de produção da era digital, como um novo modelo de organização do trabalho.

Na era digital pode prometer-se ganhos mais elevados mas associados a um custo de instabilidade no emprego, levando à perda do emprego durante a vida profissional.

A recente crise económica e financeira reforça a ideia de que já não existem relações a longo prazo. Os trabalhadores têm de esperar frequentes mudanças no emprego, encorajando, as próprias organizações, aos trabalhadores gerirem a sua própria carreira. Existe, assim, uma alteração da natureza da relação laboral, com ênfase na flexibilidade e versatilidade, contrariamente à estabilidade e longevidade.

O paradoxo fundamental de Stone (2004) é o de que as empresas necessitam de motivar os seus trabalhadores para que estes apresentem comportamentos de cidadania organizacional, empenho, qualidade, produtividade, eficiência e melhoria contínuas. Há um novo CP baseado na mudança das perceções subjetivas e expectativas dos trabalhadores e empregadores, sendo o objetivo da gestão de recursos humanos atual, encorajar comportamentos de cidadania organizacional, sem prometer segurança no emprego, buscando uma atitude mais empresarial e empreendedora por parte dos trabalhadores, como investidores e proprietários de um capital humano.

Este conceito de trabalhadores como investidores acentua um vínculo entre o individuo e a organização, ligando-os na vontade e capacidade de proporcionar lucro ao outro, supondo um proveito mútuo *sem que nenhuma das partes prospere às custas da outra* (Davenport, 2007: 24)

A segurança no trabalho deu lugar à segurança na empregabilidade. O individuo tem de manter-se atualizado a todos os níveis e apostar em si próprio, na formação e desenvolvimento das suas competências de forma a salvaguardar o seu valor para a organização (Ramos, 2001:102)

Guest (1998) refere-se ao CP como sendo o conceito que *capta o espírito dos tempos* (Guest, 1998: 649) já que parece acomodar mais facilmente a natureza cada vez mais idiossincrática e variada das relações de emprego e destaca três razões pelas quais o CP se tornou um constructo viável para capturar as mudanças nas relações de emprego: este reflete o processo de individualização das relações de

emprego que têm vindo a ocorrer, em que a filosofia de mercado vê o indivíduo como um agente independente, que oferece conhecimentos e habilidades através de uma série de transações de mercado; focaliza a atenção sobre a distribuição relativa do poder e os custos de desigualdade do mesmo na relação de emprego e tem o potencial de centrar as investigações numa série de conceitos organizacionais importantes, tais como a confiança, a equidade e as trocas sócias, para além de ter um valor explicativo adicional para a predição de uma série de consequentes como a satisfação no trabalho, a implicação organizacional, o sentimento de segurança, a motivação, a cidadania organizacional, o absentismo e a intenção de saís da organização.

Tem sido referida na literatura a importância do estudo do cumprimento do CP, dada a necessidade de uma visão mais positiva das relações humanas (Guest, 1998).

Vários estudos têm apontado a existência de uma relação entre a noção de cumprimento do CP e as consequências positivas para a organização, considerando Cunha e Leiria (2006) que os colaboradores ficam mais motivados e empenhados no seu trabalho.

Aggarwal e Bhargava (2009) apresentam um estudo conceptual que estabelece relações entre as práticas de recursos humanos, o CP e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, sugerindo o CP como uma possível variável mediadora.

2 – EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL (EO)

Nas últimas décadas tem vindo a desenvolver-se uma dinâmica organizacional que fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade pretendida pelas organizações como garantia do seu desenvolvimento face ao atual contexto socioeconómico.

O conceito de empenhamento e, fundamentalmente, o EO tem sido tema central para muitos investigadores das mais diversas áreas científicas, ocupando um lugar privilegiado para os investigadores que se dedicam ao estudo das atitudes e comportamentos em contexto organizacional (Meyer e Allen, 1984; Meyer, Allen e Smith, 1993; Benkhoff, 1997; Meyer e Allen, 1997; Cohen, 2003; Swailes, 2000). Aliás, tornou-se um imperativo não só científico, como também um objeto de extrema importância na sobrevivência das próprias organizações e da própria gestão de mercado em que estas se movem.

Este foco de interesse está, essencialmente, associado ao facto de se correlacionar o empenhamento com variáveis organizacionais tais como o absentismo, o *turnover*, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional (Chen e Francesco, 2000), acrescentando que indivíduos empenhados na organização tendem a adotar menos comportamentos de retirada organizacional, da mesma forma que, maiores níveis de empenhamento demonstram maior envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional.

Becker (1960) tornou-se numa referência clássica, relativamente ao estudo do empenhamento, já que o autor vê no empenhamento uma explicação implícita para os mecanismos que considera estarem na origem de comportamentos humanos consistentes e estáveis, de acordo com os seus propósitos individuais, definindo esse investimento individual como *side-bet*. Este termo é usado para designar o investimento - tempo, esforço, dinheiro - que o indivíduo faz na organização por perceber como algo valioso que pode perder no caso de abandonar a organização (Meyer e Allen, 1984).

Assim, o EO é definido como uma ligação psicológica que se estabelece entre o trabalhador e a organização (Allen e Meyer, 1996).

Segundo a perspetiva de Allen e Meyer (1996), o vínculo psicológico que se estabelece entre o trabalhador e a sua organização pode incidir sob diferentes dimensões: o empenhamento afetivo, que se refere à identificação e envolvimento emocional com a organização, levando o indivíduo a permanecer na organização

porque quer; o empenhamento de continuidade (ou instrumental), que se refere ao empenhamento assumido, baseado no reconhecimento por parte do indivíduo em reconhecer os custos que implicam o abandono da organização, acabando por permanecer por entender que tem fazê-lo; o empenhamento normativo, que se refere ao sentimento de obrigação para com a organização, permanecendo estes indivíduos na organização por entender que devem fazê-lo.

O empenhamento afetivo é a componente do EO que tem sido mais estudada e a que mais tem contribuído para resultados organizacionais desejáveis (Cohen, 2007; Blau, 2001; Rodrigues, 2009; Silva, 2009; Solinger, Olffen e Roe, 2008; Cunha e colegas, 2007) correlacionado com o desempenho, o absentismo, e os comportamentos de cidadania organizacional (Allen e Meyer, 1996).

O modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) tem sido a principal abordagem que inclui as dimensões afetiva, de continuidade ou instrumental e normativa como componentes do EO (Cohen, 2007).

Alguns investigadores referem que a dimensão que melhor caracteriza o EO é a afetiva, por se tratar de um vínculo ativo relacionado a intenções favoráveis para a organização, como intenções de empenho extra, permanência e sacrifício. Essa linha de argumentação sugere que as outras bases do constructo podem não medir o mesmo fenómeno (empenhamento), referindo-se, assim, a vínculos distintos que se estabelecem entre o funcionário e a organização (Blau, 2001; Rodrigues, 2009; Silva, 2009; Solinger, Olffen e Roe, 2008).

Randall (1987) defende que uma organização onde o empenhamento é elevado não há somente aspetos positivos, já que, pode conduzir à perda de capacidade de inovar e de se adaptar à mudança.

Do ponto de vista do indivíduo, habitualmente verifica-se que as organizações tendem a atribuir maiores recompensas aos colaboradores mais empenhados, levando a que estes se sintam mais satisfeitos e motivados para trabalhar naquela organização em particular. No entanto, um indivíduo empenhado pode igualmente, apresentar aspetos menos positivos por investir a maior parte do seu tempo na atividade profissional, não tendo disponibilidade de investimento noutros papéis. A par do desafio da gestão e canalização de energias do indivíduo face aos seus diferentes papéis de vida, poderá fazer com que este sinta ainda menor necessidade de desenvolver competências que permita a sua adaptação ao mercado de trabalho,

no caso de a organização mudar, deixar de existir, por estar demasiado vinculado àquela realidade organizacional específica (Meyer e Allen, 1984).

Do ponto de vista social, quantos mais indivíduos empenhados nas respetivas organizações, maior a probabilidade de aumentar a sua produtividade, competitividade, crescimento económico e, numa perspetiva abrangente, a sociedade em questão (Mowday e colaboradores, 1982)

2.1 – Definição de Empenhamento: diferentes abordagens teóricas

Mowday Porter e Steers (1979) definiram o EO como a crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar objetivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade. Esta definição envolve um conceito de identificação organizacional que defende a partilha de valores entre o individuo e a organização (Tavares, 2001). No entanto, a identificação organizacional revela-se insuficiente na compreensão do EO por se considerar um conceito mais abrangente.

O' Reilley e Chtaman (1986) defendem a existência de três formas distintas de ligação psicológica entre o individuo e a organização, designando de *complacência* a adoção, por parte dos indivíduos, de comportamentos que têm em vista a receção de recompensas ou, pelo contrário, o evitamento de punições; a *identificação*, como a aceitação de influência, visando a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização; e a *internalização*, como a adoção de comportamentos e atitudes devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais.

Outra abordagem define, de forma simplificada, o empenhamento como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos às organizações e tem implicações para a decisão de nelas permanecerem (Allen e Meyer, 1996).

Segundo esta última abordagem, as concetualizações de EO podem agrupar-se em dois grandes tipos: modelos unidimensionais e modelos multidimensionais. (Cohen, 2007)

Pouco é o consenso relativamente ao constructo de EO. Os debates e investigações existentes na literatura confluem em aspetos como: definição e medição; multidimensionalidade; possibilidade de diferentes alvos ou focalizações na própria organização; antecedentes e consequências, assim como outras variáveis organizacionais (Tavares, 2001).

Relativamente ao enquadramento teórico foram identificadas duas grandes abordagens: o empenhamento conceptualizado como uma atitude (Allen e Meyer, 1990; Mowday e colaboradores, 1979; O' Reilly e Chatman, 1986) e por outro lado como um comportamento (Randall, Fedor e Longenecker, 1990; Meyer e Allen, 1997).

Mowday e colaboradores (1979) descreveram as duas abordagens de forma que o empenhamento atitudinal seja o foco nos processos pelos quais as pessoas pensam acerca da sua relação com as organizações e o empenhamento comportamental, a forma como o individuo fica limitado a uma organização e a sua capacidade para lidar com esse problema.

Sendo o empenhamento na organização abordado sob duas perspetivas teóricas (Cohen e Lowenberg, 1990): uma de carácter atitudinal ou afetiva e outra comportamental ou calculativa, Mayer e Shoorman (1992) defendem que a perspetiva atitudinal define o empenhamento com fortes linhas de carácter afetivo, configurando uma ligação de natureza psicológica que une ou liga o individuo à organização

Na perspetiva comportamental, o EO permite clarificar a sequência de comportamentos, tanto pelos observadores externos como pelo próprio individuo, como pertencente a uma organização, envolvendo escolhas comportamentais e a rejeição de ações, constituindo um componente fundamental deste conceito a interpretação do comportamento, assim como as atitudes e cognições do individuo diretamente envolvidos na sequência comportamental (Hulin, 1990).

A noção de empenhamento comportamental tem por base a perspetiva da psicologia social (Mottaz, 1988), e centra-se nos processos que levam ao desenvolvimento do empenhamento e na forma como os comportamentos contribuem para a ligação entre o individuo e a organização. Este empenhamento é associado à teoria do *side-bets* ou investimentos (Becker, 1960) pressupondo que são investimentos num determinado curso de ação e a noção dos custos associados ao abandono da mesma.

Segundo esta abordagem, é a auto-observação dos comportamentos passados e presentes, que influenciará as atitudes presentes e futuras do indivíduo, sendo esta relação mediada pelo ambiente que determina a perceção da informação (Hulin, 1990).

Salancik (1977) refere que o empenhamento comportamental pode ser favorecido através de fatores como: o número de comportamentos semelhantes desenvolvidos pelo indivíduo; o grau de escolha sobre esses mesmos comportamentos; a revogabilidade dos seus atos, como o seu grau de explicitude.

Segundo Randall e colaboradores (1990) o empenhamento é a expressão dos comportamentos e ações, de tal forma que, alguns deles exprimem o nível de empenhamento dos colaboradores, tais como: a preocupação com a qualidade, o sentido de sacrifício, a prontidão em partilhar conhecimento e a forma como está no local de trabalho.

De acordo com a conceitualização apresentada Swailes (2000) cria uma escala de empenhamento, *Behavior Commitment Scale- BCS*, construída com base em três dimensões: realização, inovação e congruência entre os objetivos organizacionais e os individuais. A escala definida visa essencialmente medir o empenhamento tangível e não as razões para se desenvolver o empenhamento.

Portanto, em concordância com a perspetiva comportamental, os indivíduos são vistos como empenhados com uma determinada ação e não numa entidade, ou seja, o indivíduo que apresenta empenhamento para se manter na organização pode desenvolver uma visão mais positiva dessa organização, consistente com o seu comportamento a fim de manter auto percepções positivas. Esta corrente de investigação consiste na percepção das condições em que o indivíduo se torna empenhado em determinada ação (Salancik,1977).

O estudo do empenhamento atitudinal envolve a medida do envolvimento de outras variáveis que eram tidas como antecedentes ou consequentes do empenhamento. Este tipo de investigação passa, fundamentalmente, pela demonstração de uma forte correlação entre o empenhamento e os resultados desejáveis, numa perspetiva organizacional, tais como um baixo absentismo e *turnover*, e elevados níveis de produtividade, assim como apurar que características pessoais e situacionais contribuem para o desenvolvimento de elevados níveis de empenhamento.

De acordo com a perspetiva atitudinal, o empenhamento é analisado em termos das atitudes individuais e sentimentos que estes desenvolvem em relação à organização, tais como, os motivos que desencadeiam a criação ou manutenção de tais ligações, dando ênfase a uma dimensão instrumental do empenhamento.

Na opinião de Mowday, Porter e Streers (1982), a confusão concetual surge no facto de o empenhamento ser usado na base descritiva de dois fenómenos: atitudes e

comportamentos. Para estes autores, as inúmeras definições podem ser classificadas numa das categorias enunciadas.

Lounsbury e Hoopes (1986), embora reconheçam a existência de uma vertente comportamental, assumem uma perspectiva atitudinal, definindo o empenhamento na organização como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização (identificação), a vontade de exercer um elevado nível de esforço em prol da organização (envolvimento) e o desejo de permanecer como membro integrante da mesma (lealdade). Ou seja, o empenhamento não se limita a uma postura de lealdade, como pressupõe um relacionamento ativo na promoção da organização. O empenhamento atitudinal é visto como uma resposta afetiva indicadora do nível de identificação de um indivíduo, envolvimento e lealdade para com os objetivos, filosofias e práticas da organização.

As definições atitudinais e comportamentais de empenhamento, embora distintas, estão profundamente relacionadas, sendo abordagens que estão intrinsecamente associadas (Mowday, Porter e Steers, 1982) já que as atitudes de empenhamento levam a comportamentos de empenhamento que por consequência revigoram e reforçam atitudes.

Mowday (1998) defende a pertinência das duas abordagens relativamente à influência recíproca de uma sobre a outra, sendo que, as atitudes influenciam os comportamentos e vice-versa. Segundo o autor, não parece haver um ponto de partida suficientemente claro na interação entre ambos, parecendo altamente provável que uma atitude empenhada leve a um comportamento empenhado que irá reforçar a atitude, ocorrendo, desta forma, o ciclo do desenvolvimento do Empenhamento.

Outros autores, defensores de uma definição mais generalista, distinguiram o conceito de atitude ou motivação, defendendo que o empenhamento influencia diretamente o comportamento organizacional independentemente das atitudes ou motivações e que, pode levar o indivíduo a persistir perante atitudes ou motivações contraditórias (Brown, 1996).

2.2 – Dimensões do Empenhamento Organizacional

De acordo com a análise anterior alguns autores defendem que o EO é um construto unidimensional (Becker, 1960; Mowday e colaboradores, 1979; Wiener, 1982) outros

conceitualizam o modelo como tridimensional (O' Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990; Rego e colegas, 2004).

De facto, a crítica aos modelos concebidos contribui para a perpetuação de diversas opiniões relativamente às dimensões desta variável.

Para compreender o empenhamento em contexto de trabalho, segundo Meyer e Allen (1997), é absolutamente primordial fazer a distinção entre a *natureza* e o *foco* do empenhamento. Isto é, deve-se reconhecer que o empenhamento pode tomar múltiplas formas, podendo cada uma delas ser focadas sob múltiplas entidades, incluindo grupos de trabalho, o supervisor, a alta administração, a profissão, o sindicato. Acrescentam que a expressão múltiplos empenhamentos se refere coletivamente aos vários focos a que um indivíduo se possa tornar empenhado, não querendo especificamente designar distintos componentes de trabalho.

Rego e colegas (2005) referem que a maioria dos estudos se focaliza nas três componentes mais conhecidas: a orientação afetiva para com a organização, o sentido de obrigação moral de nela permanecer e o reconhecimento de custos associados com a eventual saída da organização.

Assim, o modelo multidimensional de EO sobre o qual mais investigações se têm debruçado é o modelo de Allen e Meyer (1996), a partir do qual, Rego (2002) distingue três abordagens: empenhamento afetivo, empenhamento instrumental e empenhamento normativo. O primeiro designa a identificação, envolvimento ou vínculo emocional com a organização, permanecendo os trabalhadores com forte empenhamento afetivo na organização, por quererem de facto fazê-lo.

Esta componente afetiva é mais utilizada no âmbito do estudo do EO, é a componente afetiva, considerando-se que a mesma se refere ao grau com que o indivíduo se identifica e sente apertença relativamente à organização (Meyer e Allen, 1997). A componente afetiva do empenhamento diz respeito à bagagem emocional do indivíduo, à sua identificação com a organização e à participação efetiva na mesma. Um colaborador com forte empenhamento afetivo revela uma ligação igualmente forte com a mesma, evidenciando uma maior motivação em contribuir para e na organização.

Estes efeitos tornam-se evidentes quando o colaborador sente que a organização: o trata de forma justa, respeitadora e apoiante, tem confiança na mesma e em quem a lidera, obtém satisfação no trabalho, considera que os valores da organização têm uma base humanizada, sente congruência entre os próprios objetivos e aos da

organização e a organização se assume como boa cidadã através de comportamentos socialmente responsáveis (Rego e colegas, 2005).

O empenhamento instrumental refere-se ao reconhecimento, por parte do trabalhador, dos custos associados à sua eventual saída ou advém da falta de alternativa de emprego, permanecendo este na organização, por entender que tem necessidade de o fazer. Este tipo de empenhamento desenvolve-se em função do reconhecimento por parte do sujeito, daquilo que perderia ao deixar a organização ou a disponibilidade de alternativas de emprego é limitada (Meyer, Allen e Smith, 1993).

Esta componente instrumental descreve a opção do indivíduo por uma conduta conducente com os objetivos da organização e com a decisão de permanecer, ou não, na mesma, de acordo com as avaliações que faz dos custos e benefícios associados à permanência ou eventual saída. No fundo, trata-se da consciência que o colaborador tem dos custos associados à saída de uma dada organização (Ko e colaboradores, 1997).

O empenhamento instrumental, por norma, desenvolve-se quando o indivíduo reconhece que a saída da organização implica a perda de investimentos nela feitos e/ou quando não tem alternativas atrativas de emprego noutras organizações. Também acontece quando este se sente instrumentalmente ligado à organização, sentindo-se insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver todo o seu potencial ou por realizar um trabalho rotineiro e pouco desafiante (Rego e colegas, 2005).

O empenhamento normativo refere-se ao sentimento de obrigação ou dever moral para com a organização, considerando a influência da força interna que têm os ideais normativos e padrões de empenhamento dos trabalhadores).

A componente normativa sustenta-se num sentimento de obrigação moral para permanecer na organização (Ko, Price e Mueller, 1997).

Este empenhamento é o reflexo de um sentimento de dívida para com a organização colocando o indivíduo numa posição de obrigação por continuar na organização por acreditarem que é moralmente correto (Meyer e Allen, 1997).

Rego e colaboradores (2005) referem que o empenhamento normativo tende a desenvolver-se numa pessoa que internalizam as normas da organização através da socialização, pois recebe benefícios que o induz a atuar reciprocamente ou a que estabelecer com a organização um CP. Este sentimento de lealdade parece

desenvolver-se quando o indivíduo se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; quando percebe que a organização fomenta valores similares aos seus; quando sente confiança nos seus líderes e quando constata políticas organizacionais de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como um mero recurso.

Meyer e Allen (1991) referem, contudo, que estas componentes de empenhamento não devem ser vistas como tipos de empenhamento únicos, que caracterizam o empenhamento de um trabalhador. Aliás, os trabalhadores podem experienciar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus, já que podem sentir uma extrema necessidade e uma extrema obrigação de permanecer na organização, sem sentir qualquer vontade de o fazer.

Desta forma, será mais adequado considerar empenhamento afetivo, instrumental e normativo como componentes de EO.

2.3- Antecedentes do empenhamento organizacional

O EO tem sido verdadeiramente estudado nos últimos 40 anos. A sua perspetiva principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de empenhamento do indivíduo no trabalho. A grande maioria das investigações procurou formular modelos para quantificar o empenhamento e estudá-lo face a variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (Medeiros e Enders, 1998)

Quanto aos antecedentes ou determinantes do nível de EO, Mowday e colaboradores (1982) apresentam variáveis psicológicas (sentimento de satisfação no trabalho, identificação com a cultura organizacional), comportamentais (escolhas, decisões) e as estruturais (sentimento de pertença à organização).

Huang e Hsiao (2007) desenvolveram um estudo sobre a relação causal entre a satisfação no trabalho e o EO, à luz de vários modelos e constataram que existe uma relação recíproca entre os níveis de EO e a satisfação no trabalho.

Segundo o modelo causal hipotético de Huang e Hsiao (2007) o EO é considerado como o reflexo do valor que o trabalho tem para cada funcionário. Determinadas características do trabalho como a formalidade, a estrutura organizacional e o ambiente, assim como características individuais estão positivamente associadas com os níveis de EO. As mulheres apresentam níveis mais elevados de EO, quando comparados com os homens, assim como os funcionários casados (Lincoln e Kalleberg, 1990).

2.5 - Empenhamento: que consequências?

A atenção particular em torno do conceito de empenhamento deve-se, essencialmente, a facto de ser frequentemente associado a um conjunto de variáveis de eficácia e desempenho organizacional (Jaros, 1997), defendendo-se que, o empenhamento na organização, se traduz numa redução dos comportamentos de retirada organizacional, anteriormente referidos, e influencia diretamente as variáveis de eficácia e produtividade organizacional (Hunt e Morgan, 1994).

O constructo está, portanto, associado a implicações de carácter positivo, havendo, contudo, autores que acreditam que possa trazer algumas repercussões negativas. Mathieu e Zajac (1990) revelam que, de acordo com os estudos realizados, os indivíduos com um maior nível de empenhamento na organização se mostram mais sensíveis e vulneráveis aos efeitos do stresse e à pressão psicológica, comparativamente com indivíduos menos empenhados em termos organizacionais, por viver os problemas de cariz organizacional de uma forma pessoal. Os menos empenhados, como se mantêm mais afastados da organização, revelam uma maior imunidade.

Diversos autores abordam o empenhamento como uma variável chave na prossecução da mudança organizacional (Parish, Cadwallader e Bush, 2008; Swailes, 2004; Herscovitch e Meyer, 2002; Noble e Mokwa, 1999) e são inúmeros os trabalhos que abordam as consequências da mudança organizacional no empenhamento dos seus colaboradores e vice-versa (Fedor, Caldwell e Herold, 2006; Herscovitch e Meyer, 2002; Conner e Patterson, 1982).

A criação de uma força de trabalho fortemente empenhada, como afirma Swailes (2004), deve ser a prioridade na política de gestão de recursos humanos, fundamentando a sua afirmação no crescente estudo das questões relacionadas com a área de mudança organizacional e empenhamento.

O EO está seguramente relacionado com resultados desejáveis como a assiduidade (Mathieu e Zajac, 1990), a motivação (Mowday e colaboradores, 1979), a satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982; Mowday e colaboradores, 1982; Bateman e Strasser, 1984), com comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1986) e negativamente relacionado com o turnover e o absentismo (Clegg, 1983; Cotton e Tuttle, 1986).

Embora comumente o EO parecer não estar amplamente relacionado com o desempenho no trabalho (Kalleberg e Marsden, 1995) é possível que exista uma relação entre o empenhamento enquanto fenómeno multidimensional e o desempenho (Cohen, 2003). Nesta área, a literatura é relativamente incoerente: Mowday e colaboradores (1974) e Baugh e Roberts (1994) encontravam uma correlação positiva entre EO e desempenho, enquanto, Becker e Eveleth (1995) defendem que apenas o empenhamento baseado na internalização e não na identificação, se relaciona com o desempenho.

De outra forma, Meyer e colaboradores (1989) encontraram uma correlação entre o empenhamento afetivo e uma medida heterogénea de desempenho, mas o empenhamento instrumental tinha uma correlação bastante menor com o desempenho. Embora a investigação posterior não tenha confirmado estes dados (Mathieu e Zajac, 1990), estas relações sugerem que poderão existir outro tipo de associações entre certas dimensões do empenhamento e do desempenho e o quanto é pertinente a distinção entre empenhamento baseado no desejo e empenhamento baseado na necessidade, aconselhando-se o fomento nas organizações do empenhamento afetivo. Apesar de exercer uma influência direta relativamente pequena no desempenho na maioria das situações, não são de excetuar os efeitos e as vantagens positivas do empenhamento, benéficos para a sociedade como um todo.

A aceitação de que o empenhamento não estará relacionado com o desempenho na função fundamenta-se na visão tradicional do empenhamento que defende que a ligação estabelecida resulta do grau de identificação e envolvimento de um indivíduo numa dada organização (Mowday e colaboradores, 1982).

Em contraste a esta abordagem, alguns autores começaram a evidenciar o empenhamento a partir das relações entre os múltiplos focos e bases que o originam, o que leva Siders e colegas (2001) a questionar, se de facto o empenhamento não influencia o desempenho. A pesquisa indica (Becker, 1992; Cohen, 1993; Meyer e colaboradores, 1993; Baugh e Roberts, 1994; Becker e colaboradores, 1996) que o comportamento no trabalho pode ser melhor compreendido quando consideramos não apenas um foco de empenhamento mas vários, dentro e fora da organização. Uma abordagem do empenhamento nos seus múltiplos focos constitui um valor acrescentado na análise do desempenho (Baugh e Roberts, 1994; Becker e colaboradores, 1996), das actividades extra-papel (Becker,

1992), intenção de abandonar a empresa (Cohen, 1993; Meyer e colaboradores, 1993) e do absentismo (Meyer e colaboradores, 1993).

O absentismo revela-se também como um dos fenómenos com consequências mais prejudiciais em contexto organizacional, quer para as organizações, quer para os funcionários. Representa custos adicionais imprevistos que devem ser evitados e controlados para as organizações e deste ponto de vista, o fomento e a manutenção de elevados níveis de empenhamento, na medida em que reduzem determinados comportamentos e atitudes negativas de retirada organizacional como o absentismo podem contribuir para uma maior eficiência e eficácia organizacional (Farrell e Peterson, 1984; Hunt e Morgan, 1994; Mathieu e Kohler, 1990). Para os funcionários, o absentismo pode representar uma resposta a um ambiente de trabalho stressante, ausência de motivação ou empenhamento em relação ao trabalho. Mathieu e Kohler (1990) referem que indivíduos envolvidos ou empenhados na sua função com a organização estarão frequentemente menos ausentes, do que aqueles que não estão nem empenhados nem envolvidos organizacionalmente.

Indivíduos mais empenhados afectivamente com a organização são mais propensos a comportamentos de cidadania organizacional (Bolon, 1997), acompanhados do aumento de bem-estar, resultado da redução do stress e de uma moral mais elevada (Meyer e Allen, 1997), a pesquisa demonstra que as correlações positivas com comportamentos desejáveis como a cidadania organizacional, assiduidade e desempenho, são mais baixas com o empenhamento normativo do que com o empenhamento afetivo e que as correlações com o empenhamento instrumental são débeis e por vezes mesmo negativas (Meyer e colaboradores, 1989).

Os autores advertem ainda que as consequências de altos níveis de empenhamento instrumental podem ser negativas. Coerentemente, Meyer e Smith (2000) concretizam que as práticas de gestão de recursos humanos devem procurar incrementar o empenhamento afetivo ou normativo, sem o aumento do empenhamento instrumental.

Mowday, Porter e Steers (1982) referem que outros estudos concluem que a ausência de empenhamento pode reduzir a eficácia organizacional e que os funcionários empenhados tendem a despedir-se menos e a procurar outros empregos. Outros investigadores, como Cohen e Golan (2007) apontam o EO como uma das estratégias para prevenir o absentismo, associando o elevado absentismo

a grupos de funcionários com interesses óbvios nos benefícios por despedimento, a correlações negativas com o empenhamento com a tarefa e com a organização.

Quadro 4 – Tipos de Empenhamento Organizacional – Causas e Consequências

| TIPO | CAUSAS | CONSEQUÊNCIAS |
|---------------------|--|---|
| AFETIVO | Caraterísticas Pessoais Caraterísticas do Cargo Perceção de Competências Pessoais Objetivo do Trabalho Perceção do Líder Oportunidades de desenvolvimento na Carreira Progresso Profissional Sistema Justo de Promoções | Maior Esforço no Trabalho Maior Rotatividade Menos Faltas (Absentismo) Menos Atrasos Melhor Desempenho |
| NORMATIVO | Socialização Cultural Socialização Organizacional | Baixa Motivação Baixo Desempenho Menor Rotatividade Moderada Satisfação no Trabalho Moderado Empenhamento Afetivo Moderado Envolvimento no Trabalho Moderado Empenhamento normativo |
| INSTRUMENTAL | Inexistência de Ofertas Atrativas de Emprego Tempo de Trabalho na Organização Esforços Investidos no Trabalho Vantagens Económicas no Atual Emprego | Maior Satisfação no Trabalho Maior Empenhamento Afetivo Maiores Comportamentos de Cidadania Organizacional Menos Intenção de Sair da Organização |

Ora, no mercado de trabalho contemporâneo em que a única certeza é a mudança perseverante e intransigente, salienta-se que o EO é um dos mais importantes determinantes, apenas ultrapassado pela filiação sindical, de atitudes de mudança organizacional. A consideração das suas origens, a pesquisa sobre as interações que estabelece com outras variáveis em contexto organizacional e por fim, a apreciação dos impactos do EO parece ser hoje mais atual do que nunca (Iverson, 1996).

3 – O CONTRATO PSICOLÓGICO E O EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL EM POPULAÇÕES MILITARES

Num estudo realizado por Chambel e Oliveira-Cruz (2010) acerca do CP em populações militares concluiu-se que uma quebra no CP teve repercussões no bem-estar dos soldados, promovendo o *burnout* e diminuindo os seus níveis de empenhamento.

Vários aspetos do contexto de trabalho têm sido apontados para explicar o bem-estar do trabalhador. Em termos de características de trabalho Karasek e Theorell (1990) defendem que se um trabalhador sente um elevado nível de exigência e baixo controlo (e baixo apoio) sofre um elevado nível de tensão e stresse, enquanto um funcionário que vive um elevado nível de exigência acompanhado de um alto controlo (e alto apoio) sente grande motivação e perspectiva oportunidade de aprendizagem.

Salientando a importância da reciprocidade das trocas sociais, Schaufeli e colegas (2006) afirma que quando um indivíduo que sente que investiu mais na relação com a organização do que os benefícios recebidos a partir desse investimento, apresentará exaustão emocional, doença, absentismo, reclamações e várias atitudes e comportamentos de retirada dessa organização.

A investigação realizada num contexto militar mostrou que os diferentes tipos de condições de trabalho influenciam o bem-estar dos soldados. No contexto específico de uma missão de paz, Bartone (1998) e Litz (1996) acreditam que a importância de certas exigências tais como o isolamento, a ausência de tarefas consideradas importantes, a monotonia e as preocupações com os familiares explicam a tensão apresentada pelos soldados.

Britt e Adler (1999) referiram as difíceis condições meteorológicas, longas horas de trabalho e de separação do cônjuge, como causas de elevada tensão para os indivíduos.

Britt (1999) referiu que as orientações claras para o desempenho individual, um controlo pessoal sobre o desempenho no trabalho, tal como a relevância do trabalho proposto relativamente à preparação e formação do indivíduo, são fortes promotores de empenhamento.

O foco deste estudo dos soldados em missão de paz foi perceber em que medida uma quebra no CP poderia ser explicativo para o desenvolvimento do bem-estar dos

soldados durante a missão. Simultaneamente, analisou-se o seu efeito sobre comportamentos como *burnout* e empenhamento.

Concettualmente, *burnout* e empenhamento são duas dimensões de bem-estar independentes, ambas moderadas e negativamente ligadas, por se considerar *burnout* como uma dimensão negativa e empenhamento como positiva (Schaufeli e Bakker, 2004).

O empenhamento é visto como uma construção motivacional caracterizada por um profundo sentimento positivo em relação ao trabalho (Britt, 1999), que remete para energia, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker, 2002). Indivíduos fortemente motivados apresentam altos níveis de energia acompanhados por forte esforço e persistência, dedicação baseada numa sensação de importância e inspiração.

A maioria das pesquisas realizadas sobre CP parte do pressuposto de que o individuo desenvolve um CP com a organização, com base na sua experiência específica com o seu trabalho e com a experiência global com a organização. No entanto, o individuo desenvolve um contrato específico perante determinadas situações ao longo do seu percurso profissional, acreditando que essa relação é regulada por obrigações mútuas (Marks, 2001; Shore e colaboradores, 2004). No caso das populações militares, acredita-se que estas desenvolvem uma percepção de obrigações mútuas entre si e a organização que representam. Quando optam por participar numa determinada missão, aceitam a obrigação de certas atitudes e comportamentos em relação à organização, partindo do pressuposto que esta também assume uma série de obrigações para com eles, sendo o mais básico a compensação financeira. Pode, de facto, considerar-se, que nestes casos, os soldados desenvolvem a percepção de inúmeras obrigações por parte da sua organização, tais como, a manutenção do seu bem-estar pessoal e o desenvolvimento de oportunidades profissionais.

Uma das funções do CP é fazer com que o contexto de trabalho seja mais previsível e controlável (Rousseau, 1995), falhando esta quando as obrigações associadas a esses contratos não são cumpridas (Shore e Tetrick, 1994). Esta falta de previsibilidade e de controlo pode ser associada ao *burnout* (Gakovick e Tetrick, 2003). Por outro lado, é expectável que o incumprimento do CP reduza o empenhamento, já que este implica um compromisso de alto nível de energia e envolvimento no trabalho, na dimensão dos recursos que o individuo dispõe

(Schaufeli e Salanova, 2007), nomeadamente os recursos que contêm um elevado potencial para a promoção de uma motivação intrínseca e bem-estar no trabalho (Salanova e Schaufeli, 2008).

Por outra forma, o CP também tem uma dimensão relacional baseada na obrigação da organização de disponibilizar recursos que potenciarão motivação. Essas obrigações relacionais incluem as duas dimensões de lealdade e estabilidade, na preocupação pelo bem-estar e segurança profissional dos seus colaboradores. Tal como as obrigações equilibradas que pressupõem o desenvolvimento interno, externo e dinâmico, potenciando oportunidades dentro e fora da organização, assim como a criação de metas (Hui, Lee e Rousseau, 2004). Quando a organização abandona essas promessas, os indivíduos consideram-se privados de recursos de trabalho que estimulem o seu desenvolvimento e motivação para as suas funções (Schaufeli e Bakker, 2004) reduzindo, conseqüentemente o seu empenhamento (Demerouti e colegas, 2001)

3.1 – Efeitos simultâneos da quebra de contrato psicológico em populações militares

Numa perspetiva teórica (Schaufeli, 2006) é conhecida a existência de um efeito diferido entre as condições experienciadas pelo indivíduo no seu ambiente de trabalho e o seu bem-estar no mesmo contexto, ou seja, as condições experimentadas em determinado momento irão servir de referência e influenciar o bem-estar do colaborador em data posterior.

No entanto, outros autores (Bakker, Schaufeli, Sixma, Bosveld e Van Dierendonck, 2000) acreditam que também é importante avaliar o efeito simultâneo, na medida em que as condições de trabalho num momento particular influenciam o bem-estar naquele preciso momento.

Tanto quanto os efeitos da violação do CP estão em causa, uma análise desta relação de causalidade poderá ser fundamental para se perceber o momento em que a quebra do CP ocorre e de que forma a quebra e a violação se desdobraram a partir desse ponto (Robinson e Brown, 2004).

Por outro lado, existem, de um ponto de vista teórico, razões para analisar a possibilidade de uma relação inversa, em que o bem-estar influencia a perceção das condições de trabalho. Por exemplo, pode afirmar-se que os indivíduos com baixa

participação e elevado nível de *burnout* tendem a estar mais atentas às piores condições de trabalho (Daniels e Guppy, 1997).

Relativamente à violação do CP, um indivíduo com um nível de satisfação negativo relativamente ao seu trabalho estará mais sensível ao ambiente de trabalho e conseqüentemente, perceber mais quebras (Zhao e colaboradores, 2007).

Os resultados do estudo realizado por Chambel e Oliveira-Cruz (2010) apontam que os efeitos da violação do contrato psicológico sobre o *burnout* e o empenhamento são imediatos. Foi possível confirmar que, durante a missão, a violação do contrato psicológico teve um efeito significativo sobre o desenvolvimento de *burnout* por parte dos indivíduos, por considerarem que a organização que representavam não estava a cumprir as suas obrigações deixando-lhes um sentimento de imprevisibilidade e falta de controlo ao ponto de referirem não saber o que esperar. Houve a evidência de um elevado nível de stresse nos soldados originando um aumento de *burnout* (Gakovick e Tetrick, 2003; Maslack e colegas, 2001).

No entanto, contrariamente ao inicialmente espectável, a percepção da violação do contrato psicológico no final da missão não era apontada como fator de influência sobre os níveis de *burnout*. Isto poderá dever-se ao facto de, no final da missão, os soldados avaliarem a experiência no seu todo e a imprevisibilidade vivida deixou de ser o foco para a explicação do *burnout* nos indivíduos. Verificou-se, também, no final da missão, que esta percepção da violação do contrato psicológico não teve influência sobre o *burnout* e o empenhamento dos soldados, por considerarem que a experiência lhes proporcionou novas oportunidades e vivências que lhes permitiram alterar as suas perspetivas, ambas relativamente às obrigações e incumprimento, de forma a alterar as suas reações afetivas. Constatou-se, igualmente, que não houve reversibilidade do efeito de *burnout* e empenhamento perante a violação do contrato psicológico pelo facto de os indivíduos, perante condições de trabalho tão adversas, terem criado expectativas ainda mais negativas. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os soldados apresentarem, no início da missão, baixo nível de *burnout* e um forte empenhamento. O processo de seleção dos indivíduos para participar nestas missões, tal como o acompanhamento que vão recebendo entre si ao longo da missão poderão ser explicativos para os resultados obtidos neste caso particular. Daí, se considerar que a principal limitação deste estudo é a sua população e que os resultados obtidos neste caso não devem ser generalizados.

Percebendo as limitações deste estudo, os resultados obtidos permitiram perceber que a relação dinâmica entre a violação do contrato psicológico e o burnout durante este tipo de missão. Poderão de igual forma contribuir para um melhor planeamento e uma maior eficácia das mesmas. O facto de os soldados terem desenvolvido um maior burnout e menor empenhamento durante a missão comparativamente com os mesmos no final mostra a importância da preparação dos indivíduos para a sua participação neste tipo de missão de forma a desenvolver uma perspetiva realista da mesma, de forma a minimizar as situações como percepção de quebras de obrigações. Da mesma forma, a própria organização, deveria disponibilizar informação realista das suas obrigações ao longo das diferentes etapas da missão de forma a poder explicar possíveis dificuldades ou limitações durante o seu curso. A avaliação e plausibilidade das justificações apresentadas pela organização são uma estratégia que reduzem o sentimento de quebra de obrigação que origine a percepção de violação do contrato psicológico (Morrison e Robinson, 1997).

3.2 – O Caso da PSP no contexto do Contrato Psicológico

Sendo o contrato psicológico individual e moldável pelo próprio indivíduo e pela instituição em que se insere (Shein, 1968), também o tipo de contrato estabelecido por cada organização difere. Daí, considerar-se de forte relevância refletir acerca das singularidades da PSP, enquanto organização e do tipo de contrato psicológico previsivelmente estabelecido entre si e os elementos que a constituem.

A relação contratual espectável da PSP com os elementos do seu efetivo caracteriza-se, entre outros fatores, por ser considerada de longa duração, por ter início através de nomeação (por ingresso nos quadros permanentes) ou contrato de provimento administrativo (para frequência dos cursos para ingresso nas carreiras do pessoal com funções policiais), pela existência de um sistema de assistência à doença, pela existência de um estatuto disciplinar, pela avaliação de desempenho do pessoal com funções policiais e pela promoção por avaliação curricular do pessoal com funções policiais.

Silva (2003) defende que a PSP enfatiza o controlo e uniformidade, valoriza a segurança e a estabilidade internas, assumindo, por isso, um propósito tendencialmente mecanicista e burocrático.

Atendendo a Henry Mintzberg (2004), a PSP, enquanto organização, pode ser caracterizada como uma estrutura de burocracia mecanicista administrativa,

promovendo um tipo de trabalho operacional rotineiro, envolvendo processos muito estandardizados, tem uma construção vertical com uma linha hierárquica bem definida, privilegiando um tipo de comunicação formal.

Apesar de todos os estudos promissores acerca da relevância do contrato psicológico nas organizações, com especial atenção em contextos de instabilidade e mudança, o setor público ainda continua pouco estudado. A recente extensão do estudo deste conceito ao setor público, parte do pressuposto de que este enfrenta os mesmos desafios de adaptação a novos modelos de gestão e de emprego, e as mesmas exigências de racionalização de efetivos e de ganhos que o setor privado (Coyle-Shapiro e Kessler, 2003).

Tal como constatado para o setor privado, os estudos realizados referem o contrato psicológico como um constructo adequado para a compreensão de atitudes e comportamentos dos funcionários públicos no contexto de trabalho (Coyle-Shapiro e Kessler, 2003). Entre estes estudos, assinala-se a existência de uma relação positiva entre a perceção de quebra ou até mesmo violação do contrato psicológico por parte da organização e as atitudes de trabalho negativas por parte dos indivíduos (Lemire e Rouillard, 2005). Esta perceção de quebra de reciprocidade de obrigações na relação laboral é ampliada em situações de instabilidade e mudança, já que, muitos dos pressupostos e práticas da organização são postas em causa ao procurar uma reestruturação das instituições.

A gestão de recursos humanos nas organizações perante o atual contexto deve dar especial atenção à manutenção do contrato psicológico entre as partes, criando condições que favoreçam a compreensão dos motivos para as mudanças internas e a importância do contributo de cada indivíduo para a sustentabilidade da organização perante a incerteza.

4 – A Polícia de Segurança Pública (PSP) - Principais elementos de caracterização

4.1- Missão

Conforme o Sindicato dos Oficiais de Polícia (2013), num estudo recente sobre a racionalização das Forças e Serviços de Segurança do Ministério da Administração Interna e do qual fomos parte integrante, a PSP é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o livre exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como o normal funcionamento das instituições democráticas, no quadro da lei. A PSP depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna e a sua organização é única para todo o território nacional.

As suas atribuições resultam, especialmente, da Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto (cf. Artigo 3.º), bem como da legislação sobre a segurança interna, o estado de sítio e de emergência, a investigação criminal e a proteção civil.

No âmbito da promoção da cidadania e da segurança, à PSP compete, essencialmente, garantir a segurança interna e assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas e o pleno exercício de direitos, liberdades e garantias dos cidadãos.

Genericamente compete à PSP, enquanto organismo de segurança interna, o policiamento das áreas sob sua jurisdição nos domínios da segurança de pessoas e do território. São atividades da PSP a manutenção da ordem pública, a garantia dos direitos e liberdades dos cidadãos, o combate ao crime e a condução de ações de prevenção a atos ilícitos.

As atribuições específicas são as seguintes:

- Licenciar, controlar e fiscalizar o fabrico, armazenamento, comercialização, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas e equiparadas que não pertençam ou se destinem às Forças Armadas e demais forças e serviços de segurança, sem prejuízo das competências de fiscalização legalmente cometidas a outras entidades;
- Licenciar, controlar e fiscalizar as atividades de segurança privada e respetiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança e com a Inspeção-geral da Administração Interna;

- Garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania, de altas entidades nacionais e estrangeiras e de outros cidadãos, sujeitos a situação de ameaça relevante;
- Assegurar o ponto de contacto permanente para intercâmbio internacional de informações relativas aos fenómenos de violência associada ao desporto.

4.2 - Organização

A PSP é um serviço público com uma estrutura orgânica específica, que foi objeto de reestruturação em 2008 a qual assenta numa matriz hierarquizada, contemplada nos art.ºs 20.º, n.º 1, alínea a), e 21.º, n.º 1, da Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro, articulando-se os serviços da Direção Nacional em unidades orgânicas nucleares, departamentalizadas, e em unidades flexíveis, do tipo divisão. A restante estrutura nuclear possui uma estrutura orgânica bastante específica e diversa do demais aparelho do Estado, cuja estrutura interna, igualmente hierarquizada, está delineada pela Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto, que aprovou a nova orgânica da PSP - são as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial (cf. Artigos 17.º ao 51 da LO/PSP).

A PSP compreende a Direção Nacional (DN), as Unidades de Polícia e os Estabelecimentos de Ensino Policial. As unidades de polícia são os Comandos Territoriais de Polícia e a Unidade Especial de Polícia.

Os Estabelecimentos de Ensino Policial são o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI) e a Escola Prática de Polícia (EPP), com enquadramento legal próprio, previsto, respetivamente no Decreto-Lei, n.º 275/2009, de 02 de Outubro e no Decreto-Regulamentar, n.º 26/2009, de 02 de Outubro.

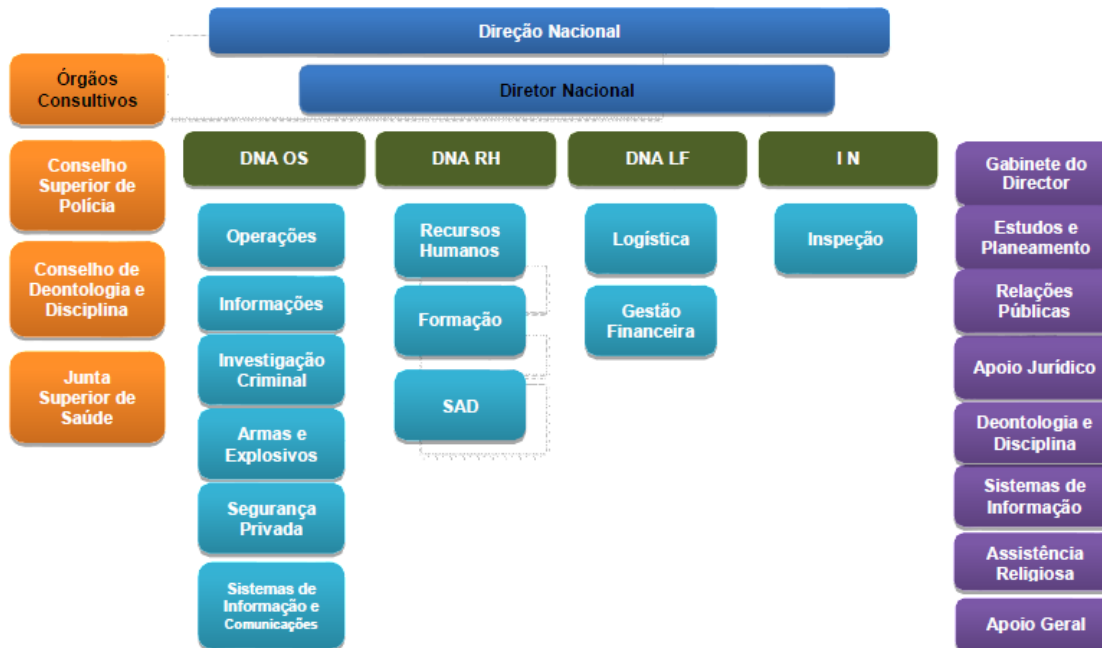
A Direção Nacional (DN) compreende: o Diretor Nacional e os Diretores Nacionais Adjuntos; o Conselho Superior de Polícia; o Conselho de Deontologia e Disciplina; a Junta Superior de Saúde; a Inspeção; três unidades orgânicas: de operações e segurança, de recursos humanos e de logística e finanças.

Na dependência do Diretor Nacional funcionam ainda o Departamento de Apoio Geral, o Gabinete de Assuntos Jurídicos, o Gabinete de Estudos e Planeamento, o Gabinete de Deontologia e Disciplina, o Gabinete de Imprensa e Relações Públicas, o Gabinete de Sistemas de Informação e o Centro de Assistência Religiosa.

As atribuições da PSP são prosseguidas em todo o território nacional, com exclusão das áreas legalmente atribuídas a outras forças de segurança.

Figura 1: Estrutura da DN

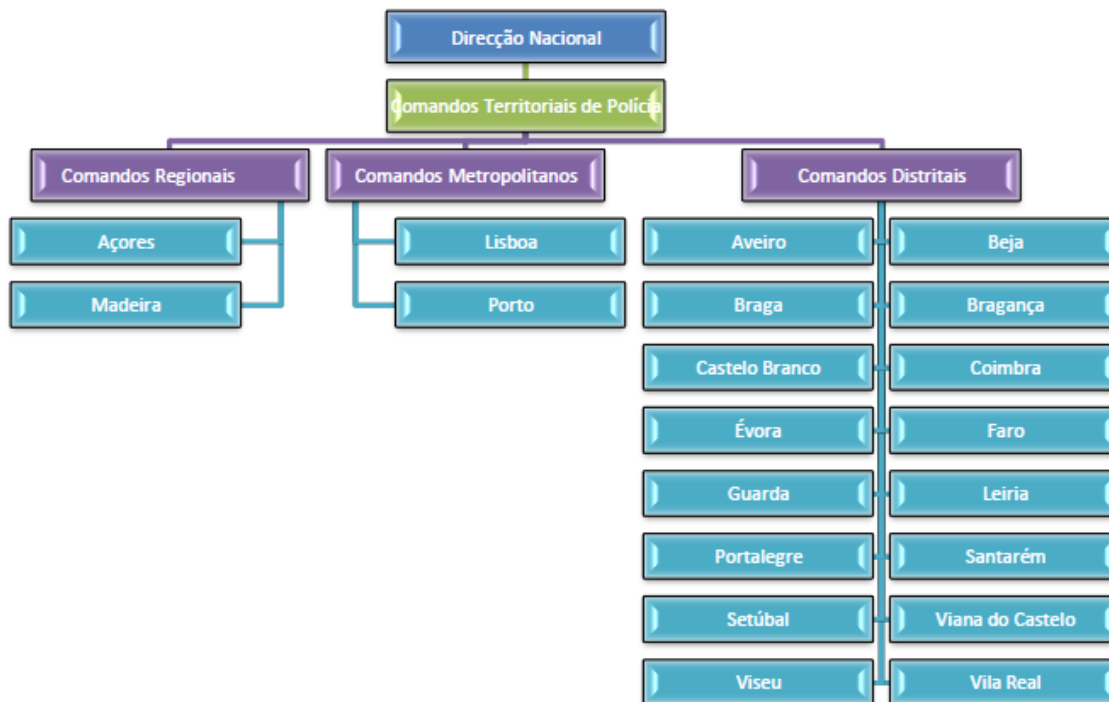
Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



O dispositivo territorial da PSP encontra-se estruturado em Comandos Regionais, Metropolitanos e Distritais, os quais ocupam todo o território nacional, estando sediados em todas as capitais de distrito, agrupados da seguinte forma:

Figura 2: Estrutura do dispositivo territorial da PSP

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



Os comandos territoriais de polícia são unidades que funcionam na dependência direta do Diretor Nacional e prosseguem as atribuições legais da PSP na respetiva área de responsabilidade. A sua estrutura organizacional compreende o comando, os serviços e as subunidades (ver figura 3). Por sua vez, as subunidades integram a divisão policial e a esquadra, sendo que as divisões policiais compreendem as áreas operacional e administrativa e as esquadras possuem apenas a vertente operacional.

Figura 3: Estrutura organizacional dos Comandos Territoriais

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



Atualmente, após a conclusão da reestruturação resultante da alteração da área de responsabilidade da PSP, o dispositivo territorial dos comandos territoriais de polícia passou a ser constituído por 57 divisões e 425 esquadras.

Para além dos comandos territoriais de polícia, as unidades de polícia compreendem ainda a Unidade Especial de Polícia (UEP), a qual, por sua vez, integra as seguintes subunidades operacionais: Corpo de Intervenção (CI); Grupo de Operações Especiais (GOE); Corpo de Segurança Pessoal (CSP); Centro de Inativação de Explosivos e Segurança em Subsolo (CIESS) e o Grupo Operacional Cinotécnico (GOC).

Figura 4: Estrutura da Unidade Especial de polícia

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



Os estabelecimentos de ensino policial da PSP desenvolvem as suas atividades de acordo com as atribuições previstas em estatutos próprios.

O Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna é um estabelecimento policial de ensino superior universitário que tem por missão formar oficiais de polícia, promover o seu aperfeiçoamento permanente e realizar, coordenar ou colaborar em projetos de investigação e desenvolvimento no domínio das ciências policiais.

A Escola Prática de Polícia é um estabelecimento de ensino policial, na dependência do diretor nacional, que tem por missão ministrar cursos e estágios de formação, aperfeiçoamento e atualização de agentes e chefes, bem como de especialização para todo o pessoal da PSP.

4.3 - Recursos Humanos

O mapa de pessoal da PSP foi definido nos termos da Lei 12-A/2008, de 27 de Fevereiro. A PSP dispunha, em 2011, de 22.536 elementos entre o seu pessoal, dos quais 21.877 eram polícias (funções policiais, 97,08%) e 659 civis (2,92%).

Quadro 5: Carreiras e número de efetivos que constituem a PSP

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)

| Designação | Efetivos em Dezembro 2011 | Peso Relativo |
|------------|------------------------------|---------------|
| Oficiais | 769 | 3,41% |
| Chefes | 2537 | 11,26% |
| Agentes | 18571 | 82,41% |

As diversas unidades da PSP dispersas no território nacional, contam normalmente com um conjunto alargado de serviços de suporte à sua atividade operacional, que vão desde serviços de apoio operacional (nomeadamente, de apoio direto à atividade operacional, como sejam os serviços de central rádio, colaboração judiciária, vulgo notificações, etc, ou de apoio indireto à atividade operacional, como seja a manutenção de instalações, alimentação e oficinas, os quais garantem a autossuficiência da unidade em situações imprevistas (ex. incidentes tático-policiais)

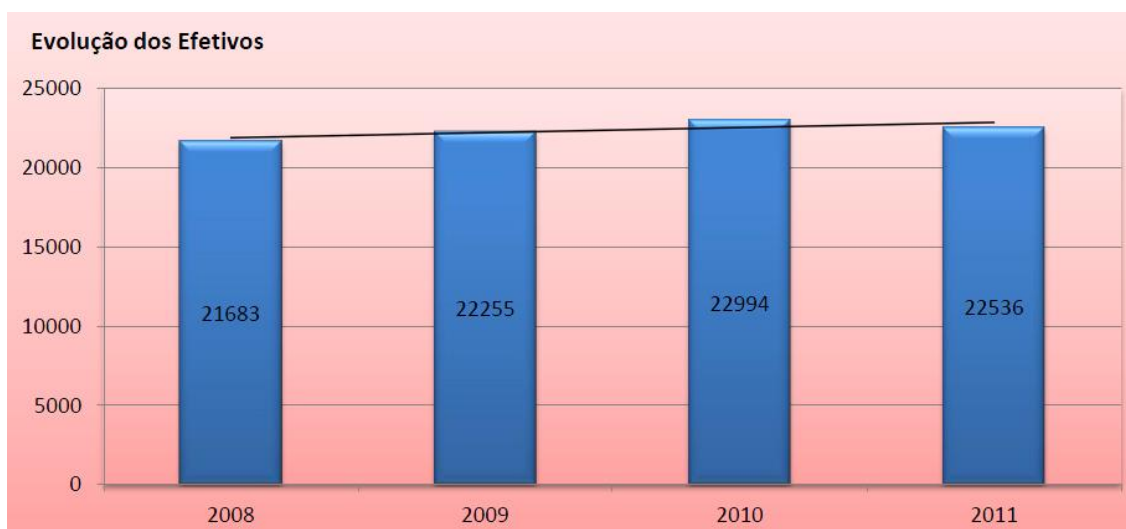
atendendo à necessidade de se ter de assegurar os serviços operacionais 24 horas por dia.

Desta forma, segundo um relatório recente da Inspeção Geral das Finanças, verifica-se que cerca de 4469 elementos desempenham funções não operacionais, dos quais 659 correspondem a pessoal civil.

Analisando especificamente o pessoal policial verifica-se que nos últimos anos tem existido um aumento linear do efetivo, conforme se verifica no gráfico seguinte:

Quadro 6: Evolução do quadro de efetivos da PSP

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



4.4 - Indicadores Operacionais

Do ponto de vista dos indicadores operacionais, os mesmos poderão ser vistos numa perspetiva global, ou seja, rácios que consideram a totalidade dos recursos, face ao universo potencial de população que dele usufruem, sendo que nesse prisma, os resultados encontram-se resumidos na tabela seguinte:

Quadro 7: Indicadores operacionais

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)

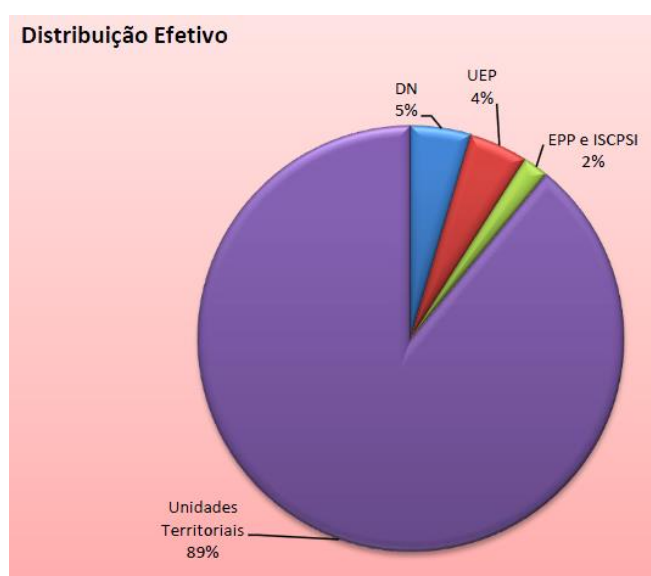
| | TOTAL | PSP | % | | Rácio |
|-----------------------------|------------|-----------|-----|--------|---------------------------|
| Efetivos 2011 (só polícias) | | 21.877 | | | |
| Área (Km ²) | 92.153 | 7.088 | 8% | 31 | Polícia/10Km ² |
| População | 10.562.178 | 5.069.846 | 48% | 232 | 1 Polícia/Cidadão |
| População | | 425 | | 11.929 | 1 Esquadra/População |
| Viaturas | | 4822 | | 11 | Viaturas/Esquadra |

Todavia, considerando as atividades desenvolvidas pelas forças e serviços de segurança, neste caso em concreto a PSP, julgamos fundamental fracionar a análise efetuada anteriormente, considerando as seguintes etapas:

- Serviços centrais de natureza eminentemente tecnocrata (estado-maior) – Direção Nacional;
- Unidades de Reserva, que apesar de terem atividade diária, tem abrangência nacional e funções muito específicas (Unidade especial de Polícia);
- Unidades Territoriais (Comandos, Divisões e Esquadra) enquanto principal *front-office* da atividade policial;
- Estabelecimentos de Ensino.

Figura 8: Distribuição do efetivo na PSP

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP (2012)



4.5 - Direção Nacional

O efetivo da Direção Nacional é composto por 1031 recursos (dos quais 238 são civis), o que representa cerca de 5% do efetivo total da PSP.

4.6 - Unidades de Reserva

O efetivo da Unidade Especial de Polícia é composto por 1004 polícias o que representa cerca de 5% do efetivo total da PSP. Destes, cerca de 17% têm funções de suporte / apoio operacional e os restantes funções operacionais:

4.7 - Estabelecimentos de Ensino

Os estabelecimentos de ensino contam com um efetivo de 435 elementos, dos quais 83 são civis. Verifica-se que estas duas unidades integram menos de 2% do total de efetivos da PSP.

Referir ainda que o ISCPSI poderia garantir a formação de todos os oficiais das Forças de Segurança, proporcionando que estes partilhassem uma formação comum.

4.8 - Unidades Territoriais

As unidades territoriais acomodam 89% do efetivo, ou seja, 20.066 elementos, sendo que destes, 82% estão afetos a serviços de natureza operacional.

Verifica-se assim, que apesar da média global desta força de segurança se situar em 1 polícia para 232 habitantes, a realidade territorial demonstra que aquela média se posiciona em 1 polícia para 309 habitantes.

Por fim, considerando que existem 425 esquadras, verifica-se que em média, cada uma comporta aproximadamente 39 polícias.

Figura 9: Distribuição do efetivo - Valores com os indicadores ajustados

Fonte: Adaptado do Plano de atividades da PSP, 2012.

| | TOTAL | PSP | % | | Rácio |
|---|------------|-----------|-----|--------|-------------------------------|
| Efetivos 2011 (operacionais com contacto direto com o público) | -- | 16.416 | -- | -- | -- |
| Área (Km ²) | 92.153 | 7.088 | 8% | 23 | Polícia/10K m ² |
| População | 10.562.178 | 5.069.846 | 48% | 309 | Habitantes/ 1 Polícia |
| N.º Esquadras | -- | 425 | -- | 11.929 | Habitantes/ 1 Esquadra |
| Viaturas | -- | 4822 | -- | 11 | Viaturas/Es quadra |
| Nº Efectivos Esquadra | -- | -- | -- | 39 | -- |

5 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo são apresentados os aspetos metodológicos do trabalho Assim, a partir dos objetivos de estudo descreve-se o tipo de investigação, a caracterização da amostra e os instrumentos utilizados.

5.1 – Objetivos do estudo

Com este trabalho pretendemos explorar algumas questões essenciais para a compreensão do CP e do EO na PSP. Assim, procurou-se verificar a perceção de quebra do CP na PSP, uma vez que é o incumprimento deste contrato que preconiza um conjunto de consequências pouco vantajosas para as organizações. Procurou-se verificar quais as obrigações do CP e postos (hierarquia) mais afetados. Igualmente, procurou-se compreender o tipo e grau de EO na PSP e quais as variáveis que o afetam. É também objetivo do nosso trabalho perceber se a quebra do CP tem influência sobre o grau de EO e a identificação das variáveis sócio demográficas que se associam à quebra do CP e/ou ao EO.

5.2 – Tipo de Investigação

O presente estudo utiliza uma abordagem quantitativa. Por base desta opção esteve a possibilidade de retirar amplas e abrangentes conclusões, para as quais seja possível uma generalização (Burns e Burns, 2008.) A recolha de dados foi feita durante um período limite (Fevereiro a Abril de 2013), sendo desenvolvido um estudo transversal.

Não obstante as críticas sobre a abordagem quantitativa, esta apresenta vantagens óbvias, relacionadas com as suas próprias características. Neste prisma encontra-se implícita a quantificação da recolha de informação, mas também o seu tratamento estatístico, quer na sua forma simples (média, moda, desvio-padrão), como na sua forma mais complexa (medidas de associação, análise de regressão ou análise fatorial). Trata-se aqui, de um tipo de investigação que trabalha com dados estruturados, tendo como objetivo compreender, explicar e prever fenómenos, comportamentos ou factos (identificando as suas causas) e concludentemente, prever a sua ocorrência (Richardson e colaboradores, 1985).

O instrumento de recolha de dados foi o de inquérito por questionário, tendo em conta a natureza do estudo e considerando que esta abordagem metodológica

(quantitativa) é a mais utilizada nos temas abordados (CP e EO) (Rosseau, 1995; Robinson e Morrinson, 1997; Judge e Kammeyer-Mueller, 2012; Chambel e Castanheira, 2012). A utilização deste instrumento de recolha de dados permite também vantagens em função dos custos e do tempo para a realização do estudo, assim como pela facilidade de quantificação, uniformização das respostas e a possibilidade de anonimato (Spector, 1997).

5.3 – Amostra

O universo ou população conjunto total de casos sobre os quais pretendemos retirar conclusões (Hill e Hill, 2012) da presente investigação é constituído por elementos da PSP, com funções policiais. Este pessoal encontra-se dividido em três categorias principais: Oficiais, Chefes e Agentes. Os primeiros recebem uma formação superior universitária específica no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI). Os Agentes recebem uma formação técnica na Escola Prática de Polícia (EPP) e os Chefes têm origem na categoria anterior, os quais são promovidos após concurso e frequência de um curso de formação específico na EPP (Cosme, 2006).

Para que se pudesse proceder ao estudo e à competente recolha da amostra, foi necessária a autorização do Exm.^o Sr Diretor Nacional da PSP – Superintendente Paulo Valente Gomes, o qual procedeu à autorização, conforme anexo I.

O pessoal da PSP com funções policiais foi eleito, pela sua especificidade, por se revelar uma população cujo ambiente profissional se encontra em constante mudança e com conseqüentes adaptações por parte do seu efetivo (alterações legislativas, alterações estratégicas e operacionais da organização, e atual conjuntura económica). Igualmente pareceu-nos, um contexto organizacional pouco estudado (Chambel e Castanheira, 2012), o que permite alguma inovação, nesta área do conhecimento. A PSP enquadra-se num modelo organizacional fortemente hierarquizado, burocrático, que se debate a combater conseqüências imprevistas e indesejadas, que têm conduzido a uma crise de eficácia e de legitimidade social, agravada por um contexto delitogénico, produtor de violência e insegurança. (Duarte, 2004).

A delimitação do universo a um grupo de profissionais com funções policiais do Comando Metropolitano do Porto, Comando Distrital de Braga e Comando Distrital de Viana do Castelo fundamentou-se, pela necessidade, devido a questões de

autorização superior à prossecução do estudo no seio institucional da PSP, mas sobretudo, por questões logísticas e temporais para a investigação.

O questionário na sua versão final (anexo II) foi distribuído em papel, através de responsáveis superiormente nomeados em cada Comando, os quais, procederam também à sua recolha e devolução ao investigador. Juntamente com o questionário seguia uma carta de apresentação clarificando os objetivos de estudo, o anonimato e a confidencialidade, pela pressuposição de que esta condição diminui-se receios de resposta ao questionário.

Salientamos que um aspeto de relevo a considerar em qualquer estudo empírico é o tamanho da amostra. Investigadores como Christensen (2001) referem a importância de determinar o número de participantes necessários para testar adequadamente a hipótese. Hill e Hill (2012) defendem que não existe uma resposta simples para reconhecer quantos casos são necessários para uma investigação, referem, contudo, algumas abordagens para o estimar. No nosso estudo, não foi seguida uma linha estatística para calcular o tamanho desejável da amostra, pois considerou-se este, um estudo exploratório relativo a uma entidade pouco estudada em Portugal. O único critério de seleção adotado foi a recolha de elementos da PSP, com funções policiais, com capacidade de realização dentro do espaço temporal previsto.

Desta forma, pelo explanado anteriormente, a amostra deste estudo foi constituída por um método não probabilístico de amostragem (Bryman e Bell, 2007), podendo contudo, ser classificada como uma amostra intencional, pois a seleção dos casos da amostra obedeceu a condicionalidades de limitação do universo, sendo elementos com funções policiais e disponíveis a colaborar dentro do espaço temporal proposto para a investigação. O número de respostas obtido tem uma dimensão razoável para poder permitir granjear alguma possibilidade de generalização e a possibilidade de efetuar comparações. Finalmente a índole exploratória da presente investigação reforça a adequabilidade da opção por este tipo de amostra (Eisenhardt e Graebner, 2007).

5.4 – Instrumentos de recolha de dados - medidas

Face aos objetivos previamente estabelecidos, recorreu-se, como já referido, à metodologia de inquérito por questionário (Quivy e Campenhoudt, 1992).

O questionário definitivo constitui-se por uma carta de apresentação onde fazemos uma breve apresentação e qual o objetivo da nossa investigação, enfatizando a

importância da participação e três secções, estruturação escolhida em função do número extenso de questões e da abordagem de temas distintos (Hill e Hill, 2012). Na secção “A”, pretendeu-se a avaliação do conteúdo e incumprimento do CP, na secção “B”, a avaliação do EO e na secção “C”, os dados gerais dos inquiridos (sexo, idade, estado civil, habilitações escolares, antiguidade, serviço desempenhado e experiência profissional).

Referente ao CP, foram utilizados os itens do instrumento de trabalho desenvolvido por Ferreira (2007), respeitante às obrigações organizacionais.

Nesta secção foram estabelecidas um conjunto de afirmações que ilustravam os compromissos e promessas possivelmente assumidos ao longo do tempo pela organização, além do estabelecido no contrato formal de trabalho. Os inquiridos foram, assim, solicitados a indicar o grau de concordância, no tocante a cada um deles. A escala de respostas foi do tipo *likert* de 5 pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não sei/Sem Opinião; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Da mesma forma, fazendo uso dos mesmos 38 itens e do mesmo tipo de escala anteriormente referida, os inquiridos foram solicitados a indicar o grau de cumprimento, por parte da organização, dos compromissos e promessas assumidas, conforme discriminado na coluna “cumprimento”.

Inúmeras formas de medida do CP e da sua perceção de quebra são apresentadas pela literatura, contudo não se vislumbra uma preferência ou unanimidade, num sentido mais correto ou menos correto (Freese e Schalk, 2008). O critério utilizado no nosso estudo é o de Robinson (1996), o qual tem sido amplamente adotado e comprovado por diversos investigadores (Coyle-Shapiro, 2002; Chambel e Oliveira Cruz, 2010; Chambel e Castanheira, 2012; Beynon e colaboradores, 2012).

Concernente ao EO, nesta investigação foi utilizado o questionário de EO adaptado ao contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), baseado em Meyer e Allen (1997). A utilização do referido questionário foi procedida de uma autorização formal, dos autores portugueses (anexo III).

Originalmente o questionário é apresentado com uma cotação tipo *Likert* de sete pontos, na qual (1) *significa discordo* totalmente e (7) *concordo totalmente*, sendo oportuno ao sujeito alvo do questionário identificar de uma forma mais individualizada na restante continuidade da escala. Neste sentido, valores acima de 4, são considerados positivos e abaixo desse valor, são considerados negativos.

Porém, no nosso estudo, optou-se por reduzir a escala *Likert* a cinco pontos pelo facto de entendermos que essa opção facilitaria a resposta ao nosso público-alvo.

Na última secção do nosso questionário pretende-se saber alguns dados dos inquiridos, tais como, o sexo, o estado civil, a escolaridade, a idade, cargo atual, anos no cargo e tempo de serviço.

Para a concretização deste estudo com um instrumento adequado considerou-se necessário avaliar a compreensibilidade das respostas, de possíveis dificuldades no seu preenchimento e de recolher alguns comentários que fossem relevantes para o aperfeiçoamento dos questionários. Neste sentido, para que pudéssemos aferir sobre a aplicabilidade e utilização de questionários pré existentes junto da população em estudo, tendo em conta um contexto profissional específico (forças de segurança – elementos com funções policiais da PSP), procedemos à aplicação de um pré-teste, junto do efetivo de uma Esquadra da PSP do Comando Distrital de Viana do Castelo, com cerca de 50 elementos. Desta forma verificou-se a adequação do questionário à linguagem profissional da amostra pretendida (Hill e Hill, 2012).

O Departamento de Formação da Direção Nacional da PSP também avaliou o instrumento de recolha de dados.

A transparência e clareza do questionário foram apontadas pelos respondentes, não sendo apresentada qualquer sugestão acerca de possíveis questões que lograssem causar algum tipo de inibição ou incómodo por parte dos inquiridos.

5.5 – Procedimento e Tratamento de Dados

Para trabalhar estatisticamente os dados foi utilizado o programa SPSS (versão 20) para Windows.

Após a colheita de dados foi necessário organizar os dados obtidos para que possam ser analisados e tratados a fim de fornecer respostas aos objetivos de investigação previamente colocados.

5.5.1 – Caracterização da amostra

A amostra final é composta por 259 sujeitos do efetivo e com funções policiais na PSP, sendo 236 elementos do sexo masculino (91,1%), e 23 do sexo feminino (8,9%).

Verifica-se que a maioria dos respondentes, 218 sujeitos (84,2%), têm filhos, e 37 afirmam não terem filhos (14,3%).

Quanto ao estado civil, 69,1% são casados/união de facto, os solteiros com 6,6% da amostra e os divorciados 5,4%. Foram ainda registados 18,9%, que não responderam a esta questão (nr).

Relativamente à escolaridade dos inquiridos (tabela 1), observamos que a parcela mais expressiva, 65,3%, têm entre o 9º e o 12º ano, 15,8% têm bacharelato/licenciatura e 12,0% dos participantes têm níveis de escolaridade até ao 9º ano. Existem ainda 4,6% da amostra com pós graduações. De referir que 2,3% não responderam a esta questão (nr).

Tabela 1 – Escolaridade dos inquiridos

| | | N | % |
|---------------------|---------------------|----------|----------|
| Escolaridade | Até 9º ano | 31 | 12,0 |
| | 9º - 12º ano | 169 | 65,3 |
| | Bach. /Licenciatura | 41 | 15,8 |
| | Pós- Graduação | 12 | 4,6 |
| | Nr | 6 | 2,3 |

Na tabela 2, e no que respeita à idade dos inquiridos, podemos verificar que, a maioria se encontra inserida num intervalo de idades entre os 41 e 50 anos, (41,7%), seguindo-se 26,3% e 22,4%, com idades compreendidas entre os 31 e 40 anos e superiores a 50 anos respetivamente. A menor parte da amostra é composta 4,2%, com idade compreendidas entre os 21 e 30 anos. Obtivemos 5,4%, que não responderam à questão (nr).

Tabela 2 – Idade dos inquiridos

| | | N | % |
|--------------|--------------|----------|----------|
| Idade | 21 - 30 Anos | 11 | 4,2 |
| | 31 - 40 Anos | 68 | 26,3 |
| | 41 - 50 Anos | 108 | 41,7 |

| | | | |
|--|-----------------|-----|-------|
| | Mais de 50 anos | 58 | 22,4 |
| | Nr | 14 | 5,4 |
| | Total | 259 | 100,0 |

Respeitante ao local de trabalho dos inquiridos, há a registar que 42,5% pertencem ao Comando Metropolitano do Porto, seguindo-se 25,9%, que pertencem ao Comando Distrital de Braga, e 25,9% ao Comando Distrital de Viana do Castelo.

Esta amostra contém 75,7% de sujeitos que afirmam serem sindicalizados e 22,0% que afirmam não serem sindicalizados. Foram ainda registados 6 indivíduos que não responderam à questão (nr).

Pela exposição dos resultados da tabela 3, há a referir que 60,2% são Agentes, 22,0% são Chefes, 10,0% são Subcomissário, e uma menor parte dos sujeitos inquiridos, 1,9% e 1,5%), correspondem respetivamente ao posto Subintendente e Comissário. A registar que 4,2%, não registaram resposta a esta questão (nr).

Tabela 3 – Posto (graduação) atual dos inquiridos

| | | N | % |
|--------------------|---------------|----------|----------|
| Cargo Atual | Agente | 156 | 60,2 |
| | Chefe | 57 | 22,0 |
| | Subcomissário | 26 | 10,0 |
| | Comissário | 4 | 1,5 |
| | Subintendente | 5 | 1,9 |
| | Nr | 11 | 4,2 |
| | Total | 259 | 100,0 |

A maioria do tipo de serviço dos sujeitos inquiridos corresponde a serviços operacionais, cerca de 50,2%, seguindo-se 17,0% de policias que exercem serviço a nível administrativo. 32,8% não responderam á questão (nr).

No que concerne aos anos de serviço no posto atual (graduação – tabela 4), a maioria de 37,1% e 34,4% afirma que exerce a função atual entre 6 a 15 anos e 16 e 25 anos, respetivamente, seguem-se 12,7%, e 11,2% de sujeitos a exercerem o cargo atual entre 26 e 35 anos e há menos de 5 anos, respetivamente. 1,9% da

amostra afirma que exerce o cargo/posto atual há mais de 35 anos. Da totalidade dos inquiridos, foram ainda registados 7 sujeitos (2,7%) que não reponderam à questão (nr).

Tabela 4 – Anos no Posto relativamente aos inquiridos

| | | n | % |
|----------------------|-----------------|-----|-------|
| Anos no Cargo | Menos de 5 anos | 29 | 11,2 |
| | 6 - 15 Anos | 96 | 37,1 |
| | 16 - 25 Anos | 89 | 34,4 |
| | 26 - 35 Anos | 33 | 12,7 |
| | Mais de 35 anos | 5 | 1,9 |
| | Nr | 7 | 2,7 |
| Total | | 259 | 100,0 |

A tabela 5 refere o tempo total de serviço na PSP, onde a maioria dos sujeitos refere que presta serviço entre 16 e 25 anos, 47,5%, seguindo-se 27,8% entre 26 e 35 anos e 19,3% entre 6 e 15 anos. A exercer função há mais de 35 anos, correspondentes estão 3,9% da amostra e 1 indivíduo terá de serviço menos de 5 anos. De entre a totalidade das respostas a esta questão, foram registados (1,2% que não responderam (nr).

Tabela 5 – Tempo de serviço dos inquiridos

| | | n | % |
|-------------------------|-----------------|-----|-------|
| Tempo de serviço | Menos de 5 anos | 1 | 0,4 |
| | 6 - 15 Anos | 50 | 19,3 |
| | 16 - 25 Anos | 123 | 47,5 |
| | 26 - 35 Anos | 72 | 27,8 |
| | Mais de 35 anos | 10 | 3,9 |
| | Nr | 3 | 1,2 |
| Total | | 259 | 100,0 |

Podemos constatar que 22,8%), pertencem à Patrulha, 22,0%, pertencem à Investigação Criminal, 8,5% a Esquadras de Intervenção e Fiscalização Policial (EIFP), e 7,7% ao Modelo Integrado de Policiamento Proximidade (MIPP). Nesta questão 39,0% não responderam (nr).

5.5.2 – Análise fatorial da Perceção de Quebra do Contrato Psicológico

Conforme Hill e Hill (2012), com o objetivo de constatar a dimensionalidade dos itens relativos aos compromissos e promessas assumidas e aqueles concernentes ao que fora proporcionado pela organização, realizou-se uma análise fatorial, conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana e Gajairo, 2008).

Para que pudéssemos avaliar, no que alude à possível PQCP e tendo em conta o objetivo do nosso trabalho, executou-se apenas o procedimento aos 38 itens originais respeitantes ao que fora fornecido pela organização, consignados na 2.^a coluna da secção “A” do questionário (cumprimento).

O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), indica uma muito boa adequação da amostra, com um valor de .917, (KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos) superior ao valor mínimo de .500, considerada aceitável (Pestana e Gajairo, 2008). O teste de Bartlett ($\chi^2(703) = 4274,202, p < .001$) indica a existência de correlação entre as variáveis, justificando, desta forma a realização deste tipo de análise.

A análise fatorial revelou sete dimensões relativas à PQCP com consistências internas boas e que permitem explicar 62,229% da variância dos resultados. Segundo, Pestana e Gajairo (2008) devem ser considerados como significativos os *loadings* (saturações fatoriais) maiores ou iguais a .500, por serem responsáveis, de pelo menos, 25% da variância explicada. Desta forma foram excluídos os itens n.º13, n.º 14, n.º 15, n.º 17, n.º 23 e n.º 33. Durante a análise da consistência interna dos fatores resultados, verificou-se que o item n.º 22 saturava num sexto fator e o item n.º 19 num sétimo fator, isolados, pelo que decidimos excluir os mesmos.

Neste sentido prosseguiu-se à análise com os cinco fatores discriminados na tabela 6, que apresenta também a percentagem da variância explicada por cada fator e o grau de consistência interna, respetivo (*Alpha de Cronbach*).

Tabela 6 – Resultado Análise fatorial – PQCP (Escala e itens)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------|------|---|---|
| Ambiente de Trabalho | | | | | |
| 27. Aplicar regras e procedimentos de forma justa | ,751 | | | | |
| 32. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa | ,747 | | | | |
| 29. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais | ,742 | | | | |
| 30. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito | ,742 | | | | |
| 26. Confiar em si e respeitá-lo(a) | ,707 | | | | |
| 31. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar | ,704 | | | | |
| 24. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito | ,684 | | | | |
| 28. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter | ,681 | | | | |
| 36. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante | ,676 | | | | |
| 34. Clarificar os objectivos e as responsabilidades do trabalho a efectuar | ,621 | | | | |
| 35. Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa | ,614 | | | | |
| 25. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho | ,602 | | | | |
| Formação | | | | | |
| 4. Realizar acções de formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e competências | | ,775 | | | |
| 1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho | | ,766 | | | |
| 5. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional | | ,765 | | | |
| 2. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a sua função | | ,742 | | | |
| 3. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro | | ,704 | | | |
| 6. Realizar acções de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas | | ,667 | | | |
| Remuneração e Desenvolvimento Carreira | | | | | |
| 8. Clarificar a via para a promoção da sua carreira na PSP | | | ,778 | | |
| 9. Clarificar a via para aceder a novas funções dentro da PSP | | | ,742 | | |

| | | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|
| 11. Remunerar o trabalho efectuado de acordo com outros sectores das forças e serviços de segurança | | | | | ,635 |
| 12. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prémios, bónus, acesso a serviços úteis) | | | | | ,633 |
| 10. Remunerar de acordo com a função que exerce | | | | | ,598 |
| 7. Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na PSP (na sua unidade ou outras dentro da PSP) | | | | | ,595 |
| Contrato de Trabalho | | | | | |
| 16. Proporcionar-lhe um emprego seguro na unidade a que pertence ou noutras dentro da PSP | | | | | ,692 |
| 18. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa | | | | | ,676 |
| 21. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego | | | | | ,641 |
| 20. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...) | | | | | ,580 |
| Condições de Trabalho | | | | | |
| 37. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da sua função | | | | | ,645 |
| 38. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro | | | | | ,617 |
| Eigenvalue | 7,5 | 4,23 | 4,03 | 3,25 | 1,66 |
| Percentagem de variância explicada | 19,94% | 11,14% | 10,62% | 8,56% | 4,36% |
| Alpha | 0,931 | 0,881 | 0,852 | 0,705 | 0,730 |

O agrupamento dos itens em fatores, conforme análise da tabela 6, demonstra que o primeiro fator contempla itens relativos a PQCP ligados ao ambiente de trabalho (condições de trabalho, tratamento e formas de relacionamento da organização para os seus profissionais, por nós definida como PQCP relativa ao ambiente de trabalho. O segundo fator extraído concentra os itens referentes à formação, sendo que o terceiro contempla a remuneração e desenvolvimento de carreira. O quarto fator abarca os itens que traduzem a PQCP referentes ao contrato de trabalho, seguidamente do último fator extraído que reúne os itens relativos às condições de trabalho.

Segundo Pestana e Gajairo (2008) a consistência interna dos fatores define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos. Ou seja, as respostas divergem não porque o inquérito seja confuso e leve a diferentes interpretações, mas porque os inquiridos têm distintas opiniões. Neste sentido, o *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica.

Observada a tabela 6, constatamos os *Alphas de Cronbach*, que nos indicam uma consistência interna boa.

O número de fatores extraídos e o conjunto de itens que os compõem assemelha-se ao modelo utilizado por Ferreira (2007). A variância explicada por cada fator permite a notoriedade para o ambiente de trabalho, como o principal fator explicativo da mesma.

Relevante será referir que algumas variáveis, na nossa amostra saturam num só fator, como o caso do desenvolvimento de carreira e a remuneração. Isto relaciona-se sobretudo com a especificidade da organização (PSP), não se tratando, especificamente de um desenvolvimento de carreira, mas um aumento na remuneração. Como exemplo do que acabamos de referir, será a transição do posto de Agente para Agente Principal, onde as atribuições e o desempenho de funções continua a ser o mesmo, contudo reflete-se mais numa diferença considerável, a nível remuneratório.

No sentido e por forma a traduzir as médias e os desvios padrão da PQCP, procedemos a uma estatística descritiva dos fatores, como podemos analisar na tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição PQCP por fatores

| | N | R | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-------------------------|-----|------|--------|--------|--------|---------------|
| PQCP Ambiente Trabalho | 239 | 3,75 | 1,00 | 4,75 | 2,7061 | ,78165 |
| PQCP Formacao | 246 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,6965 | ,76474 |
| PQCP Desenvolv.Carreira | 245 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,5190 | ,83079 |
| PQCP Contrato Trabalho | 250 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 3,1430 | ,80865 |
| PQCP Condições Trabalho | 252 | 4,00 | 1,00 | 5,00 | 2,5556 | ,93349 |
| PQCP Geral | 209 | 3,82 | 1,00 | 4,82 | 2,7081 | ,62453 |
| Valid N (listwise) | 209 | | | | | |

Pela leitura da tabela 7, verificamos que a PQCP não é estatisticamente significativa. Em geral a média da PQCP geral é de 2.70, o que traduz não haver uma quebra significativa do contrato psicológico, da população em estudo. Podemos ainda referir o fator contrato de trabalho com uma média de 3.14, estando acima da média dos restantes fatores, fazendo entender que a PSP nesta dimensão cumpre as obrigações organizacionais, de forma estatisticamente significativa. Salientamos que os restantes fatores, ambiente de trabalho (2.70), formação (2.69), desenvolvimento de carreira (2.51) e condições de trabalho (2.55) se encontram minimamente em equilíbrio, entre o compromisso assumido (obrigações organizacionais) e o correspondido pela organização.

Em ordem de ideias os resultados obtidos na tabela 7 indicam-nos que a amostra não tem PQCP. Os resultados apontam para a inexistência da PQCP em todos os fatores (ambiente de trabalho, formação, desenvolvimento de carreira, contrato de trabalho e condições de trabalho), o que pode ser interpretado como possível evidência do papel do contrato formal de trabalho na formação do CP (Rousseau, 1995). Não olvidando a subjetividade do CP, a forte regulamentação e a estabilidade das questões contratuais e de progressão funcional, no âmbito da instituição, as mesmas podem ser responsáveis por este resultado.

5.5.3 – Resultados do Empenhamento Organizacional

Procedemos à apresentação dos valores do teste *Alpha de Cronbach*, destinado a medir a consistência interna do instrumento de pesquisa, no que respeita aos itens do EO. Dado ser uma escala validada para a população portuguesa optamos

apenas por conferir se os fatores apresentados tinham uma consistência interna aceitável.

Segundo Pestana e Gajreiro (2008), alfas entre 0.7 e 0.8 reportam uma consistência interna razoável. Neste sentido e pela análise da tabela 8, a nossa amostra está dentro da perspectiva dos autores.

Tabela 8 – Empenhamento Organizacional

| | Alpha |
|---------------------------|-------|
| Empenhamento Afetivo | 0,777 |
| Empenhamento Normativo | 0,793 |
| Empenhamento Instrumental | 0,752 |

Para procedermos à amostragem dos valores / dimensões e grau de EO seguimos a linha de estudos de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

Serão exibidos os resultados do EO, nível geral de EO e desvio padrão, posteriormente, serão apresentados os dados médios resultantes e desvio padrão, do cálculo dos índices dos três tipos de EO da amostra.

Na tabela 9 encontra-se o valor do nível geral e desvio padrão de EO da amostra. O valor médio global obtido no EO não foi muito elevado, mas significativo, atingindo uma classificação média de 3,4527.

Tabela 9 – Valor do nível geral de Empenhamento Organizacional

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio padrão |
|--------------------|--------|--------|--------|---------------|
| Empenhamento Geral | 2,11 | 5,00 | 3,4527 | ,55306 |

A tabela 10 contém os valores dos índices dos três tipos de EO.

Através desta tabela torna-se possível quantificar os níveis de empenhamento existentes na nossa amostra, permitindo que seja mais a comparação ao longo do tempo, caso o instrumento de pesquisa seja aplicado em momentos posteriores e com uma amostragem maior. Foi usada uma escala de 1 a 5, sendo o “1” o nível mais baixo (Mínimo) e o “5”, o nível mais elevado (Máximo).

Tabela 10 – Índices relativos aos três tipos de EO

| | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-------------------|--------|--------|--------|---------------|
| Emp. Afetivo | 1,50 | 5,00 | 3,8918 | ,74574 |
| Emp. Instrumental | 1,00 | 5,00 | 3,5944 | ,76101 |
| Emp. Normativo | 1,00 | 5,00 | 2,8330 | ,91370 |

Principiando pelo Empenhamento Afetivo, a média é de 3,891 e o desvio-padrão é de 0,745. Quanto à média, é possível concluir que o nível médio de Empenhamento Afetivo na amostra é positivo, a tender para o nível 4 (fruto do arredondamento estatístico).

No que respeita ao Empenhamento Instrumental, atingiu o nível imediatamente seguinte ao Empenhamento Afetivo, alcançando um valor médio de 3,594, também a tender para o nível 4 na escala utilizada.

No que concerne ao terceiro tipo de empenhamento – Empenhamento Normativo – relacionado com os aspetos morais do trabalho, este é o que apresenta o valor médio mais fraco, de apenas 2,833. Tal resultado indicia que na amostra em referência, o Empenhamento Afetivo alcança valores bastante satisfatórios.

Pela análise de resultados podemos observar que, o que constitui os maiores fatores potenciadores do empenhamento dos funcionários da PSP são fatores emocionais, onde os funcionários se identificam e se envolvem na organização. Segundo Cunha e colaboradores (2007) este tipo de empenhamento é o que mais fortemente se relaciona com a assiduidade, desempenho, pontualidade e com os comportamentos de cidadania. Torna-se mais provável que as pessoas exerçam vigorosos esforços de desempenho, quando estão afetivamente ligadas à organização do que quando sentem a obrigação ou a necessidade de nela se manterem (Cunha e colaboradores, 2007).

Tendo em conta e por referência o tipo de EO da nossa amostra (empenhamento afetivo) procede-mos à exploração, de que forma se manifesta esse empenhamento na hierarquia policial, o que é revelado na análise da tabela 11.

Tabela 11 – Empenhamento (afetivo) por hierarquia (cargo atual)

| <i>Empenhamen to</i> | Agente (N=149) | | Chefe (N=56) | | Subcomissário (N=26) | | Comissário (N=4) | | Subintendente (N=5) | | Anova | |
|--------------------------|--------------------------|-----------|------------------------|-----------|--------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|----------------------------|-----------|--------------|------------|
| | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>M</i> | <i>DP</i> | <i>F</i> | <i>SIG</i> |
| | 3.76 | 0.77 | 4.0 | 0.70 | 4.14 | 0.63 | 4.29 | 0.55 | 4.6 | 0.39 | 3.79 | 0.00 |

No que diz respeito ao empenhamento afetivo de acordo com a tabela 11, no sentido de verificarmos se as diferenças notadas eram dotadas de significância estatística, procedeu-se ao teste *Anova*, o qual analisa o efeito de um fator na variável endógena, testando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são ou não iguais entre si (Pestana e Gajero, 2008).

Os resultados obtidos através do teste *Anova* revelam a existência de diferenças significativas ($p=.00$) no empenhamento afetivo tendo em conta o cargo atual (posto hierarquicamente ocupado), sendo que a hierarquias superiores correspondem a maiores valores de empenhamento afetivo, ou seja, à medida que sobe a hierarquia, maior é o empenhamento afetivo (Agente – Média = 3.76; Chefe – Média = 4.0; Subcomissário – Média = 4.14; Comissário – Média = 4.29; Subintendente – Média = 4.6).

6 – ANÁLISE E DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados encontrados e o tratamento a que foram submetidas as informações recolhidas decorrentes da aplicação do questionário destinado a perceber a quebra de obrigações organizacionais do contrato psicológico (PQCP) e o EO de indivíduos com funções policiais, da Polícia de Segurança Pública (PSP) e a correlação destas variáveis, com variáveis sociodemográficas.

Procedemos igualmente à correlação das variáveis da PQCP (ambiente de trabalho, formação, desenvolvimento de carreira, contrato de trabalho e condições de trabalho) com o EO em todas as suas variáveis (empenhamento afetivo, instrumental, normativo e empenhamento geral)

São de seguida apresentados estudos mais elaborados, tendo em conta o comportamento dos indivíduos no que respeita à perceção de quebra do CP e do EO, face às variáveis sociodemográficas e profissionais. Ou seja, pretendemos analisar os resultados face aos objetivos deste estudo, nomeadamente: se a PQCP afeta, se existe correlação e de que forma, com EO e quais as variáveis sociodemográficas que afetam a PQCP e o EO.

6.1 – Correlação dos fatores de PQCP com as variáveis sociodemográficas

Respeitante à possível correlação entre a PQCP e as variáveis sociodemográficas, no sentido de medir a intensidade da relação entre as variáveis procedemos ao teste de *R* de *Pearson*, medida de associação linear entre variáveis quantitativas. Esta correlação indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, contudo, a intensidade de um é tendencialmente acompanhada (em média, com maior frequência) pela intensidade do outro, em sentido inverso, ou no mesmo sentido (Pestana e Gajreiro, 2008).

A tabela 12 ilustra as correlações entre as dimensões de PQCP e as variáveis sociodemográficas, sexo, escolaridade, idade, cargo atual e tempo de serviço na PSP.

Tabela 12 – Correlação dos fatores de PQCP (cumprimento) com as variáveis sociodemográficas

| | | Ambiente Trabalho | Formação | DesenvCarreira/ Remuneração | Contrato trabalho | Condições Trabalho | Geral |
|-------------------------|---|-------------------|----------|--------------------------------|-------------------|--------------------|--------|
| Sexo | R | ,067 | ,004 | ,053 | ,025 | ,067 | ,082 |
| | p | ,302 | ,951 | ,408 | ,689 | ,291 | ,239 |
| | N | 239 | 246 | 245 | 250 | 252 | 209 |
| Escolaridade | R | ,019 | -,031 | -,129 | -,066 | -,071 | -,072 |
| | p | ,767 | ,635 | ,045 | ,303 | ,268 | ,302 |
| | N | 234 | 241 | 240 | 244 | 246 | 206 |
| Idade | R | -,102 | ,037 | ,199** | ,028 | ,146** | ,071 |
| | p | ,125 | ,574 | ,002 | ,663 | ,024 | ,321 |
| | N | 226 | 233 | 234 | 237 | 239 | 199 |
| Cargo Atual | R | ,251** | ,295** | ,044 | ,002 | ,126 | ,195** |
| | p | ,000 | ,000 | ,498 | ,980 | ,050 | ,005 |
| | N | 229 | 237 | 235 | 239 | 241 | 202 |
| Tempo de serviço na PSP | R | -,069 | ,006 | ,132** | ,047 | ,116 | ,055 |
| | p | ,293 | ,922 | ,040 | ,462 | ,067 | ,429 |
| | N | 236 | 243 | 243 | 247 | 249 | 207 |

Relativamente à tabela 12, certificamos que existe na nossa amostra, uma correlação estatisticamente significativa entre a PQCP ambiente de trabalho e o cargo atual (.251), PQCP formação e o cargo atual (.295), entre a PQCP desenvolvimento de carreira e a idade (.199), PQCP desenvolvimento de carreira e o tempo de serviço (.132 – facto explicado na página 77, último parágrafo, onde se mistura o fator remuneração, com desenvolvimento de carreira), PQCP condições de trabalho, com a idade (.146). Em todas estas associações positivas se lê que à medida que aumenta (diminui) o grau de cumprimento do CP, aumentam (diminuem) as outras variáveis.

6.2 – Correlação dos fatores de EO com as variáveis sociodemográficas

Procedemos igualmente ao teste de *R* de *Pearson*, para constatar da possível correlação entre os fatores do EO (Afetivo, Instrumental, Normativo e Empenhamento Geral) e as variáveis sociodemográficas.

A tabela 13 demonstra as correlações entre as dimensões do EO e as variáveis sociodemográficas, sexo, escolaridade, idade, cargo atual e tempo de serviço na PSP.

Tabela 13 – Correlação dos fatores do EO com as variáveis sociodemográficas

| | | Emp. Afetivo | Emp. Instrumental | Emp. Normativo | Emp. Geral |
|-------------------------|------|--------------|-------------------|----------------|------------|
| Sexo | R | ,047 | -,031 | ,003 | ,016 |
| | Sig. | ,457 | ,632 | ,966 | ,806 |
| | N | 251 | 249 | 253 | 240 |
| Escolaridade | R | ,174** | -,082 | ,014 | ,042 |
| | Sig. | ,006 | ,202 | ,830 | ,522 |
| | N | 245 | 244 | 248 | 235 |
| Idade | R | -,114 | ,236** | ,062 | ,111 |
| | Sig. | ,080 | ,000 | ,335 | ,095 |
| | N | 237 | 237 | 241 | 228 |
| Cargo Atual | R | ,241** | -,056 | ,091 | ,130* |
| | Sig. | ,000 | ,389 | ,156 | ,049 |
| | N | 240 | 239 | 243 | 230 |
| Anos no Cargo | R | -,178** | ,126 | -,022 | -,020 |
| | Sig. | ,005 | ,050 | ,733 | ,757 |
| | N | 244 | 243 | 247 | 234 |
| Tempo de serviço na PSP | R | -,102 | ,183** | ,048 | ,080 |
| | Sig. | ,108 | ,004 | ,448 | ,217 |
| | N | 248 | 247 | 251 | 238 |

Analisando a tabela 13 constatamos que existem na nossa amostra, correlações estatisticamente significativas entre as dimensões do EO e variáveis sociodemográficas (ao nível de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$ - assinaladas pelo contraste cinzento).

Neste sentido, decorrente da análise da tabela 13 constatamos a existência na nossa amostra, de uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento afetivo e a escolaridade (.174), entre o empenhamento afetivo e o cargo atual (.241) e também uma correlação negativa entre o empenhamento afetivo e o anos no cargo (hierarquia) (-.178), o que demonstra que, quanto maior (menor) for o tempo no cargo atual, menor (maior) será o empenhamento afetivo, estando em conformidade, com a cultura organizacional da PSP. Sobretudo ao nível dos Oficiais, facilmente se constata esta afirmação, dado que o sistema de promoções, devido a múltiplos fatores, não tem vindo a ser cumprido. Salienta-se que as promoções a este nível estão legalmente previstas, ao fim de 5 anos no posto e em média constata-se, que demoram o dobro do tempo, causando o descontentamento, a desmotivação e a conseqüente quebra de empenho (Mathieu e zajac, 1990).

Verifica-se de igual forma uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento instrumental e a idade (.236), o empenhamento instrumental e o tempo de serviço (.183).

No que concerne ao empenhamento normativo verifica-se a inexistência de correlações. Constatamos uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento geral e o cargo atual (.130).

6.3 – Correlação dos fatores da PQCP e os fatores do EO

Em linha com a orientação traçada, procedemos de igual forma ao teste de *R* de *Pearson*, medida de associação linear entre variáveis quantitativas, a qual indica que os fenómenos não estão indissolúvelmente ligados, no entanto, a intensidade de um é tendencialmente acompanhada (em média, com maior frequência) pela intensidade do outro, em sentido inverso, ou no mesmo sentido (Pestana e Gajero, 2008).

Desenvolvido o teste, os resultados são demonstrados na tabela 14.

Tabela 14 – Correlação dos fatores da PQCP e os fatores do EO

| | | Emp. Afetivo | Emp. Instrumental | Emp. Normativo | Empenhamento Geral |
|-------------------------|------|--------------|-------------------|----------------|--------------------|
| PQCP Ambiente Trabalho | R | ,318** | -,081 | ,217** | ,244** |
| | Sig. | ,000 | ,223 | ,001 | ,000 |
| | N | 231 | 230 | 234 | 221 |
| PQCP Formação | R | ,306** | ,037 | ,249** | ,304** |
| | Sig. | ,000 | ,570 | ,000 | ,000 |
| | N | 239 | 238 | 241 | 230 |
| PQCP Desenvol. Carreira | R | ,209** | ,031 | ,196** | ,234** |
| | Sig. | ,001 | ,639 | ,002 | ,000 |
| | N | 237 | 237 | 241 | 228 |
| PQCP Contrato Trabalho | R | ,081 | ,138* | ,159* | ,217** |
| | Sig. | ,209 | ,032 | ,012 | ,001 |
| | N | 242 | 241 | 246 | 233 |
| PQCP Condições Trabalho | R | ,135* | ,080 | ,155* | ,210** |
| | Sig. | ,035 | ,214 | ,015 | ,001 |
| | N | 245 | 243 | 247 | 235 |
| PQCP Geral | R | ,244** | ,078 | ,250** | ,312** |
| | Sig. | ,000 | ,266 | ,000 | ,000 |
| | N | 202 | 203 | 207 | 196 |

Analisando a tabela 14 podemos constatar a existência, na nossa amostra, de correlações estatisticamente significativas entre as dimensões da PQCP e as dimensões do EO (ao nível de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$ - assinaladas pelo contraste cinzento).

Decorrente da análise da tabela anterior discerniu-se a existência de correlações estatisticamente significativas entre os fatores do EO e os fatores da PQCP, nomeadamente, correlações estatisticamente significativas entre o empenhamento afetivo e a PQCP ambiente de trabalho (.318), empenhamento afetivo e a PQCP formação (.306), empenhamento afetivo e a PQCP desenvolvimento de carreira (.209), empenhamento afetivo e a PQCP condições de trabalho (.135) e empenhamento afetivo e PQCP geral (.244).

Quanto ao empenhamento instrumental apenas aferimos uma correlação estatisticamente significativa entre o empenhamento instrumental e a PQCP contrato de trabalho (.138).

Respeitante ao fator empenhamento normativo, este demonstra correlações estatisticamente significativas com todos os fatores de PQCP (PQCP ambiente trabalho (.217); PQCP formação (.249); PQCP desenvolvimento de carreira (.196); PQCP contrato de trabalho (.159); PQCP condições de trabalho (.155); PQCP geral (.210).

O empenhamento geral demonstra igualmente correlações estatisticamente significativas com todos os fatores de PQCP (PQCP ambiente trabalho (.244); PQCP formação (.304); PQCP desenvolvimento de carreira (.234); PQCP contrato de trabalho (.217); PQCP condições de trabalho (.210); PQCP geral (.312).

De um modo geral, verifica-se uma associação onde os respondentes percebem que a um aumento (diminuição) da perceção de cumprimento das obrigações por parte da PSP corresponde um aumento (diminuição) do empenhamento na PSP.

6.4 – Discussão dos resultados

O presente trabalho, desenvolveu-se no sentido de perceber o constructo do CP, constatar a PQCP, a relação desta com o EO e com determinadas variáveis sociodemográficas na PSP.

Foram analisados os níveis de PQCP e de EO (global e em cada uma das dimensões) e, por outro lado, apresentadas algumas estatísticas relativas às

características sociodemográficas (sexo, idade, habilitações literárias, cargo, tempo de serviço).

Decorrente dos resultados apresentados, podemos referir que o EO é afetado pela PQCP. Embora a diversidade conceptual seja alguma, o EO pode ser concebido como uma forte identificação e envolvimento com a organização (Knights e Kennedy 2005).

A presente investigação embora não tendo por finalidade a tipificação do conteúdo do CP, os critérios utilizados para se avaliar a PQCP incluíram a perspetiva dos colaboradores, relativamente ao que lhes foi fornecido (cumprimento) (Ferreira, 2007), elementos do conteúdo organizacional do CP.

Os resultados remetem-nos para a problemática do conjunto de expectativas e promessas percebidas logo no recrutamento e seleção, quando surgem as crenças a respeito do trabalho e sobre futuras ocupações (Rosseau, 1989) e de socialização, onde acontece uma ativa procura de informações (Rousseau, 2001). De acordo com Lee e colaboradores (2011), as organizações que discernem explicitamente os seus compromissos para os funcionários possuem, possivelmente, maior probabilidade de corresponder às expectativas dos funcionários.

A quebra e violação do contrato psicológico provocam a diminuição, (como já foi referido), dos níveis de confiança entre o funcionário e a organização e a identificação que o funcionário tem para com a sua organização (Robinson 1996), sendo suscetível que neste seguimento haja uma diminuição do EO (Zhao e colaboradores, 2007; Cassar e Briner, 2011), sendo possível verificarmos que vem de encontro aos resultados da nossa investigação, com uma correlação estatisticamente significativa entre a PQCP e o EO ($r = .312$). não se verificando PQCP aumenta o EO, contrariamente, o aumento da primeira, poderá fazer diminuir o EO. Quanto maior o cumprimento de promessas e de aspetos relevantes para o desempenho da função por parte da organização, menor será a PQCP, por parte do funcionário e conseqüentemente maior o EO.

Os resultados da nossa investigação indicam-nos na amostra uma inexistência de PQCP, indicativo que em geral, as obrigações têm sido cumpridas pela organização. Os funcionários desenvolvem uma convicção geral relativa ao suporte que a organização lhes oferece através de uma variedade de referências que demonstram a apreciação das suas contribuições e a forma favorável ou desfavorável como a

organização os tratou em diferentes circunstâncias (Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa, 1986).

O facto das variáveis sociodemográficas e profissionais estudadas explicarem pequena percentagem da variância da percepção do suporte organizacional pode ser interpretado como forte indicativo da importância atribuída às variáveis do contexto. Assim, retrata-se fundamental que a PSP continue a desenvolver técnicas que demonstrem uma imagem sustentada da organização, desenvolvam uma cultura organizacional forte e um sentido positivo da organização. Até porque, numa perspectiva de estrutura de troca social, os colaboradores que percebem um nível elevado de suporte organizacional sentem possivelmente uma obrigação de “recompensar” a organização em termos de comportamentos relacionados com o trabalho (Eisenberger, Huntington, Hutchison, e Sowa, 1986; Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro, 1990).

Os colaboradores adotam determinadas atitudes e comportamentos porque se orgulham em fazer parte da organização e encontram concordância entre os seus próprios valores e os valores da organização. Como referem O’Reilly e Chatman (1986), a ligação psicológica que vincula o indivíduo à organização pode assumir a forma de estima ou troca, de desejo de afiliação e de congruência ou internalização. Pela reconhecida complexidade das organizações como a PSP, pela variedade de recursos humanos, nível e diferenciação distintos, pelo alvo e multiplicidade das intervenções policiais, pelas características específicas dos serviços que prestam e ainda pelas dificuldades de recursos, é possível que algumas questões relacionadas com a interação da organização com os profissionais não sejam suficientemente desenvolvidas, ou até sejam relegadas para um segundo plano.

Os resultados encontrados para a percepção da influência de variáveis sociodemográficas, como o sexo, idade, habilitações literárias, cargo, tempo de serviço, nos constructos de PQCP e de EO revelaram-se estatisticamente significativos.

Os resultados obtidos encontraram relações entre a idade, a escolaridade e tempo de serviço na PQCP e escolaridade, idade, cargo atual, anos no cargo e tempo de serviço no EO. Estes resultados, no entanto, não foram suficientes para corroborar alguns indicadores encontrados por Meyer e Allen (2002). Segundo os autores, embora a idade tenha uma influência secundária, os indivíduos mais velhos tendem a apresentar maiores níveis de EO, o que apenas se verificou no nosso trabalho, na

variável do empenhamento instrumental. Os autores referem que, por diversas razões, tais como a maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções, o facto de beneficiarem de melhores cargos (verificando a este nível, que, maior o cargo hierárquico, maior nível de EO) e por terem justificado a sua permanência na organização. Ainda assim, e de acordo com os autores é também verdade que à medida que a idade e o tempo de experiência profissional aumentam, aumenta também a perceção por parte dos indivíduos acerca das falhas e incorreções que ocorrem a nível organizacional (PQCP), pelo que, frequente, com o aumento da idade aumenta o desmérito dado pelos indivíduos às organizações e consequentemente o seu EO.

A existência de uma relação estatisticamente positiva entre as habilitações literárias (escolaridade), cargo desempenhado (hierarquicamente) e o empenhamento afetivo, levam à constatação que, quanto maior é o cargo desempenhado, maior é o nível habilitações académicas e maior o EO, o que alinha na teoria de Mathieu e Zajac (1990).

A variável tempo de serviço (antiguidade) na organização foi também analisada, tendo os resultados sugerido uma correlação estatisticamente significativa com o desenvolvimento de carreira/remuneração, talvez pelo facto de que em postos hierárquicos o desenvolvimento de carreira se confunde pela remuneração (Agentes e Chefes). Embora não tenha sido encontrada literatura, no que se refere a esta variável, podemos especular que, os anos de antiguidade (tempo de serviço) na organização funcionem um pouco como as experiências de trabalho anteriores e positivas referidas por Meyer e Allen (1997). Estes antecedentes poderão fazer com que o colaborador se sinta confortável e competente, o que conduz a sentimentos de bem-estar e de pertença à organização, motivando-se apenas participando ativamente no seu desenvolvimento por outras formas, como a formação interna específica. De outra forma, será sobremaneira importante referir que no nosso estudo, variáveis como, tempo de serviço e idade estão correlacionadas com os fatores do EO, revelam correlações estatisticamente significativas com o empenhamento instrumental, o qual se desenvolve quando o individuo reconhece que a saída da organização implica a perda de investimentos nela feita, quando não tem alternativas atrativas de emprego noutras organizações. Acontece também quando os indivíduos se sentem instrumentalmente ligados à organização, sentindo-

se insatisfeitos, injustiçados, impossibilitados de desenvolver todo o seu potencial ou por realizar um trabalho rotineiro e pouco desafiante (Rego e colegas, 2005).

Na nossa análise constatamos que não existe assaz consenso na literatura sobre a capacidade preditiva de algumas variáveis individuais no EO. Bastantes autores perspetivam-nas como variáveis descritivas e não tanto explicativas. (Decotiis e Summers, 1987; Mathieu e Zajac, 1990). Mowday, Porter e Steers (1982) provaram que existe associação entre o sexo e o EO, sendo as mulheres mais empenhadas. Mathieu e Zajac (1990) partilham dos mesmos resultados mas apontam dúvidas para a consistência dos resultados. No nosso estudo este aspeto não foi conclusivo, verificando-se a variável sexo, inócua. Mathieu e Zajac (1990) verificaram que a idade é um antecedente do empenhamento afetivo, pese embora a fraca relação significativa. Pelo contrário, Lok e Crawford (2001) sustentam que a idade está positivamente correlacionada com o EO. Para Meyer e Allen (1997) existem também importantes contributos de variáveis antecedentes, entre elas as individuais como a idade, sexo, nível de habilitações, variáveis associadas à função, como o feedback, a identidade com a função, a interação e variáveis organizacionais como a participação nas tomadas de decisão, o tipo de liderança, a estrutura organizacional e as políticas organizacionais.

Em síntese neste estudo, embora tenhamos constatado correlações entre as variáveis sociodemográficas, como, sexo, idade, habilitações literárias, tempo de serviço, com as dimensões da PQCP e do EO, pensamos que os resultados não são estatisticamente significativos, para que possam explicar essas mesmas dimensões. Procurou-se comprovar a PQCP como preditora do EO e a influência das variáveis sociodemográficas relativamente à PQCP e ao EO. Os resultados encontrados confirmaram que, para a população em estudo, a PQCP influencia o EO, assim como determinadas variáveis sociodemográficas influenciam quer a PQCP, quer o EO.

6.3 – Limitações do estudo

A presente investigação teve algumas limitações. Uma das limitações inerentes e que será importante fazer referência foi a utilização de uma amostra de conveniência que fez com que os resultados não se aproximassem tanto dos parâmetros populacionais e, que, portanto, não tenham uma tão grande capacidade de generalização como aconteceria se tivesse sido utilizado uma amostra mais

alargada, à totalidade do efetivo da PSP, ou à abrangência de um maior número de Oficiais (hierarquicamente – classes dirigentes), sobretudo de Oficiais superiores (Intendente, Superintendente, Superintendente-Chefe) o que por razões de limitação temporal, não foi passível de acontecer. O facto de a amostra ser de conveniência levanta questões de generalização desta investigação, neste sentido, os seus dados devem ser analisados com as reservas que as amostras representativas exigem.

A revisão da literatura desenvolvida sobre o CP revela que o estudo do CP tem sido feito essencialmente a partir do ponto de vista do funcionário e de que este constructo é construído pelo indivíduo, como tal, essa construção está sujeita a idiosincrasias. Este contrato tem influência reconhecida no modo como se manifesta e evolui na relação entre o indivíduo e a sua organização, sendo que, o papel da organização na sua gestão se torna difícil (Ferreira, 2007), o que seria relevante que se pudesse ter em conta também a perspetiva organizacional / empregador para assim podermos comparar ambas as perspetivas acerca do assunto em estudo e dessa forma ampliar o conhecimento sobre este.

6.4 – Contribuições do estudo

Esta investigação apresenta diversas contribuições para a literatura do CP e do EO. Comprovada a relação empírica entre a PQCP e o EO, numa amostra com características únicas e pouco exploradas na literatura, apresenta resultados que poderão contribuir institucionalmente na análise, avaliação e possíveis alterações de instrumentos e práticas da gestão de recursos humanos, potenciando o desenvolvimento do empenhamento dos colaboradores, alicerçando-se nos princípios da formação e desenvolvimento do contrato psicológico e dos efeitos da sua quebra/violação no EO, no sentido de melhores resultados estratégicos e operacionais, maior eficiência e eficácia policial, ou seja, importantes resultados organizacionais.

7 – CONCLUSÕES

Este estudo busca contribuir para uma melhor compreensão de determinadas temáticas pouco exploradas na literatura do contrato psicológico e do EO, sobretudo, numa instituição como a Polícia de Segurança Pública, que tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da Lei. A influência deste contrato ou a percepção de quebra do contrato psicológico e a sua implicância no empenhamento organizacional é umas dessas temáticas, revestindo-se o presente estudo de elevado interesse no sentido da prossecução de uma boa gestão de recursos humanos e conseqüentemente, do bem-estar dos seus colaboradores.

Os conceitos de CP e de EO estão associados, mas são constructos distintos e, como tal, não devem ser confundidos (Rousseau, 1989). Para se compreender a distinção entre ambos, devemos incidir sobre a definição afetiva de empenhamento, já que esta não trata da questão da reciprocidade ou obrigação que são inerentes ao conceito de contrato psicológico. A noção de empenhamento afetivo, por outro lado, sugere a aceitação dos valores organizacionais, não fazendo estes, necessariamente, parte integrante do contrato psicológico.

Um individuo pode, de facto, sentir uma extrema ligação afetiva para com a organização de que faz parte, sem, no entanto, se sentir obrigado a determinadas ações, nem que a organização tenha, da mesma forma, certas obrigações.

Segundo Chambel e colegas (2011), a percepção de obrigações relacionais pode levar a determinados níveis de empenhamento, podendo, realmente, níveis de empenhamento muito elevados induzir os membros das organizações à percepção de obrigações mútuas.

O efetivo cumprimento do contrato psicológico entre ambas as partes condiciona a relação do colaborador com a organização e uma vez quebrada esta ligação, os indivíduos sentem que lhes continuam a ser imputadas responsabilidades, mas que a organização não cumpre o que lhe prometeu, verificando-se assim um desequilíbrio entre ambas as partes (Chambel e colaboradores, 2011).

O cumprimento/rutura do contrato psicológico é essencial no que concerne às atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Os resultados obtidos na investigação realizada por Chambel e colegas (2011) evidenciaram que os funcionários que têm percepção positiva do sistema de recursos humanos irão, por

sua vez, ter maior noção de que a organização cumpre a sua parte do contrato, influenciando positivamente as suas atitudes para com a organização.

A literatura apresenta também o EO como um dos conceitos mais desafiantes da gestão de recursos humanos. Além do interesse que tem despertado na comunidade científica, manifesta no acervo teórico e empírico disponível na literatura, o EO tem avocado a atenção dos mais altos responsáveis por cargos de gestão. Longe de se tratar apenas de uma questão puramente académica, o EO, voltou-se nas últimas décadas, num constructo pertinente para as organizações, para os próprios indivíduos e para a sociedade em geral (Caetano e Tavares, 2000).

Importante será também referir o contexto socioeconómico atual, caracterizado pela insegurança laboral, o modelo de emprego vigente para os profissionais da Polícia de Segurança Pública (PSP), que tem garantido o "emprego para a vida", terá expectáveis implicações na manutenção dos níveis de empenhamento no trabalho.

Tal como Herzberg (1966) defendeu, o salário por si só apenas reduz a insatisfação profissional, ao passo que redesenhar o trabalho de forma a motivar é a melhor abordagem no sentido de promover a satisfação e o empenhamento profissional. No mesmo sentido, Glaser e Parker (2001), num estudo que incidiu sobre 300 polícias, concluíram que o salário, as promoções e o reconhecimento tinham pouca ligação com os níveis de satisfação e EO no trabalho, sendo que, contudo, sistemas de recompensas intrínsecos estavam associados a essa satisfação e EO. Assim, por sua vez, o conteúdo e as condições de exercício inerentes à atividade profissional influem diretamente na satisfação profissional e cumulativamente no EO, pelo que se impõe a preocupação das organizações pelas relações no trabalho, o clima organizacional, o ambiente de trabalho, as recompensas, as perspetivas de carreira, os regimes de trabalho (horários e turnos), entre outros (Martinova e colaboradores, 2002).

Rousseau (1989) e Morrison e Robinson (1997) referem que diferentes perceções relativamente ao contrato psicológico decorrem das particularidades, do comportamento, do temperamento ou sensibilidade das pessoas, assim como, em função do modo de agir ou reagir das mesmas. Evidenciamos o nosso estudo pela sua amostra, caracterizada por uma uniformidade profissional, ao seu regime fortemente hierárquico e estatutário, e à forte cultura organizacional.

A PSP com uma cultura organizacional do tipo "hierarquia estável", mitigada pelo tipo de "organização racional" (Quinn, 1992), a instituição deve adotar maior

flexibilidade face à mudança e enfatizar a gestão de recursos humanos e a participação na tomada de decisão, fomentando o crescimento da comunicação vertical ascendente, com vista à repercussão no EO e produtividade dos seus funcionários (Parker e Bradley, 2000).

BIBLIOGRAFIA

Aggarwal, U. e Bhargava, S. (2009). *Reviewing the Relationship Between Human Resource Practice and Psychological Contract and Their Impact on Employee Attitude and behaviors: A conceptual model*. Journal of European Industrial Training, 33

Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and normative Commitment to the Organization*. Journal of Occupational Psychology, 63.

Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1996). *Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: an examination of construct validity*. Journal of Organizational Behavior, 24.

Anderson, N. e Schalk, R.(1998). *The Psychological Contract in Retrospect and Prospect*. Journal of Organizational Behavior,19.

Aselage, J. e Eisenberger, R.(2003). *Perceived Organizational Support and Psychological Contract. A theoretical integration*. Journal of Organizational Behavior, 24.

Bakker, A., Schaufeli, W., Sixma, H., Bosveld, e Van Dierendonck, D. (2000). *Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners*. Journal of Organizational Behavior. 21, 425-441.

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1), pp.99-120.

Bartone, P. (1998). *Dimensions of psychological stress in peacekeeping missions*. Military Medicine, 63, pp.587-593.

Bateman, T.S e Strasser, S. (1994). *A longitudinal analysis of the antecedentes of organizational commitment*. Academy of Management Journal, 27, pp.95-112.

Bateman, T. e Strasser S. (1984). *A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment*. Academy of Management Journal, 27, pp.95-112.

Baugh, S. e Roberts, R. (1994). *Professional and organizational commitment among engineers: conflicting or complementary?* IEEE Transactions on Engineering Management, 41 (2), pp.108-14.

Becker, T.E. (1960). *Notes on the Concept of Commitment*. American Journal of Sociology, 66, pp.32-42.

Becker, T.E. (1992). *Foci and Bases of Commitment: Are they distinctions work making?* Academy of Management Journal, 35, pp.232-244.

Becker, T. E. e Billings, R. S.(1993). *Profiles of Commitment: An empirical test*. Journal of Organizational Behavior, 14, pp.177-244.

Becker, T. e Eveleth, D. (1995). *Foci end bases of employee commitment: Implications for job performance*. Academy Of Management Journal: Best Papers Proceedings. Biarcliff Manor, pp. 307 ss.

Becker, T.E., Randall, D.M. e Riegel, C.D. (1995). *The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: a comparative evolution*. Journal of Management, 21, pp.617-638.

Becker, T.E., Billings, D.M., Eveleth, D.M. e Gilbert, N.L. (1996). *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for job performance*. Academy of Management Journal, 39, pp.464-482.

Benkhoff, B. (1997). *Ignoring Commitment is Costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance*. Human relations, 50(6), pp.701-726.

Beynon, M. J., Heffernan, M. e McDermott, A. M. (2012). *Psychological contracts and job satisfaction: clustering analysis using evidential c-means and comparison with*

other techniques. *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 19(4), pp.247-273.

Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa.

Blau, G. (2001) *On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: occupational commitment and occupational entrenchment*. *Human Resource Management Review*. V. 11, n. 3, pp. 279-298.

Bligh, M. e Carsten, M. (2005). *Post- merger psychological contracts: exploring a “multi-foci” conceptualization*. *Employee Relations*, 27, 5, pp.495-510.

Bluedorn, A. (1982). *A unified model of turnover from organizations*. *Human Relations*, 35, pp.135-153.

Bolon, D. (1997). *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment*. *Hospital & Health Services Administration*, 42 (2), pp. 221-241.

Bragança, N. (2002). *Impacto do Contrato Formal Sobre o Contrato Psicológico: O Caso da Marinha Portuguesa*. Dissertação final de Mestrado. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa.

Britt, T. (1999). *Engaging the self in the field: Testing the triangle modelo f responsibility*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, pp.696-706.

Britt, T., e Adler, A. (1999). *Stress and health during medical humanitarian assistance missions*. *Military Medicine*, 164, pp.275-279.

Brooke, P.P., Russel, D.W. e Price J.L.(1988). *Discriminant Validity of Measures of Job Satisfaction, Job Involvements and Organizational Commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp.139-145.

Brown, R. B. (1996). *Organizational Commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology*. Journal of Vocational Behavior, 49, pp.230-251.

Bryman, A. e Bell, E. (2007). *Business research methods*, 2nd ed. Oxford University Press. Oxford.

Bunderson, J. (2001). *How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees*. Journal of Organizational Behavior, 22, pp.717-741.

Burns, R.B. e Burns R.S. (2008). *Business research methods and statistics using SPSS*. Sage. London.

Caetano, A. e Tavares, S. (2000). *Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus*. In M. Cabral, J. Vala e J. Freire (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses: Trabalho e Cidadania* (pp. 97-121). Lisboa: ICS.

Castanheira, L. e Caetano, A. (1999). *Dimensões do Contrato Psicológico*. Psicologia. Vol. 13. Lisboa.

Cassar, V. e Briner, R.B. (2011). *The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation*. Journal of vocational behavior. Vol. 78, Nº 2, pp.283–289.

Cavanaugh, M. A., e Noe, R. A. (1999). *Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract*. Journal of Organizational Behavior, 20, 323-340

Chambel, M. e Sousa, L. (2007). *Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: a importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital*. Psicologia, 21,1, pp177-200.

Chambel, M. e Oliveira-Cruz, F. (2010). *Breach of psychological contract and the development of burnout and engagement: A longitudinal study among soldiers on a peacekeeping mission*. *Military Psychology*, 22:2, pp.110-127.

Chambel, M., Sobral, F., Lopes, S. e Castanheira, F. (2011). *Trabalhadores temporários e trabalhadores permanentes: tratamento idêntico para respostas semelhantes*. In M.J. Chambel (Ed.), *Novos desafios para a gestão de recursos humanos: o caso dos trabalhadores temporários*. Cap. 1. Lisboa: RH Editora.

Chambel, M. e Castanheira, F. (2012). *Training of temporary workers and the social exchange process*. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 27(2), pp. 191-209.

Chen, Z.X. e Francesco, A.M. (2000). *Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do cultural differences matter?* *Human relations*, 53(6), pp.869-887.

Chen, Z.X. e Francesco, A.M. (2003) *The relationship between the three components of commitment and employee performance in China*. *Journal of Vocational Behavior*, 62, pp.490-510.

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos – edição compacta, (7.ª Ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.

Clegg, C. (1983). *Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study*. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.88-101.

Christensen, L. (2001). *Experimental methodology*. Allyn & Bacon. Boston

Cohen, A. e Lowenberg, G.(1990). *A Re-examination of The Side-bet Theory as Applied to Organizational Commitment: A meta-analysis*. *Human Relations*, 10, pp.1015-1050.

Cohen, A. (1993). *On the discriminant validity of the Meyer and Allen (1984) measure of organizational commitment: How does it fit with the work commitment construct?* In N.S. Bruning (Ed.), *Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Science Association of Canada: Organizational Behaviour*, 14, pp. 82-91.

Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, A. (2007). *Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*. Vol. 17, pp. 336-354.

Cohen, A. e Golan, R. (2007). *Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities*. *Career Development International*, 12 (5), 416 – 432.

Conner, D. e Patterson, R. (1982). *Building commitment to organizational change*. *Training & Development Journal*, 36, pp.18-30.

Conway, N. e Briner. R.B.(2002). *A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp.287-302.

Conway, N. e Briner. R.B.(2005). *Understanding Psychological contracts at Work. A critical Evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.

Coyle-Shapiro, J. e Kessler, I. (2000). *Consequence of psychological contract for the employment relationship: A large scale survey*. *Journal of Management Studies*, 37, pp.903-930.

Coyle-Shapiro, J. (2002). *A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour*. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, pp.923-946.

Coyle-Shapiro, J. e Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK Public Sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13,2, pp.213-230.

Correia, R., Mainardes, E. Wagner (2010). *O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento*. Psico - PUCRS.

Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública*. Sílabo.

Cotton, J. e Tuttle, J. (1986). *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research*. *Academy of Management Review*, 11, pp.55-70.

Cullinane, N. e Dundon, T.(2006). *The Psychological Contract: a critical review*. *International Journal of Management Reviews*, 8 (2).

Cunha, M., Palma, P. e Leiria, A. (2006). *O contrato psicológico em organizações empregadoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol.2, n.º 1, pp.67-94

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6.ª Edição. Lisboa. Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., e Cunha, R. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (2.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cuyper, Nele De, Witte, Mohr. (2006). *The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, pp.395-409.

Cuyper, Nele De, Rigotti, Witte, Mohr. (2008). *Balancing psychological contracts: Validation of a Typology*. *International Journal of Human Resource Management – Vol. 19 – n.º 4*, pp. 543-561.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Price, J.L. e Mueller, C.W. (1986). *On the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment*. *Academy of Management Journal*, 29, pp.847-858.

Dadi, V. (2012). *Promises, expectations and obligations: Which terms best constitute the psychological contract?* *International Journal of Business Review*, 14(3), pp.385-400.

Daniel, Maria, F.C. (2011). *Contrato Psicológico: análise de expectativas na relação de trabalho em uma empresa de assistência domiciliar, situada no município de Recife*. Faculdade Boa Viagem – Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Gestão Empresarial.

Daniels, K. e Guppy, A. (1997). *Stressors, locus of control and social support and consequences of affective psychological well-being*. *Journal of occupational Health Psychology*, 2, pp.156-174.

Davenport, T. (2007). *Capital humano, Criando vantagens competitivas através das pessoas*. Ed. Jornal “Público”.

Deery, S. J., Walsh, J.T. e Iverson, R.D. (2006). *Toward a Better Understanding of Psychological Contract Breach: a study of customer service employees*. *Journal of Applied Psychology*, 91.

Demerouti, E, Bakker, A. Nachreiner, F. e Schaufeli, W. (2001). *The job demands-resources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.499-512.

Duarte, V. (2004). *Adentrando a proximidade policial – Percursos metodológicos e uma investigação sobre cultura organizacional e ocupacional da PSP – VIII Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais – Centro de Estudos Sociais – Faculdade de Economia – Universidade de Coimbra*.

Drucker, P.F. (1988). *The Coming of the new organization*. *Harvard Business Review*. Janeiro/Fevereiro.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. e Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. Journal of Applied Psychology. 71, 500-507.

Eisenberger, R., Fasolo, P. e Davis-LaMastro, V. (1990). *Perceived organizational support and employee deligence, commitment and inovation*. Journal of Applied Psychology. 75, 51-59.

Eisenberg, R., Jones, J., Aselage, J. e Sucharski, I.L.(2004). *Perceived Organizational Support*. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, S. Taylor, e Tetrick, L. (Eds). *The Employment Relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Eisenhardt, K. e Graebner, M. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. Academy of Management Journal. Vol. 50 n.º , pp. 25-32.

Farrel, D. e Rusbult, C.E. (1981). *Exchange Variables of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The impact of rewards, costs, alternatives and investments*. Organizational Behavior and Human Performance, 27, pp.78- 95.

Farrel, D. (1983). *Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study*. Academy of Management Journal, 26(4), pp.596-607.

Farrell, D. e Peterson, J. (1984). *Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study*. Human Relations, 37, pp. 681-692.

Fedor, D., Caldwell, S., Herold, D. (2006). *The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation*. Personnel Psychology, 59, pp.1-29.

Ferreira, A.P.V.G. (2007). *Conteúdo e Quebra do Contrato Psicológico e Comportamentos Individuais de Gestão de Carreira*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais – Área de Organização e Políticas Empresariais. Universidade do Minho.

Freese, C., e Schalk, R. (2008). *How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures*. South African Journal of Psychology, 38 (2), pp. 269-286.

Gakovic, A. e Tetrick, L. (2003). *Psychological contract breach as a source of strain for employees*. Journal of Business and Psychology, 18, pp.235-246.

Glaser, Mark A., Lee E. Parker and Stephanie Payton (2001). *The Paradox Between Community and Self-Interest: Local Government, Neighborhoods, and Media*. Journal of Urban Affairs.

Guest, D. (1998). *Psychological Contract – Worth taking Seriously?*. Journal of Organizational Behaviour. Wiley. Vol. 19.

Guest, D. (2004). *The Psychology of the Employment Relationship: an analysis based on the psychological contract*. Applied Psychology: An international Review, 53 (4).

Guest, D., Isaksson, K., e De Witte, H. (2010). Introduction. In D.E. Guest, K. Isaksson, e H. De Witte, H. (Eds.). *Employment Contracts, Psychological Contracts, Et Employee Well-Being. An International Study* (pp. 1-24). Oxford: Oxford University Press, 2010.

Gibney, T., Scott, W. (2011). *Psychological contracts and organization identification: the mediating effect of perceived organizational support*. Journal Labour Res 32 – pp. 254-281.

Guzzo, R.A. e Noonan, K.A.(1994). *Human Resources Practices as Communications and the Psychological Contract*. Human Resources Management, 33.

Hackett, R., Bycio, P. e Hausdorf, P. (1994). *Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology, 79 (1), pp. 15-23.

Hall, D. e Moss, J. (1998). *The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt*. *Organizational Dynamics*, 26 (3).

Hamel, S. A. (2009). *Exit, voice, and sensemaking following psychological contract violations*. *Journal of Business Communication* Vol. 46, n.º 2, pp.234-261.

Henriques, M. (1997). *Capital Humano: Evolução e futuro do emprego, competitividade e flexibilidade*. Porto. Vida Económica.

Hera, C. M. (2002). *El Contrato Psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Málaga. Ediciones Aljibe.

Herriot, P. e Pemberton, C. (1997). *Facilitating New Deals*. *Human Resource Management Journal*, 7 (1).

Herscovitch, L. e Meyer, J. (2002). *Commitment to organizational change: extension of a three-component model*. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 478-487.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company. Cleveland. Ohio.

Hinton, P.R., Brownlow, C., McMurray, B.C. (2004). *SPSS Explained*. Routledge.

Hill, M. e Hill A. (2012). *Investigação por questionário*. 2.ª Edição. Lisboa. Sílabo.

Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações, compreender a nossa programação mental*. (1.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Houassis, A., Villar, M.S., Franco, F.M.M. (2008). *Dicionário Houassis da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro. Moderna.

Huang, T.,C. e Hsiao, W.,J. (2007). *The casual relationship between job satisfaction and organizational commitment*. *Social Behavior and Personality*, 35 – pp. 1265-1276.

Hunt, S. e Morgan, R. (1994). *Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct*. Academy Of Management Journal Briarcliff Manor: 37 (6), p. 1568 (p. 20).

Hui, C., Lee, C. e Rousseau, D. (2004). *Psychological contract and organizational citizen behavior in China: Investigating generality and instrumentality*. Journal of Applied Psychology, 89, pp.311-321.

Hulin, C. (1990). *Adaptation persistence and commitment in organizations*. In M.D. Dunnette e L.m. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2nd ed., vol.2, California: Consulting Psychologists Press.pp.445-505.

Hunt, S. e Morgan, R.(1994). *Organizational Commitment: One of many commitments or key mediating construct?* Academy of Management Journal,37, pp.1568-1587.

Iverson, R. (1996). *Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment*. The International Journal of Human Resource Management, 7 (1), pp. 122-149.

Jaros, S.T. (1997). *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Journal of Vocational Behavior, 51, pp.319-337.

Judge, T.A. e Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). *Job Attitudes*. The annual review of psychology. Vol. 60, pp. 341-367

Kalleberg, A. e Marsden, P. (1995). *Organizational commitment and job performance in the US labor force*. Research in the Sociology of Work, 5, pp. 235-257.

Karasek, R. e Theorell, T. (1990). *Healthy work stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Free Press.

Kidder, D.L. e Buchholtz, A.K.(2002). *Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts*. Human Resources Management Review. New Orleans. V.12. n.4.

Ko, J.M.,Price,J.L., Mueller, C.W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea*, in Gonzalez, T.F. e Guillén, M. (2008). *Organizational commitment: A proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment*. Journal of Business Ethics, 78, pp.401-414.

Knights, J.A. e B.J. Kennedy (2005). *Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants*. Applied HRM Research. Vol. 10, Nº 2.

Kraimer, M., Wayne, S.; Liden, R. e Sparrow R. (2005). *The role of job security in understanding the relationship between employee's perceptions of temporary workers and employees performance*. Journal of Applied Psychology,90,2, pp.389-398.

Lathi,R.K. e Beyerlein, M.M. (2000). *Knowledge transfer and management consulting: a look at the firm*. Business Horizons. Indiana. V.43, n.1.

Lee, R. e Ashforth, B. (1996). *A meta analitic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout*. Journal of Applied Psychology, 81, pp.123-133.

Lee, T.W. e Maurer, S.D. (1997).*The redemption of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover*. Human Resources Management Review. New Orleans. Vol. 7, n..3.

Lee, C., Liu, J., Hui, C., Rousseau, D.M., e Chen, Z.X. (2011). *Inducements, contributions and fulfillment in the developing psychological contracts of newcomers*. Human Resource Management. 50 (2), 201-226.

Leiria, A., Palma, P. e Cunha, M. (2006). *O contrato psicológico em organização empreendedora: perspectivas do empreendedor e da equipa*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), pp.67-94.

Leiter, M. e Mashlach, C. (1988). *The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment*. *Journal of Organizational Behavior*, 9, pp.297-308.

Lemire, L. e Rouillard, C. (2005). *An empirical exploration of psychological contract violation and individual behavior: the case of canadian federal civil servants in Quebec*. *Journal of Managerial Psychology*, 20,2, pp.150-163.

Lester, S.W., Turnley, W.H., Bloodgood, J.M. e Bolino, M.C. (2002). *Not Seeing Eye to Eye: difference in supervision and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach*. *Journal Of Organizational Behavior*,23.

Lincoln, A., Kalleberg (1990). *Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the U.S. and Japan*. Cambridge University Press. Cambridge

Litz, B. (1996). *The Psychological demands as peace keeping for militar personnel*. *NCP Clinical Quarterly*, 6, 1 – 8.

Lobo, R.A. (2007). *Comparação entre o contrato psicológico da média gerência e da base operacional: Um estudo de caso em empresa do sector da energia*. Coppead, UFRJ. Rio de Janeiro.

Lok, P e Crawford J. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating factor of job satisfaction*. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), pp. 594-613.

Lloyd, S., Bordia, P., Tang, R. e Krebs, S. (2010). *Investigating the moderating effects of leader-member exchange in the psychological contract breach-employee performance relationship: attest of two competing perspectives*. *British Journal of Management*, Vol.21, pp.422-437.

Lounsbury, J. W. e Hoopes, L. L. (1986). *A Vacation From Work: Changes in work and notwork outcomes*. Journal of Applied Psychology, 71, pp.392-401.

Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F. e Sirola, W. (1998). *Explaining nursing Intent: Job satisfaction, pay satisfaction or organizational commitment?* Journal of Organizational Behavior, 19, pp.305-320.

Martinova, D. Tzvetanka. Villeneuve M. Strickland L. e Matheson K. (2002). *Occupational role stress in the Canadian Forces: Its association with individual and organizational well-being*. Canadian Journal of Behavioural Science. Vol. 34, n.º 2.

Marks, A. (2001). *Developing a multiple foci conceptualization of the psychological contract*. Employee Relations, 23, pp.454-467.

Mathieu, J. e Kohler, S. (1990). *A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence*. Journal of Vocational Behavior, 36, pp.33-44.

Mathieu, J.E. e Zajac, D. (1990). *A Review and meta-analysis of the Antecedents', Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin, 108, pp.171-194.

Mayer, R.C. e Schoorman, F. D. (1992). *Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-dimensional Model of Organizational Commitment*. Academy of management Journal, 35, pp.671-684.

Medeiros, C., A., F. Enders, W. T. E. (1998) *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen,1991)*. Revista de Administração Contemporânea: Rio de Janeiro.

Meyer, J.P. e Allen, N.J.(1984). *Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69, pp.372-378.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. e Jackson, D.N. (1989). *Organizational commitment and job performance. It's the nature of the commitment that counts*. Journal of Applied Psychology, 74, pp.152-156.

Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1990). *Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation*. Academy of management Journal, 33, pp.847-858.

Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1991). *A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment: some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69.

Meyer, J. P., Allen, N.J. e Smith, C.A. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78.

Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and application*. Thousand Oaks: CA, Sage.

Meyer, J.P. e Smith, C.A. (2000). *HRM practices and organizational commitment: test of a medication model*. Canadian Journal Of Administrative Sciences, 17, pp.319-331.

Meyer, J. e Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, 11, pp.299-326.

Meyer, J., Stanley, D.J., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences*. Journal of Vocacional behavior, 61, pp. 20-52.

Millward, L., e Hopkins, L. (1998). *Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment*. Journal of Applied Social Psychology, 28 (16).

Millward, L., e Brewerton, P. (1999). *Contractors and Their Psychological Contracts*. British Journal of Management, 10.

Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 3ª Ed. Publicações Dom Quixote.

Mowday, R., Porter, L. and Dubin, R. (1974). *Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separate work units*. Organizational Behaviors and Human Performance, 12, pp. 231-248.

Mowday, R.T., Porter, L.W. e Streers, R.M. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, pp.224-247.

Mowday, R., Porter, L. e Streers, R. (1982). *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New york: Academic Press.

Mowday, R. (1998). *Reflections on The Study and relevance of Organizational Commitment*. Human Resource Management review, 8 (4), pp.387-401.

Morrison, D. (1994) *psychological contracts and changes*. Human Resources Management. V.33.

Morrison, E. e Robinson, S. (1997). *When Employees Feel Betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. Academy of Management Review, 22.

Mottaz, C. (1988). *Determinants of Organizational Commitment*. Human Relations, 41(6), pp.467-482.

Nascimento, J.L. Lopes, A. e Salgueiro, M.F. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), pp. 115-133.

Noble, C. and Mokwa, M. (1999). *Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory*. Journal of Marketing, Vol. 63, N. 4.

O'Reilley, C. e Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour*. Journal of Applied Psychology, 71.

Parish, J., Cadwallader, S. e Bush, P. (2008). *Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 21, N.1, pp.32-52.

Parker, C. Bradley, L. (2000). *Organizational Culture in the Public Sector: evidence from six organisations*. The International Journal of Public Sector Management, 13.

Parzefall, M. (2007). *Psychological Contracts and Reciprocity: A study in a finnish context*. The International Journal of Human Resources Management. 19.

Pate, J. e Malone, C. (2000). *Post-psychological Contract Violation: the durability and transferability of employee perceptions - the case of Tim' Tec*. Journal of European Industrial Training, 24 (2,3,4).

Pestana, M.H., e Gajreiro, J.N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa. Sílabo.

Pestana, M.H., e Gajreiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS*. 5.^a Edição. Lisboa. Sílabo.

Polícia de Segurança Pública (2011). Plano de atividades 2012. Direção Nacional da PSP. Lisboa.

Porter, L., Streers, R., Mowday, R. e Boulin, P. (1974). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, 59, pp.603-609.

Porter, L., Crampon, W. e Smith, F. (1976). *Organizational commitment and managerial turnover*. Organizational Behavior and Human Performance, 15, pp.87-98.

Quinn, J. Brian. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. The Free Press. New York.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva – Publicações, Lda. Lisboa.

Ramos, M. (2001). *Desafiar o desafio, Prevenção do stresse no trabalho*. RH Editora.

Randall, D. (1987). *Commitment and the organization: The organization man resisted*. Academy of management Review, 12, pp.460-471.

Randall, D., Fedor, D. e Longenecker, C. (1990). *The behavioral expression of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 36, pp.210-224.

Rego, A. (2002). *Empenhamento Organizacional: Fator de competitividade e/ou engenharia social? In Competitividade através das pessoas*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A. e Souto, S. (2004). *A Perceção de justiça como antecedente do empenhamento organizacional: um estudo luso-brasileiro*, RAC,6, pp.151-177.

Rego, A., Pina e Cunha, M. e Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico*. Documentos de trabalho em Gestão, Universidade de Aveiro, DEGEI, G/n.º 6/2005.

Richardson, R.J. (1985). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo. Saraiva.

Rios, M.C. (2007). *Atribuições iguais, vínculos organizacionais desiguais: Investigando os Contratos Psicológicos de terceirizados e não terceirizados*. Dissertação – Programa de Pós Graduação em Psicologia. UFBA. Salvador. Brasil.

Rios, M e Gondim, S. (2010). *O contrato psicológico de trabalho e a produção académica no Brasil*. Revista Psicologia: Organização e trabalho. Vol. 10, n.º 1. ISSN 1984-6657. Brasília. Brasil.

Robinson, S. e Rousseau, D. (1994). *Violating the psychological Contract: not the exception but the norm*. Journal of Organizational Behaviour. Wiley. Vol. 15.

Robinson, S., Kraatz, M. e Rousseau, D. (1994). *Changing obligations and the psychological contract. A longitudinal study*. Academy of Management Journal, 37 (1), pp.137-152.

Robinson, S. e Morrison, E. (1995). *Psychological Contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behaviour*. Journal of Organizational Behaviour. Vol.16.

Robinson, S. (1996). *Trust and breach of psychological contract*. Administrative Science Quarterly. New York. Vol. 41.

Robinson, S. e Brown, G. (2004). *Psychological contract breach and violation in organizations*. In R.W.Griffin e A.M. O’Leary- Kelly (Eds.). *The dark side of organizational behaviour*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, pp.309-337.

Robbins, S. (2004). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (9th Ed.). London. Prentice-Hall.

Rodrigues, A. C. A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Roehling, M. (1997). *The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct*. Journal of Management History, 3 (2).

Rousseau, D. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2, pp.121-139.

Rousseau, D., e Greller, M. (1994). *Human Resource Practices: administrative contract makers*. Human Resource Management. 33 (3).

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage.

Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburg: Carnegie Mellon University.

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.

Rousseau, D. (2004). *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*. *Academy of Management Executive*, 18, pp.120-127.

Rousseau, D. e Greller, M. (1994). *Human resource practice: Administrative contract makers*. *Human Resources Management*, 33.

Rousseau, D. e Tijoriwala, S. (1998). *Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures*. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp.679-696.

Robbins, S. (2004). *Comportamento Organizacional*. (9.^a ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Salancik, G. (1977). *Commitment and the control of organizational behavior*. In B.M. Staw e G.R. Salancik (Eds), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1-54.

Santos, A. A. Júnior e BELUSO, C. M. (2007) *O contrato psicológico em indústrias têxteis*. *Revista Científica da Universidade Lusófona do Porto*. N.º 2, 2º semestre. Portugal.

Schalk, R., Jong, J., Rigotti, T., Mohr, G., Peiró, J.M., e Caballer, A. (2010) *The psychological contracts of temporary and permanent workers*. In D.E. Guest, K.

Isaksson, e H. De Witte, H. (Eds.). *Employment Contracts, Psychological Contracts, Et Employee Well-Being. An International Study* (pp. 89-119). Oxford. Oxford University Press.

Schaufeli, W. e Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25, pp.293-315.

Schaufeli, W. (2006). *The balance of give and take: Toward a social Exchange model of burnout*. Revue Internationale de Psychologie Sociale, 19, pp.87-131.

Schaufeli, W. e Salanova, M. (2007). *Work engagement. An emerging psychological concept and its implications for organizations*. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner e D.P. Skarlicki (Eds.). Research in social issues in management: vol.5. Managing social and ethical issues in organizations. Greenwich, CT: Information Age Publishers, pp.135-177.

Schappe, S. (1998). *The Influence of Job satisfaction, Organizational Commitment and fairness perceptions on Organizational Citizenship Behaviour*. The Journal of Psychology, 123 (3).

Schappe, S. (1998). *The Influence of Job satisfaction, Organizational Commitment and fairness perceptions on Organizational Citizenship Behaviour*. The Journal of Psychology, 123 (3).

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. e Bakker, A. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach*. Journal of Happiness Studies, 3, pp.71-92.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M., (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study*. Educational and Psychological Measurement. Sage Publications. 66, (4).

Schein, E. (1968). *A Psicologia na Organização*. Lisboa: Clássica Editora.

Schein, E. (1972). *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall

Sels, L., Janssens, M., Van Der Brande, I. (2008). *Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions*. Journal of Organizational behavior. Vol. 25, pp. 461-488.

Shield, R., Thorpe, R. e Nelson, A. (2002). *Hospital mergers and psychological contracts*. Strategic Change, 11,7, pp.357-367.

Shore, L. e Martin, H. (1989). *Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*. Human Relations, 42, pp.625-638.

Shore, L. e Tetrick, L. (1994). *The Psychological Contract as an explanatory framework in the employment relationship - Trends in Organizational Behaviour*. Vol.1.

Shore, L., Tetrick, L., Taylor, M., Coyle-Shapiro, J., Liden, R., McLean Parks, J. et al (2004). *The employee-organization relationship: A timely concept in a period of transition*. Research in Personnel and human Resources Management, 23, pp.291-370.

Siders, M., George, G. e Dharwadkar, R. (2001). *The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures*. Academy of Management Journal. Briarcliff Manor: 44 (3), 570 (p.10.).

Silva, L. (2003). *Cultura Organizacional na PSP - Aplicação restrita do Modelo de Valores Contrastantes- Estudo Exploratório*. Lisboa. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Silva, E. E. C. (2009) *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto*. Dissertação Mestrado em Psicologia. Universidade Federal da Bahia, Salvador. Pp. 168 ss.

Silva, V. H., Santos, S., e Caetano, A. (2010). *O papel da confiança organizacional antes e depois da mudança organizacional*. VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga. Universidade do Minho.

Sindicato dos Oficiais de Polícia (2013). *Estudo Prévio de Racionalização das Forças e Serviços de Segurança do Ministério da Administração Interna*, pp.27-37.

Sitkin, S. e Bies, R. (1993). *Social accounts in conflict situations: using explanations to manage conflicts*. Human Relations, 46, pp.349-370.

Solinger, O. N.; Olffen, W.; Roe, R. A. (2008). *Beyond the three-component model of organizational commitment*. Journal of Applied Psychology. Vol. 93, pp. 70-83.

Sparrow, P. (1996). *Transitions in the Psychological Contract: some evidence from the banking sector*. Human Resource Management, 6 (4).

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks. Sage.

Stewart, T. (1999). *Capital intelectual – A nova riqueza das organizações*. Lisboa. Edições Sílabo.

Stone, K. (2004). *From Widgets to digits, Employment regulation for the changing workplace*. Cambridge. University Press.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D., e Liefoghe, A. (2005). *Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*. Journal of Organizational Behavior, 26, 821-838.

Swales, S. (1995). *Organisational commitment: do organisations deserve it?* Paper apresentado na British Academy of Management Annual Conference. Sheffield, 11-13 de Setembro.

Swales, S. (2000). *Organizational Commitment: Do organizations deserve it?* Working paper presented to the British Academy of Management Annual Conference. Sheffield, 11-13 September.

Swales, S. (2002). *Organizational commitment: a critique of the construct and measures*. International Journal of management review. Vol.4, n.º 2, pp.155-178.

Swales, S. (2004). *Commitment to change, profiles of commitment and in-role performance*. Personal review, 33, pp.187-204.

Suazo, M. (2011). *The impact of affect and social Exchange on outcomes of psychological contract breach*. Journal of Managerial Issues. Vol. XXIII – n.º 2 – pp. 190-205.

Tavares, S. (2001). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In J.M. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora. McGraw-Hill, pp.307-333.

Tetrick, L. e LaRocco, J. (1997). *Understanding, prediction and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction and psychological well-being*. Journal of Applied Psychology, 72, pp.538-543.

Tett, R. e Meyer, J. (1993). *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path analysis based on meta-analytic findings*. Personnel Psychology, 46, pp.259-293.

Turnley, W., Bolino, M., Lester, S., e Bloodgood, J. (2003). *The Impact of Psychological Contract Fulfilment on the Performance of in-role and organizational citizenship behaviours*. Journal of Management, 29.

Turnley, W. e Feldman, D. (1999). *A discrepancy model of psychological contract violation*. Human Resources Management Review. New Orleans. V.9.

Turnley, W. H., e Feldman, D. C. (2000). *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*. Journal of Organizational Behavior, 21, 25-42.

Turnley, W. H. (2005). *The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach*. Journal of Leadership and Organizational Studies. Fall.

Vandenberghe, C., Bentein, K. e Stinglhamber, F. (2004). *Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Work Group: Antecedents and outcomes*. Journal of Vocational Behavior, 64, pp.47-71.

Veliyath, R e Fitzgerald, E. (2000). *Firm capabilities, business strategies, costumer preferences and hypercompetitive arena: the sustainability of competitive advantages with implications for the firm*. Competitiveness Review: Indiana. V.10, n.º 1.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York. Willey.

Welsch, H. e LaVan, H. (1981). *Inter-relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate*. Human Relations, 34, pp.1079-1989.

Wiener, Y. (1982). *Commitment in Organizations: a normative view*. Academy of Management Review, 7, pp.418-428.

Williams, L. J. e Hazer, J.T. (1986). *Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A reanalysis using latent variable equation methods*. Journal of Applied Psychology, 71, pp.219-231.

Yang, J. (2008). *Effect of newcomer on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in the hotel industry*. The Service Industries Journal, 28, pp.429-443.

Zanelli, J.; Borges Andrade e Bastos J. (2004). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre. Artmed.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. e Bravo, J. (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 60, pp.647-680.

ANEXO I

SOLICITAÇÃO E AUTORIZAÇÃO DO DIRETOR NACIONAL DA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA (PSP)

Exm.º Sr Diretor Nacional da Polícia de Segurança Pública

Miguel Ângelo Ferreira de Araújo – Subcomissário N/M 147014, atualmente a prestar serviço no Comando Distrital da PSP de Viana do Castelo e no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho – Escola de economia e Gestão, vem mui respeitosamente solicitar autorização de V.ª Ex.ª para a aplicação de um questionário à população policial (cerca de 200/300 efetivos das várias valências policiais), desenvolvido para o estudo de matérias relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos.

Mais informo V.ª Ex.ª de que se trata de um trabalho académico para obtenção do Grau de Mestre, em que os dados serão confidenciais e anónimos, apenas utilizados para tirar conclusões genéricas sobre o que os trabalhadores (profissionais de Polícia) da Polícia de Segurança Pública pensam e sentem acerca da sua relação com a organização onde trabalham.

Junto envio para conhecimento de V.ª Ex.ª cópia da Proposta de Dissertação para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de recursos Humanos, assim como de um esboço do que será o questionário, baseado em parte no trabalho da Dr.ª Ana Paula Vieira Gomes Ferreira – Docente na Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão (o qual poderá ser consultado em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/7818ª>) a aferir à população policial após autorização de V.ª Ex.ª

Pede deferimento

Viana do Castelo, 08 de Outubro de 2012

Miguel Ângelo Ferreira de Araújo – SUBCOMISSÁRIO

Miguel Angelo Ferreira De Araujo

De: DN DEPFORM
Enviado: terça-feira, 22 de Janeiro de 2013 12:27
Para: Miguel Angelo Ferreira De Araujo
Assunto: RE: Solicitação para aplicação de questionário (...)

Exm.º Senhor

Subcomissário Miguel Araújo

Relativamente ao seu pedido datado de 08OUT2012, enviado à DN/PSP, no âmbito de mestrado, encarrega-me o Exm.º Senhor Diretor do Departamento de Formação de informar V.Ex.ª que por despacho de Sua Ex.ª o DNA/UORH, de 03JAN2013, foi autorizado a realizar o inquérito a elementos do CM Porto, CD's de Braga e de Viana do Castelo,

Através do Fax 101/SAG/2013 de 21JAN2013 deste DF é dado conhecimento aos Comandos acima mencionados da decisão superior pelo que deve coordenar a colaboração com o oficial do Comando designado para o efeito.

No final do estudo deverá enviar a este Departamento cópia da dissertação de acordo com o estipulado na alínea d) n.º 2 do Anexo C à NEP RH/DEPFORM/01/01

Desejos de sucesso académico

Atenciosamente

Dulce Maravilha
Chefe

Departamento de Formação

Direção Nacional da PSP
Largo da Penha de França, n.º 1
1170-298 Lisboa
PORTUGAL

T: +351 218 111 000
Ext: 11379 / 11542
F: +351 218 111 058
E: depform@psp.pt



facebook: policiasegurancapublica | twitter: DNPSP | contacto@psp.pt | www.psp.pt

De: Miguel Angelo Ferreira De Araujo
Enviada: quarta-feira, 9 de Janeiro de 2013 11:08
Para: DN DEPFORM
Assunto: Solicitação para aplicação de questionário (...)

Exm.º Sr Diretor do Departamento de Formação da Polícia de Segurança Pública

Em aditamento à solicitação datada de 08 de Outubro para aplicação de um questionário, no âmbito de um trabalho académico (Mestrado de GRH), venho informar V.ª Ex.ª o interesse da aplicação do referido questionário nos Comandos Distritais de Viana do Castelo e Braga, assim como no Comando Metropolitano do Porto, por óbvios motivos de logística e proximidade.

É tudo quanto me cumpre informar V.ª Ex.ª para os fins julgados por convenientes

23/01 2013 QUA 14:07 FAX 258813570
 23 JAN 2013 14:37 218111058

CD PSP VIANA
 DEFPJRM/DR/ESE

PSP PONTE LIMA 001
 #5136 F.001 701



MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

DIREÇÃO NACIONAL
 RECURSOS HUMANOS

DF - DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO

*1. Ao S. Formação
 para acionamento;
 2. Cópia ao Sr. Subcom.
 Araújo
 23.01.2013
 [Signature]*

| | | |
|---|---|---------------------------------------|
| Hora Depósito: | Fax Número: | Número de Série: |
| De: Dep. Formação - Lg. Penha de França, 1 1170-298 Lisboa (Tlf 218111000-Fax 218111058) | Precedência: Urgente | Grupo Data/Hora: 211137JAN2013 |
| Para: Exm ^{os} Senhores Comandantes do CM Porto, CD's Braga e V. Castelo | Class. Segurança: Não Classificado | Nº Seg./Reg.: |
| Info: | Nº Ex.: | Nº Cópia: |
| | Número de Origem: 101/SAG/2013 | Vª Ref.: |
| | Processo: DF2013DNL00003F05 | Classificador: 080.30.04 |

Assunto: COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE MESTRADO

Relativamente ao assunto em epígrafe e ao pedido de aplicação de questionários no âmbito de mestrado do Sr. Subcomissário M/147014, Miguel Ângelo Ferreira de Araújo, do CD V. Castelo, informo V. Ex^ª, que, por despacho de S. Ex^ª, o DNA/RH de 03JAN2013, o mesmo foi autorizado a aplicar os questionários a elementos desse Comando, pelo que se solicita a V. Ex^ª, a nomeação de um oficial para coordenação da colaboração desse Comando.

O Diretor do Departamento de Formação

[Signature]
 João Manuel Alves Amado
 Intendente

22/1431E
 85
[Signature]

ENTRADA N.º 000766
 DATA 23 JAN. 2013

| | | | | |
|------------------------------|---------------------|------------|-----------|----------|
| Pag. anexos: 0 Página 1/1 | Redactor: 142057 | Expeditor: | Operador: | Hora Tr: |
|------------------------------|---------------------|------------|-----------|----------|

ANEXO II

INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Gestão de Recursos Humanos – O Contrato Psicológico nas Organizações –

Questionário para a Dissertação Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Caro(a) Agente/Agente Principal/Chefe/Oficial de Polícia

O questionário que lhe pedimos para preencher inclui-se num trabalho de investigação sobre o “O Contrato Psicológico nas Organizações – O Caso da Polícia de Segurança Pública”, levado a cabo na Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão), enquanto aluno do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e autor da Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Em termos gerais, este estudo tem por objetivo fundamental conhecer o estado da relação entre os trabalhadores – elementos policiais, a sua organização empregadora (PSP) e compreender o tipo de associação entre essa relação (contrato psicológico) e o grau de empenhamento dos seus colaboradores face à PSP.

Neste sentido, pedimos a sua ajuda e colaboração, respondendo ao presente questionário. A sua participação é voluntária e anónima. Caso não pretenda participar, basta que não o preencha. Os dados resultantes das suas respostas são confidenciais.

Tenha em consideração o facto de não existirem respostas certas ou erradas. Por favor indique as suas próprias opiniões, expectativas, sentimentos e atitudes, independentemente de serem ou não aquelas que prefere ou acha mais adequadas. Pede-se o máximo de sinceridade no preenchimento dos questionários, agradecendo-se desde já a sua colaboração.

O Investigador Miguel Ângelo Araújo.

SECÇÃO A

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ilustra possíveis *compromissos assumidos ao longo do tempo pela sua organização*, face a si, *para além* do estabelecido no seu *contrato formal* de emprego.

Gostaríamos que indicasse na **1ª coluna** o seu **grau de concordância**, relativamente a cada um desses compromissos e, na **2ª coluna** o **grau de cumprimento** que considera que a PSP tem tido face a cada um deles. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

| | |
|-------------------------|-------------------------|
| Concordância: | Cumprimento: |
| 1 – Discordo Totalmente | 1 – Nunca Cumpre |
| 2 – Discordo | 2 – Raramente Cumpre |
| 3 – Não Sei/Sem Opinião | 3 – Não Sei/Sem Opinião |
| 4 – Concordo | 4 – Cumpre |
| 5 – Concordo Totalmente | 5 – Cumpre Sempre |

| Por exemplo: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
|---------------------------|--------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| Remunerar a tempo e horas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Neste caso concorda totalmente que a PSP se comprometeu a pagar a tempo e horas, mas que raramente cumpre esse compromisso.

| Relativamente a Formação, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| 1. Fornecer formação adequada para realizar o seu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Providenciar atempadamente a formação necessária para desempenhar a sua função | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Disponibilizar conhecimentos e competências necessários para o futuro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Realizar acções de formação que lhe permitam adquirir novos conhecimentos e competências | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Fornecer formação adequada ao seu desenvolvimento como pessoa e como profissional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Realizar acções de formação que possibilitem a concretização das suas expectativas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relativamente ao Desenvolvimento de Carreira, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
| 7. Permitir-lhe o desenvolvimento de novas funções na PSP (na sua unidade ou outras dentro da PSP) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Clarificar a via para a promoção da sua carreira na PSP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Clarificar a via para aceder a novas funções dentro da PSP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relativamente à Remuneração, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
| 10. Remunerar de acordo com a função que exerce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Remunerar o trabalho efectuado de acordo com outros sectores das forças e serviços de segurança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|---|--------------------|---|---|---|---|
| 12. Informar, com clareza, sobre os critérios para atribuição dos incentivos (prêmios, bônus, acesso a serviços úteis) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Proporcionar incentivos (prêmios, bônus, acesso a serviços úteis, compensações em tempo de descanso) consoante o seu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Proporcionar um salário-base de acordo com o seu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Remunerar equitativamente face aos outros trabalhadores com responsabilidades semelhantes dentro da PSP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relativamente à Segurança e Contrato de Emprego, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
| 16. Proporcionar-lhe um emprego seguro na unidade a que pertence ou noutras dentro da PSP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Possibilitar o gozo das férias contratadas sem limitações por parte da organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Cumprir o contrato formal de emprego se deixar, por qualquer razão, a empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Remunerar sempre as horas extraordinárias que venha a fazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Assegurar benefícios contratuais (saúde, horas para assuntos pessoais e familiares...) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Cumprir integralmente o contrato formal de emprego | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relativamente ao Ambiente de Trabalho, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
| 22. Disponibilizar-lhe tempo para poder tratar de assuntos pessoais/familiares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Fornecer feedback sobre o seu desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Comunicar abertamente sobre os problemas que lhe digam respeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Reconhecer e recompensar o seu bom desempenho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Confiar em si e respeitá-lo(a) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Aplicar regras e procedimentos de forma justa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Procurar ajudar na resolução de problemas profissionais que possa ter | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Ter em consideração as suas necessidades pessoais/profissionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Solicitar a sua opinião na tomada de decisão de assuntos que lhe digam respeito | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Apoiá-lo(a) nas dificuldades de natureza pessoal/familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Tratá-lo (a) de forma justa e equitativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Relativamente às Condições de Trabalho, a PSP comprometeu-se a: | Concordância | | | | | Cumprimento | | | | |
| 33. Proporcionar-lhe um trabalho interessante e desafiante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Clarificar os objectivos e as responsabilidades do trabalho a efectuar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Proporcionar um trabalho (função) adequado(a) à sua pessoa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Proporcionar um ambiente de trabalho cooperante | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Fornecer os recursos humanos e materiais adequados para a realização da sua função | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Proporcionar um ambiente de trabalho seguro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECÇÃO B

Nesta secção, vai-lhe ser apresentado um conjunto de afirmações que ajudará a ilustrar a natureza da sua ligação com a PSP.

Gostaríamos que indicasse o seu grau de concordância, sendo que, (1) significa *discordo totalmente* e (5) *concordo totalmente*. Para cada indicação deverá ter em conta a escala seguinte:

Concordância:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não Sei/Sem Opinião
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

| Por exemplo | Concordância | | | | |
|---|--------------|---|---|---|---|
| Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Neste caso concorda totalmente que a organização tem um grande significado para si.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 01. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta Organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 02. Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 03. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta Organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 04. Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 05. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta Organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 06. Não me sinto como fazendo parte desta Organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 07. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta Organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 08. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização, mesmo que o pudesse fazer | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 09. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta Organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra Organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Neste momento manter-me nesta Organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta Organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta Organização neste momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. Como já dei tanto a esta Organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta Organização no presente momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta Organização agora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECÇÃO C

Para finalizar, gostaríamos que fornecesse alguns **dados gerais relativamente a si e à sua experiência profissional**. Assinale por favor, **com uma cruz**, a opção que corresponde ao seu caso.

Sexo: ___(1) Masculino **Filhos:** ___(1) Não **Estado Civil:** ___(1) Solteiro(a) ___(3) Divorciado(a)
 ___(2) Feminino ___(2) Sim ___(2) Casado(a)/Junto ___(4) Viúvo(a)

Escolaridade: ___(1) Até 9º ano ___(3) Bach./Licenciado **Idade:** ___(1) < 20 ___(3) 31 – 40 **Local Trabalho:** ___(1) Norte
 ___(2) 9º a 12º ano ___(4) Pós-Graduado ___(2) 21 – 30 ___(4) 41 – 50 ___(2) Centro
 ___(5) > 50 ___(3) Sul

Sindicalizado(a): ___(1) Não **Cargo Actual:** ___(1) Agente /A. Principal - Serviço Administrativo ou Operacional: _____
 ___(2) Sim ___(2) Chefe
 ___(3) Oficial - Posto: _____

Anos no Cargo: ___(1) < 05 ___(3) 16 – 25 **Tempo de serviço na PSP:** ___(1) < 05 ___(3) 16 – 25
 ___(2) 06 – 15 ___(4) 26 – 35 ___(2) 06 – 15 ___(4) 26 – 35
 ___(5) > 35 ___(5) > 35

Área: ___(1) Patrulha (2) P.I.P.P ___(3) Inv. Criminal ___(4) G.O.E. ___(5) Corpo de Intervenção ___(6) Segurança Pessoal
 (7) Equipas Inativação de Engenhos Explosivos e Segurança de Subsolo ___(8) P.I.P.P. ___(9) E.I.F.P. ___(10) Outra/Qual? _____

Funções Anteriores na *Polícia de Segurança Pública* e Número de Anos em Cada Função

Função: _____ N° de Anos _____

Função: _____ N° de Anos _____

Função: _____ N° de Anos _____

Funções em *Anteriores Organizações* e Número de Anos em Cada Função

Função: _____ N° de Anos _____

Função: _____ N° de Anos _____

Função: _____ N° de Anos _____

Comentários

FIM

Agradeço sinceramente o tempo por si disponibilizado no preenchimento deste questionário.

Mais uma vez lembramos que os **dados são confidenciais e anónimos**, apenas sendo utilizados para tirar conclusões genéricas sobre o que os (as) trabalhadores (as) da Polícia de Segurança Pública pensam e sentem acerca da sua relação com a organização onde trabalham.

Se pretender esclarecimentos sobre o preenchimento do questionário por favor contacte para o e-mail mafaraujo@psp.pt

No caso de estar interessado(a) em receber um resumo das principais conclusões desta pesquisa indique, por favor, o seu contacto:

Nome: _____

Endereço: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

Muito Obrigado!

Miguel Ângelo Araújo

ANEXO III

**SOLICITAÇÃO PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO SOBRE
EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DO PROFESSOR DR JOSÉ LUIS
NASCIMENTO**

Exmo. Professor Doutor José Luis Nascimento

O meu nome é Miguel Ângelo Araújo, sou Oficial da Polícia de Segurança Pública e aluno do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Sou orientando da Professora Doutora Ana Paula Ferreira (aferreira@eeg.uminho.pt), sendo que, a minha dissertação versa, em termos gerais, sobre a Quebra do Contrato Psicológico na Polícia de Segurança Pública (PSP) e o seu impacto nos níveis de empenhamento organizacionais (...).

Após ter lido com relevante entusiasmo o seu paper publicado na revista COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2008, VOL. 14, N.º 1, 115-133, intitulado "Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português", atrevo-me a efectuar este contacto no intuito de lhe solicitar autorização para utilizar a Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen traduzida e revista no seu estudo, para levar a cabo a minha dissertação.

As minhas desculpas pela ousadia deste meu contacto.

Com os meus melhores cumprimentos,

Miguel Ângelo Araújo

Miguel Ângelo Araújo <miguel.psp@gmail.com>

Autorização para utilização de Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen (...)

José Luis Nascimento <jlnascimento@mail.telepac.pt>

31 de janeiro de 2013 21:09

Para: Miguel Ângelo Araújo <miguel.psp@gmail.com>, jnascimento@iscsp.utl.pt

Cc: Ana Ferreira <aferreira@eeg.uminho.pt>

Caro Miguel,

Esteja à vontade para utilizar a escala. Envio-a em word para melhor a trabalhar.

Cumprimentos,

José Luís Nascimentos

De: Miguel Ângelo Araújo [mailto:miguel.psp@gmail.com]

Enviada: quinta-feira, 31 de Janeiro de 2013 12:56

Para: jlnascimento@mail.telepac.pt; jnascimento@iscsp.utl.pt

Cc: Ana Ferreira

Assunto: Autorização para utilização de Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen (...)

[Texto das mensagens anteriores oculto]

Quest_Compr-Org_Meyer & Allen_1997.doc
73K