



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

**Contrato psicológico e empregabilidade
em contexto militar: o Exército Português
em transformação**

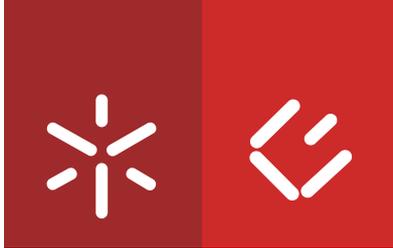
Laurentino Romeira Guimarães

Laurentino Romeira Guimarães

**Contrato psicológico e empregabilidade
em contexto militar: o Exército Português
em transformação**

UMinho | 2016

outubro de 2016



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Laurentino Romeira Guimarães

**Contrato psicológico e empregabilidade
em contexto militar: o Exército Português
em transformação**

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

e da

Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração da presente tese. Confirmando que em todo o trabalho conducente à sua elaboração não recorri à prática de plágio ou a qualquer forma de falsificação de resultados.

Mais declaro que tomei conhecimento integral do Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 26 de outubro de 2016

Nome completo: Laurentino Romeira Guimarães

Assinatura:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Romeira Guimarães', written in a cursive style.

Agradecimentos

*À tua memória Palmira.
Ao teu futuro Inês.*

Apesar de traduzir a manifestação de uma vontade individual, a elaboração de uma tese de doutoramento não é possível sem o especial contributo de um conjunto, mais ou menos alargado, de pessoas e entidades a quem, por isso, se torna justo dar pública expressão de gratidão.

Em primeiro lugar expresso o meu reconhecimento à Universidade do Minho enquanto instituição de transmissão de conhecimento e cuja Escola de Economia e Gestão tenho o imenso orgulho de ter frequentado.

Depois, manifesto a mais profunda estima, consideração e admiração pelas minhas orientadoras, Professora Doutora Ana Paula Ferreira e Professora Doutora Gina Santos. Faço-o em respeito pela diligente, motivante e elevada qualidade com que, em permanência, disponibilizaram o seu tempo e o grande saber próprio em prol deste trabalho. Se foi possível aqui chegar, a elas tal se deve, de sobremaneira. Estou e ficar-lhes-ei, por isso, particular e eternamente grato.

Ao General Pina Monteiro, atual Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas e então Chefe do Estado-Maior do Exército, agradeço a inestimável e pronta aceitação da minha pretensão em que o estudo fosse possível de ser realizado no contexto organizacional do Exército Português. O meu muito obrigado.

Uma palavra de apreço aos meus colegas de curso. O excelente ambiente de companheirismo que, sobretudo ao longo do ano presencial do programa, se gerou foi um excelente tónico para o arranque e entrega pessoais às naturais exigências da formação.

A todos os entrevistados no âmbito deste trabalho, alguns deles meus amigos pessoais e camaradas do tempo académico e profissional: o meu forte abraço de gratidão pela imediata disponibilidade pessoal e o essencial contributo para a presente tese.

Por fim, uma palavra de infinito reconhecimento e gratidão à minha família, em especial à Margarida, minha mulher. A realização dum projeto desta dimensão lembra a velha e eterna discussão no âmbito da estratégia militar acerca da importância primeira para o sucesso: se a ação visível e protagonista da frente que opera, se o mérito substantivo e discreto da retaguarda que apoia. Sobretudo pelo tempo de ausência, tantas vezes ainda que fisicamente presente, o meu profundo obrigado.

Título: Contrato psicológico e empregabilidade em contexto militar: o Exército Português em transformação.

Palavras-chave: Contrato psicológico, empregabilidade percebida, reestruturação organizacional contexto e profissão militar, oficial do Quadro Permanente do Exército Português.

Resumo

As Forças Armadas Portuguesas encontram-se envolvidas num processo de reestruturação. Pela sua especificidade e dimensão, particularmente em meios humanos e instalações militares, este facto tem especial impacto no Exército. Como a literatura abundantemente sugere, as reestruturações organizacionais são, por norma, fontes de quebra e violação dos contratos psicológicos das pessoas que as integram, daí resultando uma diversidade de consequências negativas de que são exemplo a quebra de confiança na organização e nos seus agentes, a redução do empenhamento organizacional e a intenção de abandonar a organização.

O objetivo geral da presente tese está orientado para compreender a expressão do contrato psicológico, enquanto conceito e processo explicativo da afiliação e relacionamento indivíduo-organização, em contexto organizacional militar, com base nas suas dimensões mais marcantes como sejam a formação e conteúdo, as tendências tipológicas, os fenómenos de quebra/violação e reações subsequentes, e em que medida, ou de que forma, para isso contribui a perceção individual do oficial do Quadro Permanente do Exército Português (QPEP) acerca da própria empregabilidade. Para isso recorreu-se a um estudo qualitativo de carácter exploratório realizado com base em 42 entrevistas em profundidade, recolhidas junto de igual número de oficiais do QPEP, de ambos os sexos e de graduação hierárquica e especialidade diversa, com formação académica especializada obtida na Academia Militar.

Os resultados obtidos através da análise categorial temática das entrevistas sugerem um conjunto de conclusões que se expõem: (1) o contrato psicológico dos oficiais do QPEP forma-se e desenvolve-se de acordo com o preceituado pela literatura especializada, porém a caracterização tipológica dos contratos psicológicos encontrada não sugere conteúdos de cariz transacional, como é habitual notar na literatura da especialidade, antes ressaltando a observação generalizada da tendência ideológica; (2) do quadro de deveres e direitos do oficial do QPEP um dever releva que sendo estatutário e atuando, por norma, simultaneamente como

direito, é essencial para a gestão estratégica das pessoas em contexto militar, pela importância nos processos de comunicação, liderança e motivação e, bem assim, no alinhamento das expectativas individuais com os objetivos organizacionais: o dever de tutela; (3) a tipologia de consequências dos fenômenos de quebra/violação dos contratos psicológicos dos militares entrevistados enquadra-se, globalmente, no sugerido pela literatura especializada relevando, contudo e face às especificidades do contexto organizacional em estudo, a quebra de confiança na organização/chefias e a intenção de sair/*turnover*. Apesar da percepção de quebra/violação pelos entrevistados não é evidente a redução das componentes práticas do empenhamento organizacional, nem a diminuição ou ausência de expressões de comportamento de cidadania organizacional dos oficiais do QPEP; (4) finalmente, a compreensão do papel da empregabilidade percebida na gravidade atribuída à quebra/violação do contrato psicológico e às suas consequências aparece associada a duas dimensões: a percepção individual dos próprios níveis de empregabilidade (interna e externa) e o ciclo que se estabelece ao nível individual entre o incumprimento organizacional, a empregabilidade percebida e a intenção de sair/*turnover*.

Com base nos resultados deste estudo, realça-se o contributo teórico que sugere a importância fulcral da empregabilidade percebida como um fator de graduação do impacto ou magnitude sentida pelo indivíduo perante o incumprimento organizacional dos termos do contrato psicológico. Concomitantemente, em termos de contributo prático, e partindo dos testemunhos dos militares entrevistados, salienta-se a necessidade de repensar o modelo de formação superior militar no sentido da obtenção de mais elevados níveis de empregabilidade, atento o primado das necessidades organizacionais. São sugeridos eixos de abordagem processual.

O estudo encerra descrevendo as respetivas implicações/contributos para a teoria e a prática organizacionais e apontando sugestões para investigação futura.

Title: Psychological contract and employability in the military context: The Portuguese Army in transformation.

Keywords: Psychological contract, perceived employability, organizational restructuring, context and military profession, Portuguese Army Career officer.

Abstract

The Portuguese Armed Forces are currently going through a restructuring process. The changes being implemented, given its specificity and dimension, particularly in what concerns human resources and military facilities, have heavily impacted the Army functioning. As the literature abundantly suggests, organizational restructuring processes are invariably sources of psychological contract (PC) breach and violation, thus resulting in a variety of negative consequences, such as the breach of trust in the organization and its agents, the reduction of organizational commitment and the increase in turnover intentions.

The overall aim of this study is to understand the meanings attributed to the PC, as a concept, and as an explanatory process about the affiliation motives and the individual-organization employment relationship in the military organizational context. Thus, this study emphasis is on the PC most significant elements, such as its formation processes and content, typological trends, the PC breach/violation phenomena and subsequent reactions, and the extent in which, or the ways through which it influences Portuguese Army Career officer (PAC) perceptions about their own employability. In order to achieve this research goal, we conducted an exploratory qualitative study based on 42 in-depth interviews, gathered from PAC officers of both sexes and occupying distinctive hierarchical ranks and military specialties and with specific academic training obtained at the Military Academy.

We employed a theme analysis to interview data. The main findings brought by the interview analysis are the following: (1) the PC formation of the PAC officers and how it develops over time matches the conclusions brought by the literature in the field, however, in our study, the typological characterization of the PC points to the absence of transactional contracts, as is commonly found in other studies, and, instead, highlights the ideological content held by the PAC officers as the main PC typology; (2) given the overall duties and rights ascribed to the PAC officers, a duty stands out, which being a military requirement is usually depicted as a right that is essential for the strategic management of human resources in the military context, given its

importance for the enhancing of communication, leadership and motivation processes as well as for the alignment of individual expectations with organizational goals, and that is: the duty of guardianship; (3) the PC breach/violation experiences, and the negative consequences for the military interviewed, also match what is found in the specialized literature, nevertheless, and given the specificity of the military context, in our study the interviewees stress more profoundly the breach of trust in the military organization and its leadership and the intention to leave. Nevertheless, and despite the perception of breach/violation by these military, our findings also suggest that there is no significant decrease in terms of organizational commitment nor there is evidence of a reduction or absence of organizational citizenship behaviours by the PAC officers interviewed; (4) finally, our findings shed some light about the relevance of perceived employability in how individuals assess the gravity of PC breach/violation, along two lines: in terms of the individuals own perceptions of employability levels (both internal and external), and the reasoning that is established, at the individual level, between organizational un-fulfilment of individual expectations, perceived employability and intention to leave the military organization.

Based on our findings, we highlight, as the main theoretical contribution, the crucial importance of perceived employability, and its buffer effect by moderating the magnitude of the PC breach and violation that is felt by the military regarding the organizational un-fulfilment of the PC terms. Concomitantly, in terms of practical contribution, and based on the testimonies of the military, we stress the need to rethink military higher education models making them more aligned with employability needs and exigencies, while not disregarding the primacy of military organizational needs. Further practical implications are suggested.

The study concludes by depicting the main contributions to theory and organizational practice as well as by pointing the main study limitations and suggestions for future research.

Índice Geral

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Índice Geral	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Quadros e Tabelas	xv
Introdução	1
Capítulo 1 – O contrato psicológico	9
1.1 Introdução temática	9
1.2 O conceito de contrato psicológico: origens e evolução	10
1.2.1 O período pré-Rousseau	10
1.2.2 Concetualização atual	13
1.2.3 Quem representa a organização empregadora?	18
1.3 Formação, desenvolvimento e conteúdo do contrato psicológico	20
1.3.1 Formação e desenvolvimento do contrato psicológico	20
1.3.2 Conteúdo do contrato psicológico.....	27
1.3.3 A componente ideológica	36
1.4 Quebra e violação do contrato psicológico	39
1.4.1 Quebra e violação: conceitos e desenvolvimento do processo	39
1.4.2 Porque quebram os contratos?.....	43
1.4.3 Consequências da quebra e violação do contrato psicológico.....	46
1.4.4 O contrato psicológico em mudança: da segurança de emprego à empregabilidade	50
1.5 Síntese conclusiva	53
Capítulo 2 – A empregabilidade.....	57
2.1 Introdução temática	57
2.2 A empregabilidade enquanto conceito	59
2.2.1 Enquadramento histórico-evolutivo do significado da empregabilidade	59
2.2.2 O conceito de empregabilidade	61
2.3 A empregabilidade enquanto processo	67
2.4 A empregabilidade baseada na competência	71
2.5 A empregabilidade percebida e a insegurança no emprego.....	76
2.6 Empregabilidade e contrato psicológico.....	82

2.7 Síntese conclusiva	85
Capítulo 3 - O contexto militar: organização e carreira profissional.....	89
3.1 Introdução temática	89
3.2 As Forças Armadas enquanto contexto sócio-organizacional.....	90
3.3 A profissão militar: uma caracterização	94
3.4 A estrutura de carreira de Oficial do Exército Português	98
3.5 Síntese conclusiva	101
Capítulo 4 – Metodologia.....	105
4.1 Introdução temática	105
4.2 Opção metodológica: a abordagem qualitativa	105
4.3 Recolha de dados: a entrevista em profundidade	109
4.4 Análise de dados: a perspetiva da Teoria Fundamentada (<i>Grounded Theory</i>).....	111
4.5 Participantes e procedimentos adotados	116
4.6 Síntese conclusiva	123
Capítulo 5 – Apresentação e discussão de resultados	125
5.1 Introdução temática	125
5.2 Descrição e discussão dos resultados	125
5.2.1 Elementos de formação e desenvolvimento do contrato psicológico (C1).....	126
5.2.2 Quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização (C2)	135
5.2.3 Tendências tipológicas do contrato psicológico (C3).....	141
5.2.4 Razões de quebra/violação do contrato psicológico (C4).....	145
5.2.5 Consequências da quebra/violação do contrato psicológico (C5)	154
5.2.6 Reação ao impedimento de saída da organização (C6)	164
5.2.7 Empregabilidade e incumprimento organizacional (C7).....	166
5.2.8 Incremento da empregabilidade externa (C8)	170
5.3 Síntese conclusiva	173
6. Conclusão.....	175
6.1 Principais conclusões.....	175
6.2 Contributos para a Teoria e a Prática	179
6.3 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	181
Bibliografia.....	185
Anexos.....	223
Anexo 1 – Guião da entrevista	223
Anexo 2 – Quadro de termos.....	225

Índice de Figuras

Capítulo 1

Figura 1.1 A formação do contrato psicológico.....	21
Figura 1.2 Modelo de desenvolvimento do contrato psicológico.....	23
Figura 1.3 Tipos de adaptação empregado–empregador.....	26
Figura 1.4 Processo de violação do contrato psicológico.....	41
Figura 1.5 Processo de formação de significado da quebra do contrato psicológico.....	42

Capítulo 2

Figura 2.1 Dimensões da empregabilidade.....	64
Figura 2.2 Processo da empregabilidade.....	67
Figura 2.3 Componentes da empregabilidade percebida.....	77
Figura 2.4 Modelo da reação individual à reestruturação organizacional.....	80

Capítulo 3

Figura 3.1 Principais determinantes da estrutura organizacional militar.....	92
Figura 3.2 Estrutura vertical da carreira de Oficial do Quadro Permanente do Exército	100

Capítulo 4

Figura 4.1 Processo básico do modelo da Teoria Fundamentada.....	113
Figura 4.2 Excerto do processo de codificação e análise de uma entrevista.....	121

Capítulo 5

Figura 5.1 Modelo teórico da investigação.....	174
--	-----

Índice de Quadros e Tabelas

Quadros

Capítulo 1

Quadro 1.1 Tipologias do contrato psicológico.....	33
Quadro 1.2 Quadro tipológico ampliado do contrato psicológico.....	37
Quadro 1.3 Reações à quebra/violação do contrato psicológico.....	49
Quadro 1.4 Mudança do contrato psicológico e percepções dos empregados.....	52

Capítulo 2

Quadro 2.1 Significado da empregabilidade nos finais do século XX.....	61
Quadro 2.2 Tipos de consequências da insegurança no emprego.....	78
Quadro 2.3 Novo <i>versus</i> velho contrato psicológico.....	82

Capítulo 3

Quadro 3.1 Habilitações de ingresso na carreira de Oficial do Quadro Permanente do Exército e empregabilidade externa.....	99
--	----

Capítulo 4

Quadro 4.1 Categorias temáticas e respectivas dimensões.....	122
--	-----

Capítulo 5

Quadro 5.1 Elementos de formação e desenvolvimento do contrato psicológico.....	127
Quadro 5.2 Quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização.....	135
Quadro 5.3 Tendências tipológicas do contrato psicológico.....	141
Quadro 5.4 Razões de quebra/violação do contrato psicológico.....	146
Quadro 5.5 Consequências da quebra/violação do contrato psicológico.....	154
Quadro 5.6 Reação ao impedimento de saída da organização.....	164
Quadro 5.7 Empregabilidade e incumprimento organizacional.....	166
Quadro 5.8 Incremento da empregabilidade externa.....	170

Tabelas

Capítulo 4

Tabela 4.1 Informação sociodemográfica dos participantes.....	117
Tabela 4.2 Distribuição dos participantes por especialidades e postos.....	117

Introdução

Vivem-se tempos de enormes e aceleradas mudanças, provavelmente sem precedentes desde a Revolução Industrial. Em consequência, as alterações verificadas no trabalho, entendido quer como fator de produção, quer como instrumento e espaço social de ocupação e realização das pessoas, têm sido abruptas ao longo das últimas décadas, designadamente a partir dos anos oitenta do século passado, sendo que a segurança no emprego, considerada comumente como variável-âncora na fixação das pessoas às organizações, se foi desvanecendo com a alteração evidente nas relações laborais. Este fenómeno levou a que as políticas de gestão das pessoas se fossem modificando até por força das alterações provocadas nas perceções dos próprios indivíduos - encarados na dupla vertente de pessoas e elemento de trabalho - e nas formas de entender as relações empregado-empregador essencialmente na perspectiva da procura sistemática da produtividade, com alterações em todos os tipos de organizações, quer sejam privadas, designadamente as empresas, quer sejam públicas – governos, escolas, hospitais, forças armadas.

A conjuntura atual, marcada de sobremodo pela crise económico-financeira internacional, vem reforçando as novas tendências do mercado de trabalho, o que determina a reanálise dos postulados básicos da teoria existente. Na situação em que as organizações se encontram e operam, designadamente no que ao desiderato da redução de custos concerne, a tendência vai em detrimento dos seus colaboradores através da implementação de medidas diversas de cunho salarial e socioprofissional que invariavelmente culminam no desemprego. Torna-se, pois, frequente a observação do fenómeno da quebra e violação dos contratos psicológicos e a problemática da empregabilidade, forçando ao desenvolvimento individual e vocacional e ao empenho na gestão das próprias carreiras.

Neste contexto, são justamente os dois constructos que, considerados estratégicos no quadro do binómio *comportamento organizacional – gestão de recursos humanos*, servem de base ao trabalho de investigação que dá corpo à presente tese de doutoramento, desenvolvida em contexto militar, tendo como objeto de estudo os oficiais do Quadro Permanente do Exército Português (QPEP) na situação de Ativo, isto é, os oficiais que de acordo com Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)¹ apresentam, resumidamente, um vínculo definitivo com

¹ Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio.

o exército e se encontram afetos ao serviço efetivo ou em condições de serem chamados ao seu desempenho.

Problemática, pertinência e objetivos do estudo

As Forças Armadas, uma organização tradicionalmente apontada como inspiradora da Racionalidade Burocrática de Max Weber da teoria organizacional, a par da Igreja e da Universidade (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996) e de forte centralização hierárquica, são um sistema em que as características profissionais, em especial da categoria de oficiais, se alteram com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas e conhecimentos teóricos e práticos que incluem a administração direta da violência, mas que não se limitam a esta administração (Janowitz, 1971). São disto exemplo as missões humanitárias e de manutenção ou restabelecimento da paz que vêm tendo lugar no cenário internacional da atualidade, sobretudo por determinação da ONU², com particular ênfase a partir da década de 1990. Janowitz (1971) considera as forças armadas uma organização burocrática de matriz dinâmica que desenvolve mudanças no tempo, em resposta às condições de mudança da própria sociedade envolvente.

Moskos e Wood (1988) distinguem a orientação normativa dominante na instituição militar *versus* ambiente civil. Assim, quando a corrente dominante na organização em causa é a *institucional*, aspetos como família, condições de vida, remunerações, realização pessoal extraorganização, tornam-se irrelevantes, o que não sucede quando por razões conjunturais impera nas forças armadas uma cultura de cariz *ocupacional*, resultando que nem os militares nem as respetivas famílias centram as suas atenções primordialmente no ambiente militar. Neste caso, pelo contrário, aspetos como aquisição de qualificações educativas a utilizar em meio civil, remunerações suplementares advindas de trabalho civil, passam a ser percecionadas como determinantes pelos militares. Os autores vão mais longe ao afirmarem que a orientação dos militares vem manifestando uma tendência ocupacional cada vez maior, “apesar de algumas indicações de tendência ‘reinstitutionalizante’ terem sido observadas também” (Moskos & Wood, 1988, p. 23). Também Carrilho (1985) considera existir nos oficiais da atualidade - por força das alterações verificadas nas modernas sociedades democráticas - a possibilidade de se gerar, ao nível individual, o conflito entre duas lógicas: a *operacional* e a *civil*.

² Acrónimo por é conhecida a Organização das Nações Unidas.

As Forças Armadas Portuguesas (FAP) integram três ramos: A Marinha, o Exército e a Força Aérea. Cada um destes ramos está estruturado em três grandes blocos hierárquicos (categorias) a saber, segundo a ordem descendente: Oficiais, Sargentos e Praças. Na sequência do processo de profissionalização das FAP a partir de finais dos anos 80 do século passado, os militares integrantes destas categorias passaram a ficar vinculados profissionalmente às FAP de duas formas distintas em função do vínculo laboral: militares dos quadros permanentes, que “(...) prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo (...)” (N.º 1 do Art. 113.º do EMFAR) e militares em regime de contrato e de voluntariado, que “ (...) são titulares de um vínculo de emprego público por tempo determinado (...)” (Art. 267.º do EMFAR).

Dos três ramos referidos, o que maior quadro de pessoal apresenta é o Exército e não se estará longe da realidade ao considerar que é aquele que também maior dificuldade apresenta no capítulo da aplicação das competências técnicas e formativas (leia-se formação académica) dos seus oficiais do quadro permanente em meio laboral externo à organização, isto é, em ambiente civil. Nesta linha, o General Martins Barrento, então Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), declarava em entrevista ao *Jornal do Exército* de março de 2000:

Há sempre uma componente científica que tem de ser ministrada (na formação dos militares) sendo hipótese ideal que essa componente fosse afim a outras profissões, porque isso facilitaria que alguns oficiais que não se sentissem bem na Instituição pudessem continuar a sua vida sem grandes problemas (Barrento, 2000, p. 31).

As medidas em curso nas FAP em geral e no Exército em particular têm gerado, há já algum tempo, um certo clima de desconforto que tem sido publicamente difundido pelas associações socioprofissionais. Medidas de que são exemplo os congelamentos salariais e de promoção nas carreiras, ação social e reforma do sistema de saúde, bem como a propalada reforma do modelo de organização da defesa e das forças armadas, são passíveis de gerar perceções de quebra/violação do contrato psicológico onde as questões da empregabilidade, sobretudo na perspetiva individual, poderão ter um papel de importância determinante com implicações a nível da lealdade, da satisfação e da segurança no trabalho e do bem-estar com consequências que importa perceber, tanto mais que:

Os militares confessam ter dúvidas acerca do modelo final de forças armadas que irão ter, não sabem até onde os cortes no orçamento e no dispositivo militar os irão levar e reconhecem ter dificuldades em saber qual é o seu verdadeiro estatuto atual. O que os leva a encarar o futuro com alguma preocupação dada a atitude expectante em que admitem viver, associada a algum desapontamento e até mesmo quebra de motivação (...) (Baltazar, 2005, p. 460).

O quadro descrito poderá significar que a alteração de padrões de carreira e a erosão da segurança no emprego podem enfatizar o papel da empregabilidade, mesmo em profissões tradicionalmente consideradas estáveis como a militar, sendo de admitir que a mesma não venha a ser exceção ao pensamento que se tornou comum, qual *slogan*, de que no mundo laboral atual deixaram de existir empregos para a vida, no sentido em que, regra geral, as organizações deixaram de poder assegurar aos seus empregados uma ocupação profissional sem limite temporal.

A problemática exposta levanta, assim, algumas questões que podem ser encaradas como desafiantes e simultaneamente geradoras de focos de interesse e justificação da elaboração do presente estudo. Desde logo, a prática inexistência de investigação que contemple a relação entre os constructos em debate (contrato psicológico e empregabilidade) e o respetivo contributo para as políticas e práticas da gestão das pessoas e do comportamento organizacional. Esta escassez dever-se-á, porventura, à assunção corrente na literatura de que a dinâmica da referida relação se esgotará na ideia de que a empregabilidade veio substituir a tradicional segurança no emprego no contexto de reciprocidade empregado-empregador, com isso gerando um “novo” contrato psicológico.

O contrato psicológico tem sido essencialmente estudado no seio das organizações do setor privado. “A natureza do trabalho do setor público é distintamente diferente da do setor privado e os resultados anteriores com base em amostras do setor privado não podem ser generalizados aos empregados do setor público” (Coyle-Shapiro, 2002, p. 942). Da observação deste pressuposto parece ser naturalmente evidente a importância da presente investigação, tanto mais que decorre no seio de uma grande organização pública de contornos peculiares - o exército -, em cujo contexto a pesquisa temática em apreço é particularmente incipiente, e “os

militares ganhariam muito tendo em consideração o contrato psicológico e as suas abundantes implicações” (Van de Ven, 2007, p. 3E-16).

Um outro ponto que se considera merecer destaque no presente trabalho decorre da perspetiva metodológica utilizada na sua realização. A literatura especializada sugere que a generalidade da investigação existente sobre os temas abordados, especialmente no que ao contrato psicológico diz respeito, é de cariz quantitativo-positivista. A metodologia adotada foi a qualitativo-construtivista com a entrevista em profundidade como instrumento de recolha de dados e a Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*) como método de tratamento dos dados recolhidos. Campoy, Castaing e Guerrero (2005) e Rousseau e Tijoriwala (1998) consideram mesmo ser a abordagem qualitativa a apropriada para estudar o contrato psicológico em situações de mudança, como é o caso.

Do exposto decorre o objetivo geral da investigação: compreender a expressão do contrato psicológico, enquanto conceito e processo explicativo da afiliação e relacionamento indivíduo-organização, em contexto organizacional militar, com base nas suas dimensões mais marcantes como sejam a formação e conteúdo, as tendências tipológicas, os fenómenos de quebra/violação e reações subsequentes, e em que medida, ou de que forma, para isso contribui a perceção individual do oficial do QPEP acerca da própria empregabilidade. Para tal, dando corpo às correspondentes questões empíricas do estudo foram definidos os seguintes objetivos de carácter específico:

Objetivo 1: Analisar o contrato psicológico em contexto militar através de uma caracterização multidimensional - formação, conteúdo e tendências tipológicas - e do fenómeno de quebra/violação;

Objetivo 2: Interpretar o papel da empregabilidade na perceção individual de incumprimento organizacional e nas suas consequências.

Estrutura do estudo

A presente investigação está organizada em seis capítulos, a saber: o primeiro contempla uma descrição de um dos tópicos teóricos – o contrato psicológico – que dão corpo à tese em descrição. É efetuada uma revisão da literatura do constructo porventura mais conhecido para explicar a estrutura da relação empregado - empregador, designadamente quanto aos pontos

mais comuns de que são exemplo a formação e desenvolvimento do contrato psicológico, o seu conteúdo e tipologias, o seu incumprimento sob a forma de quebra e violação, bem como o reflexo desse incumprimento no indivíduo-empregado e na organização-empregador. Apesar de ser um conceito que assenta na lógica da troca social e, como tal, implicar a reciprocidade ativa do binómio indivíduo-organização, ele tem sido estudado sobretudo na perspetiva individual dada, por um lado, a dificuldade em dar “corpo humano” ao parceiro de relação, a organização e, por outro, porque é, por definição, assente em perceções individuais. O capítulo tem início com uma introdução sobre o tópico em causa e termina com uma síntese da exposição.

O segundo capítulo inicia-se com uma introdução temática e traduz, igualmente, a explanação teórica de outro dos constructos-base que sustentam o presente trabalho: a empregabilidade. Não sendo um tema novo, tem adquirido grande importância ao longo das últimas três décadas em consequência das alterações provocadas no mercado de trabalho por força da exigida competitividade gerada pela mundialização da economia. O capítulo atenta sobre os pontos tidos como de enquadramento do constructo, como sejam a evolução do seu significado ao longo dos tempos e a sua descrição enquanto processo individual face ao mercado de trabalho, centra-se nas noções da empregabilidade como portefólio de competências e da empregabilidade percebida e respetiva importância para a (in)segurança no emprego. Antes de culminar com uma síntese conclusiva, o capítulo estabelece a relação teórico-concetual entre empregabilidade e contrato psicológico, muito em torno da estabilidade, da permanência e da segurança de emprego face a um novo quadro de reciprocidade. Sendo um conceito que pode ser analisado sob os pontos de vista organizacional ou individual, no caso do presente trabalho foi esta última a perspetiva adotada.

O terceiro capítulo radica no pressuposto básico de que em comportamento organizacional, para melhor se entenderem os fenómenos humanos e sociais que ocorrem, importa contextualizar o meio em que têm lugar, tanto mais que a “forma como é gerido o comportamento organizacional é determinada pela conceção dominante da organização” (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2004, p. 2). Assim, o capítulo em detalhe integra uma introdução temática abordando, em seguida, o Exército como organização e como carreira profissional, passo tão mais necessariamente justificado quanto a singularidade de uma organização muito pouco estudada, neste âmbito, particularmente em Portugal. É apresentada ainda a estrutura-tipo da progressão na carreira do oficial do exército e, a encerrar o capítulo, é elaborada uma síntese conclusiva.

Terminado o enquadramento teórico da tese, o quarto capítulo inicia a respetiva componente empírica. Com tal propósito, o capítulo começa também com o respetivo e breve texto introdutório, aduzindo de seguida, na sua primeira secção, à opção metodológica adotada na investigação e às razões que justificaram a escolha. Neste âmbito são expostos e caracterizados, de forma necessariamente detalhada, os instrumentos de recolha e tratamento dos dados. A secção seguinte do capítulo desenvolve uma explanação estruturada e evolutiva do conjunto de procedimentos seguidos na implementação prática dos instrumentos. Uma síntese conclusiva remata o capítulo em questão.

O quinto capítulo da tese expressa a análise e discussão dos resultados obtidos. Como os anteriores, o capítulo em causa inicia-se com uma breve introdução temática e termina com uma síntese. O corpo do capítulo contempla uma primeira secção que apresenta e caracteriza os resultados e uma segunda secção que reflete sobre esses mesmos resultados.

O sexto e último capítulo contempla as conclusões retiradas do estudo, alude ao respetivo contributo para a teoria e a prática na área de conhecimento abordada e, por fim, discorre sobre as principais limitações que o trabalho apresenta e expõe, por sugestão, algumas pistas para investigação futura.

Capítulo 1 – O contrato psicológico

1.1 Introdução temática

Apesar de não ser já um conceito novo, o contrato psicológico tem continuado a merecer a atenção dos investigadores enquanto quadro concetual para a investigação e compreensão das relações de trabalho (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008; Grimmer & Oddy, 2007; Guest & Conway, 2002), particularmente no que à natureza da mudança das referidas relações diz respeito (Pate, 2006; Rousseau & Tijoriwala, 1998), permitindo analisar as razões pelas quais um empregado se empenha na organização empregadora ou, pelo contrário, as razões do seu distanciamento (Rousse, 2005). Conway (2015) considera mesmo o contrato psicológico como o principal constructo para a compreensão do bem-estar e do comportamento do indivíduo que trabalha.

Na relação indivíduo-organização (ou empregado-empregador), o contrato psicológico distingue-se do contrato jurídico-formal (ou legal) de trabalho uma vez que enquanto este é escrito, e por isso expresso ou explícito, o contrato psicológico não é escrito, por isso implícito (Suazo, Martínez & Sandoval, 2009) e a natureza da troca relacional entre as duas partes é baseada não no escrito ou explicitamente acordado, mas antes em perceções de ambas as partes implicitamente geradas sobre as promessas reciprocamente feitas (Conway & Briner, 2005). De grande importância no pulsar organizacional, o contrato psicológico apresenta, segundo Shore e Tetrick (1994) três funções: (1) reduzir a insegurança acerca da ambiguidade da relação entre as partes contraentes e não colmatada pelo contrato formal; (2) ajustar o comportamento individual em função do resultado da comparação entre as obrigações recíprocas, e (3) desenvolver sentimentos de influência individual sobre a organização já que induz na pessoa a opção entre cumprir ou não as suas obrigações.

Como constructo enquadrável na teoria da troca social³ (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005; Rousseau, 1989; Walker, 2013) onde tem as suas raízes do ponto de vista da fundamentação teórica (Collins, 2010), o contrato psicológico apela, na sua concetualização, à *reciprocidade* - o grau de concordância sobre a obrigação de cada uma das partes proporcionar retornos adequados aos contributos da outra (Dabos & Rousseau, 2004; Wu *et al.*, 2006) - e à

³ Blau (1964) considera que existem dois tipos de relações de troca no âmbito dos processos sociais: a troca económica e a troca social. Para o autor, a troca económica é uma troca de natureza especificada e normalmente assente num contrato formal como garantia de que as partes cumprem as obrigações definidas. A troca social, incluindo obrigações não especificadas, assenta sobretudo na confiança entre as partes quanto ao cumprimento das obrigações recíprocas.

mutualidade - o grau de aceitação das partes relativamente às respetivas obrigações na relação (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005; Dabos & Rousseau, 2004).

Iniciada na década de 60 do século passado (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008; Cullinane & Dundon, 2006), a investigação sobre o contrato psicológico tem um crescimento exponencial a partir da publicação do artigo de Rousseau, em 1989, designado “*Psychological and Implied Contracts in Organizations*”, que lançou as bases de uma concetualização mais exata dos processos que ligam as pessoas às organizações (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2005). Esta investigação seminal estava centrada na perspetiva do indivíduo/empregado (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2005; Guest, 2004), uma vez que a circunstância do contrato ser literalmente psicológico determinar uma perceção individual (Freese & Schalk, 2008) e sendo a perspetiva bilateral centrada nas perceções de ambas as partes (empregado e organização), torna-se metodologicamente problemático obter as perceções do lado da organização uma vez que, como adiante se verá, ela pode ser representada por diversos atores (Freese & Schalk, 2008).

Este primeiro capítulo explora, assim, a génese e evolução do contrato psicológico apresentando as principais perspetivas e modelos teóricos deste constructo ao longo do tempo.

1.2 O conceito de contrato psicológico: origens e evolução

1.2.1 O período pré-Rousseau

O conceito de contrato psicológico tem já uma longa história no âmbito do comportamento organizacional (Conway, Kiefer, Hartley & Briner, 2014).

No âmbito da investigação inicial do tema é consensualmente atribuído a Argyris o pioneirismo da aplicação do conceito no local de trabalho (Conway & Briner, 2005; Guest, 1998; Guest, Isaksson & De Witte, 2010; Suazo, Martínez & Sandoval, 2009), num seu estudo de 1960 desenvolvido numa fábrica. Para pesquisar a dimensão do poder de perceção e os valores mantidos por ambas as partes (trabalhadores e organização) na relação de trabalho (Cullinane & Dundon, 2006), Argyris usou a expressão “contrato de trabalho psicológico” (Anderson & Schalk, 1998; Cullinane & Dundon, 2006; Roehling, 1997) para se referir a um acordo implícito entre os trabalhadores e os seus capatazes. Neste estudo pioneiro o autor observou que o contrato de trabalho psicológico fora considerado como tendo sido violado quando os capatazes foram obrigados, pela administração, à implementação de um sistema de orçamentação que alterou a

sensação de controlo dos funcionários sobre o seu próprio trabalho (Roehling, 1997). Argyris constatou que as relações de trabalho são formadas em torno de trocas de cariz social e económico (Cullinane & Dundon, 2006), sendo que o contrato psicológico é um fenómeno de grupo onde se geram relações de troca de cariz tangível (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005). Esta conceitualização inicial do contrato psicológico fica caracterizada por (1) realçar a interação grupal; (2) considerar que a interação contém aspetos específicos e de natureza económica; e (3) implicar um acordo entre as partes (empregados e organização) quanto à natureza das trocas (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005).

Seguidamente é com o estudo de Levinson e colaboradores, publicado em 1962, (Rousseau, 1989; Guest, 1998; Coyle-Shapiro, 2000; Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005), com o objetivo inicial de perceber as consequências das experiências do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005), que são realizadas 874 entrevistas de cujos resultados emana a perspetiva de que a organização manifesta uma reciprocidade de expectativas cuja satisfação incentiva as partes a continuar a relação. Levinson considera que o contrato psicológico “é uma soma de expectativas mútuas entre a organização e os empregados” (Anderson & Schalk, 1998, p. 638), sendo que essas expectativas são implícitas e não expressas (Anderson & Schalk, 1998; Roehling, 1997) e frequentemente formadas antes do estabelecimento da relação empregado-organização (Roehling, 1997). Para Coyle-Shapiro e Parzefal (2005), os contributos deste estudo são: (1) as partes envolvidas numa relação contratual são o empregado e a organização representada pela sua direção; (2) uma mudança de circunstâncias ou uma melhor compreensão dos contributos das partes induz uma alteração das expectativas negociadas e, bem assim, a alterações do contrato psicológico; (3) as questões subjacentes ao contrato psicológico são complexas já que, por um lado, enquanto umas expectativas são sentidas individualmente outras são generalizadas e, por outro, algumas expectativas são mais partilhadas ao passo que outras são mais específicas.

Posteriormente é com Schein e a obra “*Organization Psychology*”, publicada em 1965 (Conway & Briner, 2005; Suazo, 2011; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007), e com edições seguintes em 1970 e 1980 (Roehling, 1997), que se verifica um avanço na perspetiva de se entender o contrato psicológico como um quadro explicativo das relações de trabalho (Zhao *et al.*, 2007). Não estando longe da conceção de Levinson (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005), Schein fornece no entanto um contributo relevante ao salientar aspetos específicos do contrato psicológico, em particular a importância da interação entre as duas partes (Anderson & Schalk,

1998; Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005; Nadin & Williams, 2012) e, bem assim, as respectivas perspectivas, designadamente no tocante à articulação adequada entre as expectativas e os contributos de cada uma das partes envolvidas (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005). Schein considera assim, de modo enfático, a necessidade de se entender a relação de emprego a partir da perspectiva das duas partes – empregados e organização – concebendo, por isso, a relação a dois níveis: o individual e o organizacional (Anderson & Schalk, 1998). O autor entende ainda que apesar do contrato psicológico ser um contrato não escrito ele é muito importante para se compreender o comportamento das organizações (Anderson & Schalk, 1998; Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005). Como Levinson, também Schein considera que a relação de interação entre empregados e organização assenta em fatores de ordem tangível e intangível. Os trabalhos de Schein permitem: (1) evoluir de uma visão do contrato psicológico enquanto fenómeno grupal para uma relação indivíduo-organização; (2) encarar a interação entre as duas partes como uma relação de troca; (3) a consideração de que a troca proporciona vantagens tangíveis e intangíveis (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005).

As abordagens de Argyris, Levinson e Schein orientam-se no sentido de encarar o contrato psicológico como uma forma de troca social face à necessidade de compreender o papel das interações subjetivas e implícitas entre empregado e empregador (Cullinane & Dundon, 2006). Para isso, quer as expectativas de ambas as partes, quer o nível de mutualidade e reciprocidade devem ser considerados em conjunto para que possam ser explicadas as fontes de acordo e de divergência (Cullinane & Dundon, 2006).

É com Kotter e a publicação do seu trabalho em 1973, que a generalidade da literatura encerra o conjunto de autores reconhecidamente responsáveis pela investigação inicial sobre o contrato psicológico (Conway & Briner, 2005; Herriot, Manning & Kidd, 1997; Isaksson, De Cuyper, Oettel & De Witte, 2010; Morrison & Robinson, 1997; Roetling, 1997; 2008). Kotter (1973) entende o contrato psicológico como a relação implícita entre um empregado e a sua organização, que descreve o que cada um deve esperar dar e receber no relacionamento. O autor discute uma dissertação de mestrado realizada na Sloan School of Management cujo objetivo era estudar o papel do contrato psicológico no processo de integração de novos empregados - processo designado por “Joining-up” (Kotter, 1973, p. 91) -, e os problemas surgidos durante o processo e a melhor forma de os gerir. Kotter (1973) releva a importância do alinhamento das expectativas empregado – empregador, realçando os resultados positivos daí decorrentes em aspetos como a satisfação no trabalho, a produtividade e a baixa rotatividade

dos empregados. Uma última nota sobre o trabalho de Kotter decorre da argumentação por si manifestada contra a “antropomorfização da organização” (Herriot *et al.*, 1997, p. 151) ao considerar que são os indivíduos e não as organizações que mantêm percepções.

Em síntese, a conceitualização inicial do contrato psicológico considera-o essencialmente um contrato não escrito (Anderson & Schalk, 1998; Suazo, 2011), que resulta das expectativas recíprocas entre os empregados e a organização que integram (Herriot *et al.*, 1997; Suazo, 2011).

1.2.2 Conceitualização atual

É com Denise Rousseau e a publicação do seu trabalho “*Psychological and Implied Contracts in Organizations*”, em 1989, que se verifica uma mudança fundamental na compreensão do significado e do funcionamento do contrato psicológico (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005; 2008; Morrison & Robinson, 1997) e, ainda, como a temática passa a ser empiricamente estudada, tornando-se aquela uma obra amplamente reconhecida como de marco referencial e revitalizador para a investigação contemporânea do contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005). Tendo-se assistido a um eclipse da investigação até aí verificada (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005), a obra de Rousseau (1989) é, por isso, designada de “reconceitualização seminal de Rousseau” (Conway & Briner, 2005, p. 14). Roehling considera mesmo que “a pessoa que teve a maior influência na literatura sobre o contrato psicológico desde a escrita de Schein é Denise Rousseau” (1997, p. 212) e o artigo por ela escrito como o marco da transição entre as abordagens inicial e contemporânea da conceitualização sobre o contrato psicológico (Roehling, 1997).

Ao definir o contrato psicológico como “as crenças do indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa focada e a outra parte” (Rousseau, 1989, p. 123), a autora entende assim que “as questões-chave aqui incluem a crença de que a promessa foi feita e uma contrapartida oferecida, ligando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas” (Rousseau, 1989, p. 123). Coyle-Shapiro e Parzefal (2005) defendem que esta conceitualização marca a diferença com as versões iniciais do contrato psicológico, porquanto “Rousseau (1989) situa claramente o contrato psicológico ao nível do indivíduo, ao descrevê-lo como crenças subjetivas individuais (...) e o realce dado por Rosseau (1989) às obrigações, um conceito diferente do de expectativas, que foi característico de todos os trabalhos precedentes”

(Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005, p. 35). Rousseau estabelece deste modo uma clara diferença conceitual com as visões iniciais sobre o contrato inicial ao entender que o contrato psicológico se forma a nível individual através de crenças subjetivas sobre obrigações baseadas em promessas, não implicando qualquer acordo indivíduo-organização de dimensão relacional, ao passo que as abordagens iniciais apontavam para a existência da referida dimensão relacional e de acordo entre as partes (Roehling, 1997).

Ao voltar mais tarde ao conceito de contrato psicológico definindo-o como as “crenças individuais, moldadas pela organização, baseadas em promessas expressas ou implícitas, sobre os termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a organização” (Rousseau, 1995, p. 9), a autora reforça o conceito inicial por si já descrito e esclarece que os termos do contrato psicológico de um indivíduo incluem o seu entendimento não só sobre as obrigações do empregador mas também sobre as suas próprias obrigações (Bal, Jansen, Van Der Velde, De Lange & Rousseau, 2010) geradas por promessas recíprocas assim percebidas (Freese, Schalk & Croon, 2011). De modo agregado, Rousseau (1995) considera que o contrato psicológico apresenta um carácter de *subjetividade* porquanto resulta de percepções que diferem entre os indivíduos, é *dinâmico*, o que significa que muda ao longo do tempo durante a relação indivíduo-organização, e diz respeito a *obrigações mútuas* baseadas em promessas em que ambas as partes investem na expectativa de um resultado positivo. A autora argumenta ainda que o contrato psicológico pode ser descrito como um esquema⁴ cognitivo ou um modelo mental que as pessoas adquirem na sua relação de emprego (Dulac, 2005; Rousseau, 2001; 2004; Rousseau & Tijoriwala, 1998). Esse esquema evolui progressivamente, baseado em experiências diversas, e uma vez formado conduz o modo como a pessoa percebe e trata a informação que recebe (Dulac, 2005).

Porque existem diversas formas de conceitualizar o contrato psicológico (Freese & Schalk, 2008), outros autores têm aludido ao conceito. Clutterbuck (2005) descreve o contrato psicológico como as suposições não escritas que os empregados e os empregadores têm sobre o conteúdo da troca social entre eles. Já Lambert (2011) considera o contrato psicológico como sendo o que os empregados esperam contribuir para e receber dos seus empregadores e gira principalmente em torno da troca justa entre contribuições e incentivos. Freese e Schalk (2008) entendem que este tipo de refere-se às ideias implícitas sobre a relação empregado-organização.

⁴ “Um esquema pode ser considerado como um quadro cognitivo que representa um conhecimento organizado a propósito de um dado conceito, pessoa ou situação e que influencia a maneira como é tratada a informação” (Dulac, 2005, p. 93), ou “explicado como um modelo evocado numa dada situação para ajudar as pessoas a lidar com e a entender o que experienciam” (Svensson & Wolvén, 2010, p. 188-189).

Vantilborgh (2014) considera-o como a percepção individual quanto ao grau de cumprimento das obrigações da organização.

O conceito de contrato psicológico segundo Rousseau (1998, 1995) tem, todavia, merecido alguma discordância crítica. As razões para a falta de consenso sobre a definição incluem o seu nível de conceituação (por exemplo, individual, diádico, social) e as crenças que o formam (por exemplo, expectativas, obrigações, promessas) (Conway *et al.*, 2014). Guest (1998) entende que não existindo dúvida de que da parte do empregado é ele mesmo que configura o contrato psicológico que estabelece com a organização, a questão põe-se em relação à outra parte do contrato, ou seja, quem é a organização, uma vez que nas situações reais de trabalho o empregado estabelece contacto com uma diversidade de atores/agentes organizacionais, como sejam as chefias diretas, as chefias intermédias e as chefias de topo. Estes emitem mensagens diversas e porventura concorrentes sobre o que a organização espera do empregado e sobre o que está disposta a dar em troca (Guest, 1998). Coyle-Shapiro e Shore (2007) consideram que o pressuposto implícito na maioria dos estudos é que o empregado e a organização entram num relacionamento. No entanto, desde que a organização é composta de vários potenciais parceiros (ou agentes), não está claro o que o empregado considera quando responde a perguntas sobre esse relacionamento. De facto, se a organização é representada por agentes, grupos e outras coligações, e depende da percepção individual do empregado, “pode-se argumentar que cada empregado trabalha para uma organização diferente!” (Coyle-Shapiro & Shore, 2007, p. 167).

Os resultados de um estudo de Richard, McMillan-Capehar, Bhuiyan e Taylor (2009), suportam a teoria de que as organizações têm um papel importante na criação e influência das percepções do contrato psicológico dos empregados. Ao convocar explicitamente para a teorização do contrato psicológico características individuais, Guest (2004) parece reforçar a ideia de que numa organização existem tantos contratos psicológicos quantos os indivíduos que a integram. O que parece estar ainda em aberto na comunidade científica é saber se os contratos psicológicos são mais vistos como envolvendo crenças subjetivas de um indivíduo sobre a sua relação de trabalho (uma construção de nível individual), ou o entendimento mutuamente acordado e partilhado da relação de troca indivíduo-organização (uma construção de nível diádico) (Roehling, 2008).

Independentemente das críticas, o conceito de Rousseau (1989, 1995) continua a ser aceite pela generalidade da comunidade científica (*e.g.* Conway & Brinner, 2005; Chin & Hung, 2013; Cullinane & Dundon, 2006; Freese *et al.*, 2011; Lee, Liu, Rousseau, Hui & Chen, 2011;

Suazo, 2009; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts & Jegers, 2012; Zhao *et al.*, 2007). Para Pina e Cunha e colegas (2004) o que é realmente importante é perceber-se que a atuação das pessoas no âmbito das relações laborais que estabelecem com as organizações não se baseia somente nas cláusulas dos contratos escritos já que “as pessoas formam crenças acerca das obrigações que cabem a si próprias e aos seus empregadores e tendem a responder em conformidade” (Pina e Cunha *et al.*, 2004, p. 156).

Smithson e Lewis (2003) sugerem que, de uma maneira geral, todas as definições do contrato psicológico incluem os seguintes elementos:

1. Opiniões, valores, expectativas e aspirações do empregado e do empregador sobre promessas e obrigações implícitas na relação laboral;
2. Confiança. Como as promessas e obrigações não são necessariamente explicitadas, geram-se expectativas assentes na necessidade de justiça e boa-fé relacionais;
3. A noção de que o contrato psicológico é um fenómeno dinâmico e mutável, uma vez que pode ser continuamente renegociado, mudando com as expectativas do indivíduo e da organização;
4. Por serem baseados nas percepções individuais, numa mesma organização podem-se encontrar contratos psicológicos diferentes, que, por sua vez, influenciam de maneira distinta as formas percebidas dos acontecimentos organizacionais.

Uma outra faceta que parece ser transversal aos contratos psicológicos resulta do conjunto de características comuns que evidenciam, a saber (Collins, 2010; Rousseau, 2004):

1. *Participação voluntária*. O indivíduo participa livremente, o que tende a aumentar a probabilidade de que os compromissos assumidos serão cumpridos.
2. *Crença na mutualidade do acordo*. O contrato de um indivíduo baseia-se na sua compreensão do acordo, compreensão que pode diferir da outra parte, embora ambas acreditem que um acordo mútuo foi estabelecido e que a outra parte partilha o entendimento dos termos do acordo.
3. *Incompletude*. Como não é possível discutir objetivamente todos os detalhes do contrato, este não se completa, o que implica que algumas questões sejam resolvidas ao longo do tempo.

4. *Multiplicidade de fazedores do contrato.* Os trabalhadores recebem informações de diversas fontes organizacionais para basearem o contrato psicológico, como sejam a administração, a sua chefia direta e o pessoal dos recursos humanos.
5. *Gestão das perdas quando os contratos falham.* O incumprimento do acordo por uma das partes pode gerar uma forte reação negativa. Quando isso ocorre, o infrator tende a compensar o prejuízo gerado na outra parte, no sentido de manter a relação se esta for considerada reciprocamente importante.
6. *Modelo de relação de trabalho.* Um contrato psicológico serve como modelo mental orientador dos comportamentos do empregado e do empregador, permitindo estabelecer um entendimento estável e eficiente quanto às expectativas futuras da relação de troca.

Uma nota final sobre a diversificação do contrato psicológico como conceito implícito e subjetivo: enquanto a concetualização inicial salientava as expectativas como geradoras do conceito, o quadro concetual contemporâneo orienta a ênfase para o binómio promessas e obrigações como fatores geradores das referidas crenças (Conway & Briner, 2005), o que evidencia a inexistência de consenso quanto à definição do conceito já que há autores que o baseiam em expectativas, outros em obrigações e outros ainda em promessas (Roehling, 2008; Svensson & Wolvén, 2010).

Ao exposto acresce uma realidade atual aparentemente em fase embrionária de afirmação concetual, mas que pode vir a impor alterações na abordagem tradicional do contrato psicológico, designadamente no que concerne ao conceito *per se*: a existência do trabalho temporário e das respetivas agências (*e.g.* Chambel & Alcover, 2011; Chambel, 2014; Seeck & Parzfall, 2008; Svensson & Wolvén, 2010). “Os contratos psicológicos contemporâneos não são simples. Abandonando o modelo clássico de troca social entre as duas partes, também temos que pensar sobre contratos psicológicos com o eu, com os colegas e os clientes. (...). O trabalho é, portanto, não só sobre a troca empregado-empregador, mas também sobre a responsabilidade e as promessas feitas a si mesmo” (Seeck & Parzfall, 2008, p. 485-486).

1.2.3 Quem representa a organização empregadora?

Provavelmente por ser uma das questões mais ambíguas na literatura do contrato psicológico (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008), um ponto que a investigação parece não considerar suficientemente relevante na concetualização base do contrato psicológico é o de saber quem, para o empregado, personifica ou representa a outra parte, isto é, o empregador. Esta questão torna-se particularmente relevante e oportuna perante a realidade contemporânea do trabalho temporário (Chambel, 2014; Svensson & Wolvén, 2010).

É Guest (1998) quem levanta a questão na sua arguição da definição de contrato psicológico de Rousseau (1995), considerando existir o já clássico problema da individualização da organização (antropomorfização de Kotter) para a operacionalização do conceito. A investigação efetuada sobre o tema de quem na relação de troca de promessas e obrigações incorpora a reciprocidade organizacional, sendo reduzida, tem adotado duas posturas (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005): (1) uma corrente alude à relação direta entre o empregado e o seu superior hierárquico imediato; (2) a outra estende a relação a toda a cadeia hierárquica organizacional.

A organização pode ser representada por diversos agentes fornecedores de informação (Herriot *et al.*, 1997; Rousseau, 1995) que, do ponto de vista da organizacional, transmitem o seu entendimento sobre as obrigações recíprocas no âmbito do contrato psicológico. São disso exemplo as chefias de linha e o diretor de recursos humanos (Herriot *et al.*, 1997) ou a gestão de topo (Rousseau, 1995). Neste caso, Tekleab e Taylor (2003) argumentam que tal é pouco viável já que, por norma, a informação de topo é abrangente e não orientada especificamente para cada indivíduo, sendo antes dirigida indistintamente para a generalidade dos trabalhadores. Deste modo, os autores sugerem serem as chefias diretas a desempenhar o papel de gerarem e manterem o contrato psicológico dos seus subordinados (Tekleab & Taylor, 2003).

A perspetiva que centra na chefia direta a representatividade organizacional para efeitos de construção do contrato psicológico do empregado, parece sair reforçada por investigação muito recente (*e.g.* Chambel, 2014; Djibo, Desiderio & Price, 2010; Restubog, Bordia & Bordia, 2011; Svensson & Wolvén, 2010). Neste sentido, Restubog e colegas (2011) consideram que é correntemente à gestão de topo que compete a definição das disposições gerais e das políticas organizacionais. Contudo, cabe seguidamente aos supervisores imediatos a responsabilidade da implementação prática dessas mesmas medidas superiormente definidas (Restubog *et al.*,

2011). Na verdade, as chefias diretas são muitas vezes encaradas como os representantes da organização diretamente responsáveis pela gestão das tarefas diárias, ao mesmo tempo que deverão ser capazes de atender as necessidades dos seus subordinados (Restubog *et al.*, 2011). “Se os empregados percebem uma transgressão organizacional tendem a dirigir para o supervisor imediato o seu ressentimento” (Restubog *et al.*, 2011; p. 429). Deste modo, o não cumprimento das obrigações organizacionais pode ser interpretado como uma violação dos laços relacionais não só da própria chefia direta, mas também da organização (Restubog *et al.*, 2011).

Em investigação desenvolvida no universo do trabalho temporário, Chambel, (2014), Djibo, Desiderio e Price (2010) e Svensson e Wolvén (2010), sugerem o reforço da representatividade da chefia direta. Os trabalhadores temporários, em particular, não têm uma ligação formal tradicional com a organização e, conseqüentemente, têm menos oportunidades de contato com outros agentes da organização (Chambel, 2014; Svensson & Wolvén, 2010). Em consequência, “o contrato psicológico do supervisor pode ser uma lente especialmente importante através da qual o contrato psicológico organizacional pode ser visualizado” (Chambel, 2014, p. 21).

A outra corrente da literatura defende que a resposta à pergunta “Quem fala em nome da organização?” (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005, p. 55) deve ser vista numa perspetiva mais ampla, encarando-se a relação indivíduo-organização não somente no enfoque diádico trabalhador-chefia direta, mas convocando, para o efeito, também a restante cadeia hierárquica, ou seja, as chefias intermédias e as chefias superiores (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005).

Coyle-Shapiro (2001, 2008) analisa a reciprocidade entre o empregador e o contrato psicológico dos empregados, partindo da perspetiva do empregador e recorrendo às chefias intermédias e superiores. Esta perspetiva não sendo a mais comum é, por isso, considerada como relativamente secundarizada pelos investigadores quando comparada com a perspetiva do empregado (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Através da ação mediadora dos quadros intermédios e superiores, Coyle-Shapiro (2001, 2008) considera ainda questão importante a forma como estes quadros interpretam a perspetiva da entidade empregadora e os respetivos contributos para a relação de troca. Este aspeto é de enorme importância para a compreensão do papel da estrutura hierárquica intermédia e de topo, porquanto, sendo o universo a quem compete estabelecer a ligação entre a administração organizacional e o seu patamar operacional, convocam naturalmente para essa missão o seu próprio contrato psicológico com a

organização, com a característica única de desempenharem o duplo papel de representantes da entidade empregadora e, simultaneamente, de empregados (Coyle-Shapiro, 2001; Randmann, 2013). De facto, uma das conclusões a que a investigadora chega no estudo em causa é a de que os contributos que o bloco chefias intermédias/superiores, ou seja, “os gestores” (Coyle-Shapiro, 2001, p. 16) dá para a construção da relação de troca empregador-empregado sofre, por sua vez, a influência dos contratos psicológicos destes com os respetivos empregadores (Coyle-Shapiro, 2001).

Encaradas em lógicas de complementaridade, as perspetivas apresentadas podem ser abordadas de forma integrada, partindo-se do pressuposto de que um indivíduo pode ter mais de um contrato psicológico no seio da organização (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Parece pois plausível que um empregado possa ter uma determinada perceção sobre os termos de troca relacional com a sua chefia direta em aspetos diretamente relacionados com a operacionalização do trabalho, por exemplo, a autonomia funcional e a qualidade do desempenho, e apresente um outro quadro relacional com uma chefia intermédia ou de topo relativamente a outras questões como, por exemplo, a segurança no emprego. Considerando assim a existência, no mesmo indivíduo, de contratos psicológicos variáveis e orientados para os diversos agentes organizacionais, especialmente aqueles que traduzem a estrutura hierárquica formal da organização, tanto mais que “seja qual for o seu nível hierárquico, todos os que têm uma função de liderança desempenham um papel na gestão da relação de troca com os empregados” (Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005, p. 56), parece lícito sugerir que o indivíduo tenderá a medir a gravidade de uma situação percebida de incumprimento organizacional, através da lente mediadora que é o contrato psicológico que mantém com o agente organizacional que considera representar perante si a entidade empregadora.

Após a descrição da evolução concetual do contrato psicológico, a secção seguinte centra-se nos aspetos relativos à sua formação e conteúdo.

1.3 Formação, desenvolvimento e conteúdo do contrato psicológico

1.3.1 Formação e desenvolvimento do contrato psicológico

A pesquisa sobre o contrato psicológico reúne um amplo consenso em considerar que o mesmo é um processo dinâmico (Conway & Briner, 2005; Thomas & Anderson, 1998). É

comumente aceita na literatura a enorme importância do contrato psicológico como instrumento explicativo para entender a relação empregado-empregador (Dulac, 2005; Guest & Conway, 2002), mormente na vertente das atitudes e comportamentos do empregado (Dulac, 2005), de que são exemplos o compromisso e os comportamentos de cidadania organizacional⁵ (De Vos, Buyens & Schalk, 2003; Robinson & Morrison, 1995) e a rotação laboral (*turnover*) (De Vos, 2003; Guest, 2014). Para se compreender a dinâmica do contrato psicológico torna-se necessário perceber como este se forma (Rousseau, 2001), foco onde a investigação não abunda (De Vos *et al.*, 2003; Dulac, 2005; Rousseau, 2001).

Atendendo ao conceito de contrato psicológico tal como o define Rousseau (1995), a autora considera que uma relação laboral implica duas partes - o empregado e a organização que o emprega -, o que envolve processos de dimensão individual e organizacional que irão determinar a formação do contrato psicológico (Rousseau, 1995) (Figura 1.1).

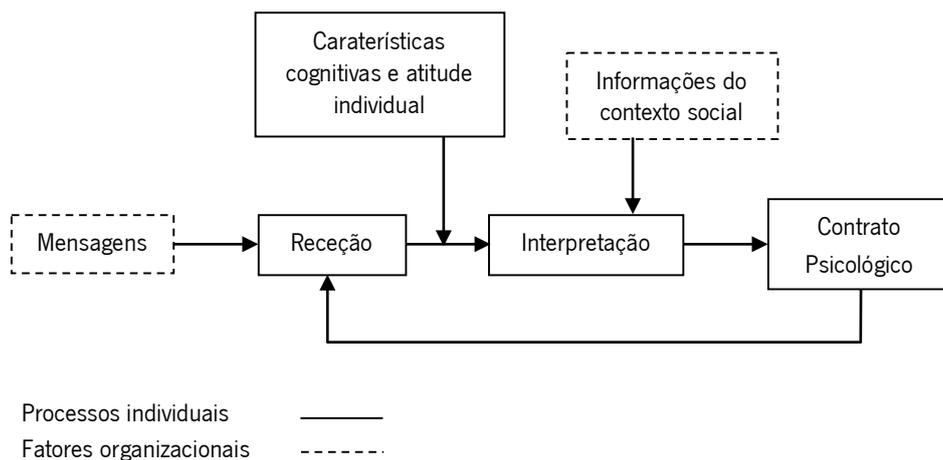


Fig. 1.1 - A formação do contrato psicológico
(Adaptado de Rousseau, 1995)

Deste modo, são consideradas como categorias determinantes para a formação do contrato psicológico *os processos individuais* assentes em predisposições pessoais (Dulac, 2005; Sparrow & Cooper, 1998) decorrentes das caraterísticas cognitivas e atitudinais, bem como do processamento da informação, e *os fatores organizacionais* como as mensagens e os sinais sociais (e.g. cultura e clima organizacionais) enquanto fontes de informação organizacional (Rousseau, 1995; Sparrow & Cooper, 1998).

⁵ Comportamentos extra-papel que sendo discricionários e não explicitamente relacionados com o sistema formal de recompensas de uma organização contribuem para o seu funcionamento eficaz (Niehoff & Moorman, 1993).

Neste seu trabalho, Rousseau (1995) foca formas de transmissão de informação organizacional a ser captada pelos indivíduos em ambiente de trabalho, a saber: (1) *as declarações abertas*, provavelmente a mais forte forma de passar informação (Alcover, 2002; Dulac, 2005) geradora da percepção de promessas, sobretudo quando acompanhadas das respectivas práticas organizacionais; (2) *as observações dos tratamentos dados aos outros* porquanto ser este um excelente veículo gerador de informação proativa quando a organização implementa práticas que implicam a interpretação dos empregados, e de informação de contornos mais passivos quando, por exemplo, um empregado recolhe e processa informação sobre a sua relação com a organização, mediante o modo como os outros por ela são tratados; (3) *a manifestação de políticas organizacionais* sendo que esta fonte de informação geradora de crenças com base em promessas veicula essa mesma informação organizacional através de documentação interna como sejam os regulamentos internos e outros manuais (e.g. manual de acolhimento) e os sistemas de remuneração; e (4) *as construções sociais* que são a fonte geradora de promessas decorrentes do processamento de informação acerca da história e da reputação na organização.

Abordando o contrato psicológico sob uma perspetiva mais desenvolvimentista e abrangente, Guest (2004) considerando que a mudança no mundo do trabalho e, bem assim, nas relações laborais empregado-empregador evolui continuamente, entende que os modelos que serviram e servem para explicar a formação do contrato psicológico não permitem explicar as suas causas e consequências. Como tal o autor propõe um modelo (Figura 1.2, página seguinte) que leva em conta um conjunto de fatores de contexto, subdividido em duas dimensões (Guest, 2004): a organizacional (estratégia do negócio, setor de atividade e tamanho da organização) e a individual (idade, sexo, educação, entre outros). Para além destes fatores de base, Guest (2004) considera ainda que as políticas e práticas de recursos humanos, bem como a cultura e o clima organizacionais vigentes, determinam o contrato psicológico e alude ao “estado do contrato psicológico” para designar a forma como as promessas e obrigações que dão corpo ao contrato psicológico são correspondidas e consideradas justas.

A avaliação que o indivíduo faz do estado do seu contrato psicológico tem fortes implicações para a confiança que este desenvolve no contexto da relação laboral (Guest 2004). Neste sentido, a percepção de cumprimento do acordo estabelecido e a justiça percebida determinam a confiança da relação, constituindo-se como variáveis mediadoras entre o

cumprimento ou quebra do contrato psicológico e as suas consequências ao nível das atitudes e comportamentos individuais (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000; Guest, 2004).

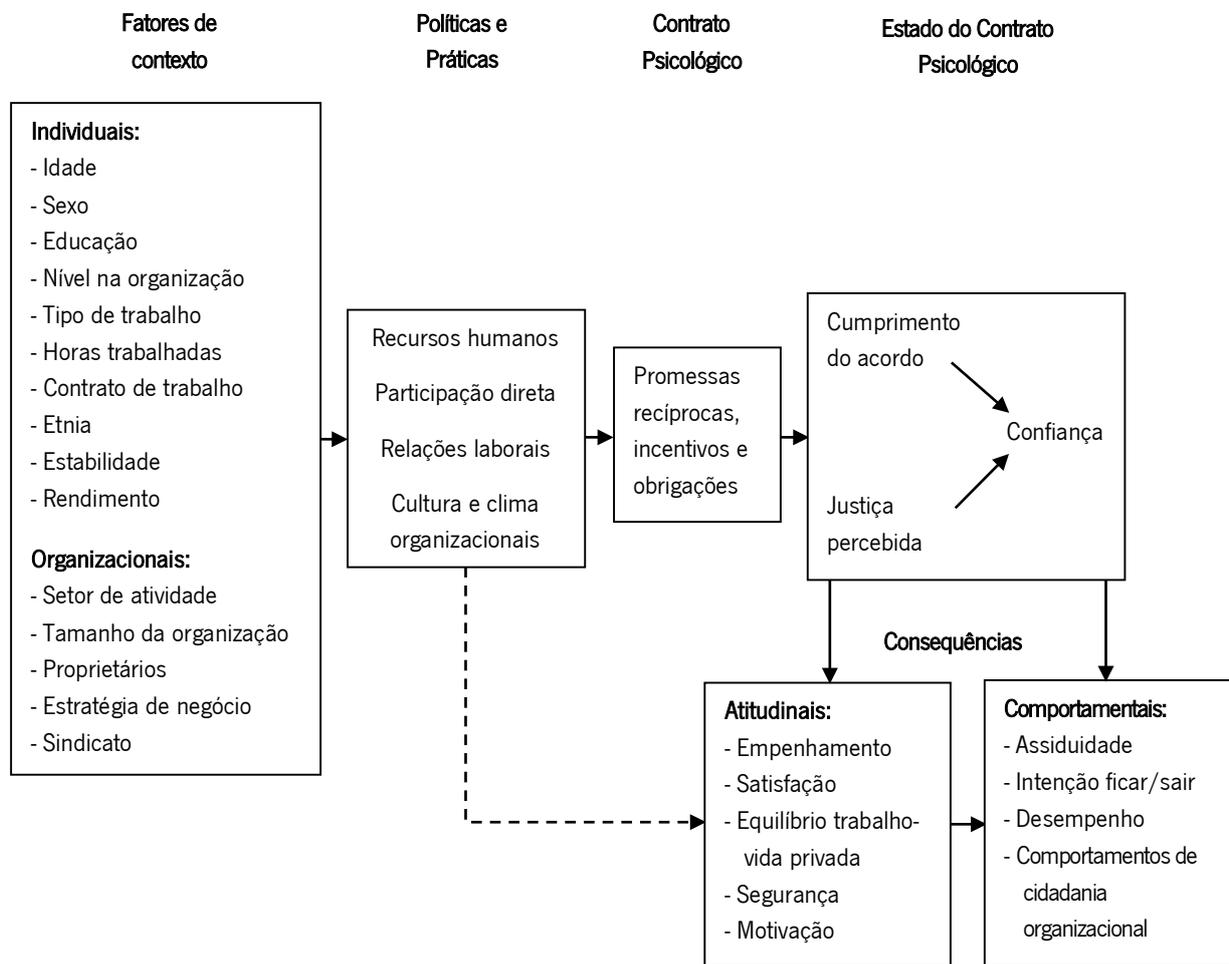


Fig. 1.2 – Modelo de desenvolvimento do contrato psicológico
(Adaptado de Guest, 2004)

Sendo estabelecidos na base da confiança (Anderson & Schalk, 1998), fatores existem que são os “pilares fundadores” (Dulac, 2005, p. 98) do contrato psicológico e que podem intervir antes, durante ou depois da entrada do indivíduo na organização (Dulac, 2005). Para Dulac (2005) esses fatores são: (1) *A socialização na infância e na adolescência*, fase da vida em que a pessoa desenvolve valores que forjam o olhar sobre uma relação laboral futura, como sejam a justiça e o modo de estar no trabalho; (2) *a cultura nacional*, entendida como o quadro e crenças que irão determinar expectativas próprias relativamente às obrigações que têm lugar numa relação laboral, (e.g. o individualismo e o relacionamento com o poder); (3) *a experiência anterior de trabalho*, uma vez que quando as pessoas tiveram já contacto com determinada(s)

realidade(s) organizacional(is) tendem naturalmente a encarar uma nova relação laboral condicionada por um quadro percecional que reflete essa(s) experiência(s); (4) *a socialização organizacional*⁶, enquanto fenómeno condicionador de percepções das obrigações recíprocas; (5) *os sinais sociais e a interação quotidiana*, na medida em que os indivíduos processam cognitivamente informação que vai determinar as percepções sobre as trocas em ambiente organizacional; (6) *a cultura organizacional*. Os valores que alicerçam a realidade organizacional balizam as percepções individuais e, bem assim, determinam atitudes e comportamentos que traduzem uma visão específica sobre as contribuições e as retribuições de uma relação laboral; (7) *a função a desempenhar na organização e os objetivos a atingir*, porquanto, por exemplo, níveis hierárquicos diferentes podem gerar percepções diferentes sobre a mesma informação obtida e, como tal, levar a posicionamentos próprios resultantes de necessidades e fins diferentes.

Desde os contactos iniciais da pessoa com a organização assiste-se a um processo de socialização organizacional (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008; De Vos *et al.*; Dulac, 2005; Guest, 1998; Thomas & Anderson, 1998) em que se verifica a aquisição da informação acerca da realidade organizacional, das práticas a desenvolver pelo indivíduo nesse contexto e das consequências dessas práticas (Alcover, 2002). Para isto concorrem a experiência pré-existente e as disposições individuais e a influência organizacional o que se torna determinante para a formação e desenvolvimento do contrato psicológico do indivíduo (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008). O período de socialização organizacional é assim caracterizado pelo processamento de carácter cognitivo que permite aos recém-chegados interpretar e responder ao novo ambiente organizacional (De Vos *et al.*, 2003), daí que os mesmos se empenhem ativamente em comportamentos de busca de informação (De Vos & Freese, 2011). Este processamento é visto como fundamental para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos dos novos trabalhadores, permitindo-lhes alinhar as suas expectativas com a realidade organizacional por eles percecionada (De Vos *et al.*, 2003). Antes do contacto com a organização os indivíduos desenvolvem suposições sobre o que devem dar e receber numa relação de trabalho (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008) e é este esquema ou modelo mental (Rousseau, 2001; Rousseau & Tijoriwala, 1998) que influencia a forma como um indivíduo interpreta os sinais da organização (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008).

Dulac (2005) considera que o contrato psicológico que se gera e desenvolve no processo de socialização organizacional assenta em três fases de desenvolvimento. A primeira é a fase de

⁶ A socialização organizacional é definida como “o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para desempenhar uma função específica numa determinada organização” (Van Maanen & Schein, 1979, p. 3).

“socialização antecipatória” (De Vos, De Stobbeir & Meganck, 2009, p. 294; Dulac, 2005, p. 101; Louis, 1980, p. 230; Soeters, Winslow & Weibull, 2006, p. 249) em que o indivíduo, ainda antes de entrar na organização (Louis, 1980), gera crenças com base em experiências anteriores de trabalho e em alguma informação previamente recolhida sobre a realidade organizacional a integrar (Tomprou & Nikolaou, 2011), observando ainda alguma indefinição acerca das obrigações recíprocas da futura relação (Dulac, 2005).

A fase que se segue é a fase de “encontro” (Dulac, 2005, p. 102). Esta fase tem início no momento da entrada do indivíduo na organização e desenvolve-se tendo por base agora já um esquema mental mais objetivo e ligado à realidade organizacional, pelo que o contrato psicológico de contornos relativamente indefinidos na fase anterior evolui para um outro de dimensão mais estável e duradouro do ponto de vista da relação de emprego (Dulac, 2005). Isto porque se verifica uma maior familiarização com o ambiente organizacional (De Vos, 2003) e a experiência laboral (Lee *et al.*, 2011), passando a informação recolhida e tratada pelo recém-chegado a ser usada para reduzir a incerteza inicial (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008). Esta informação “de campo” prevalece agora sobre a informação obtida antes e é suscetível de influenciar as expectativas do indivíduo (Tomprou & Nikolaou, 2011). É também nesta fase, sobretudo nos primeiros seis meses (Hiltrop, 1995), que o *turnover* é mais acentuado.

A encerrar o processo de formação do contrato psicológico individual, surge a fase de “mudança e de aquisição” (Dulac; 2005, p. 102). Esta última fase é marcada pelo ajustamento gradual do esquema mental do empregado baseado já num quadro de caracterização organizacional mais claro e definido, o que tem como consequência a geração de um contrato psicológico de maior consistência porque baseado num alinhamento mais seguro entre as obrigações recíprocas indivíduo-organização (Dulac, 2005).

Tendo como principal objetivo estudar a formação do contrato psicológico através dos fatores associados às alterações dos contratos psicológicos dos novos empregados durante os seus processos de socialização organizacional, De Vos e colegas abordam a formação do contrato psicológico como um processo de “formação de sentido”⁷ (2003, p. 539), segundo o qual os empregados recém-chegados à organização vão ajustando ao longo do tempo as suas expectativas iniciais, naturalmente geradas com base em informação insuficiente, preparando-os para melhor conviverem com o futuro, observando um contrato psicológico mais consolidado. Nesta perspetiva,

⁷ Tradução livre do original *sensemaking*.

o processo contínuo de adaptação (Figura 1.3) assenta em dois tipos de adaptação: “adaptação unilateral” e “adaptação recíproca” (De Vos *et al.*, 2003, p. 540).

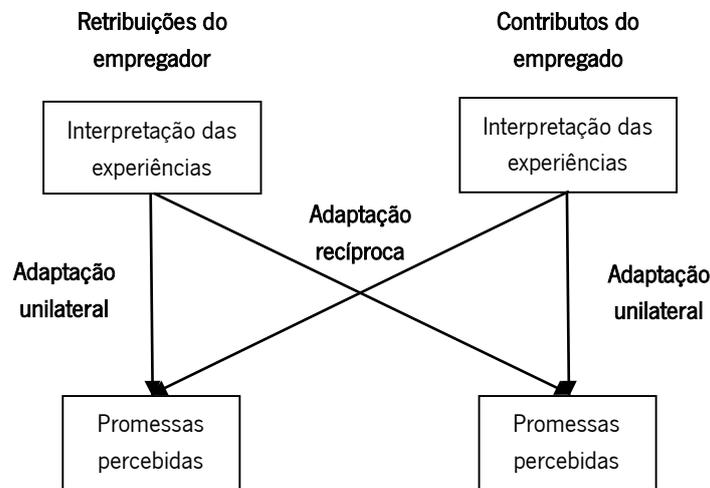


Fig. 1.3 – Tipos de adaptação empregado-empregador
(Adaptado de De Vos *et al.*, 2003)

A *adaptação unilateral* verifica-se quando os empregados alteram as suas perceções acerca das promessas feitas por uma das partes envolvidas na relação laboral (eles mesmos ou o empregador) com base nos contributos prestados por essa parte (*e.g.* oportunidades de carreira realmente oferecidas pelo empregador); a *adaptação recíproca* acontece quando, de igual modo, os empregados alteram as suas perceções acerca das promessas feitas por uma das partes envolvidas na relação laboral (eles mesmos ou o empregador), mas agora tendo por base os contributos prestados pela outra parte (*e.g.* avaliação que fazem dos seus próprios contributos para a organização).

Um outro estudo realizado com o objetivo de analisar as alterações dos contratos psicológicos durante o período de socialização organizacional dos recrutas do exército inglês (Thomas & Anderson, 1998), permitiu confirmar o dinamismo do contrato psicológico por força do processamento da informação cedida pela organização. Com o objetivo explícito de integrar os recém-chegados com base em normas e práticas estabelecidas, verificou-se que alguns dos elementos dos contratos psicológicos dos recrutas foram sofrendo alterações tendentes ao ajustamento organizacional no espaço de semanas, com base em fortes expectativas sobre o que poderiam receber do exército (Thomas & Anderson, 1998).

Num trabalho recente tendo por objetivo compreender a formação do contrato psicológico nos primeiros dias de contacto dos empregados recém-chegados à organização, Tomprou e Nikolaou (2011) consideram que pouco se sabe sobre a formação do contrato psicológico nesta fase e sugerem que durante os processos de socialização os recém-chegados à organização seguem provavelmente formas diferentes de criação dos respetivos contratos psicológicos daquelas adotadas pelos colegas mais antigos. Os autores propõem o seu próprio modelo de formação do contrato psicológico enquanto processo de formação de sentido, partindo das expectativas iniciais dos indivíduos como fator central para a geração de confiança entre as partes, através do relacionamento recíproco na busca de um acordo mútuo acerca das respetivas obrigações (Tomprou & Nikolaou, 2011).

Uma vez estabelecido, o contrato psicológico passa a ser a lente através da qual o empregado vê o empregador e julga as suas práticas e políticas (Lee *et al.*, 2011). Com recurso a um trabalho de investigação desenvolvido junto de trabalhadores chineses com formação universitária, em três momentos intervalados de um ano, Lee e colegas (2011) concluem que a reciprocidade das obrigações é percecionada em função da extensão do cumprimento do contrato psicológico inicialmente estabelecido e do binómio incentivos (empregador) – contribuições (empregado).

Paralelamente aos fenómenos de influência intraorganizacional, também o vetor sociocultural pode exercer influência sobre o modo como se forma, é percebido e evolui o contrato psicológico (*e.g.* Fitzsimmons & Stamper, 2014; Thomas, Au & Ravlin, 2003; Thomas, Fitzsimmons, Ravlin, Au, Ekelund & Barzantny, 2010). Os autores consideram que o quadro cultural atua sobre as perceções sociais e motivacionais dos indivíduos, no primeiro caso considerando que a interpretação sociocultural dos sinais organizacionais pode gerar respostas eventualmente desviadas das padronizadas para solicitações organizacionais específicas, e no segundo caso porque as diferenças socioculturais relacionadas com o conceito de si próprio e de si com os outros influencia os comportamentos individuais quanto aos resultados desejados.

1.3.2 Conteúdo do contrato psicológico

Sendo que cada contrato psicológico é individual e único, as suas diferenças podem ser analisadas atendendo aos aspetos que ele contempla, isto é, ao seu *conteúdo*⁸ (Anderson & Schalk, 1998). De uma forma mais precisa, Herriot, Manning e Kidd (1997) e Rousseau e

⁸ As outras duas formas de analisar um contrato psicológico são as suas *caraterísticas* (análise dos atributos ou dimensões) e a sua *avaliação* (grau de cumprimento, mudança ou violação) (Rousseau & Tijoriwala, 1998; Freese & Schalk, 2008).

Tijoriwala (1998) entendem o conteúdo de um contrato psicológico como a percepção dos termos e obrigações recíprocas que o enformam. Para Conway e Briner (2005) o conteúdo do contrato psicológico traduz as percepções do indivíduo quanto aos contributos que promete dar à organização e aquilo que crê que a organização lhe promete como retribuição.

À guisa de balanço entre aquilo que se sabe e os desafios ainda a enfrentar sobre o contrato psicológico, Conway e Briner (2009) consideram que há ainda muito a fazer quanto ao modo como são formadas as percepções sobre as promessas implícitas dos contratos e, bem assim, a estrutura das relações entre a formação e as consequências dos termos dos conteúdos. Como os diferentes contratos psicológicos podem conter milhares de itens (Kotter, 1993; Randmann, 2013) e os seus conteúdos variarem através de um sem número de fatores de dimensão individual, organizacional e social (Randmann, 2013), uma vez que cada indivíduo e cada organização têm um olhar próprio (interpretação e expressão) sobre os fatores em que estabelecem os seus contratos (termos do contrato), torna-se tarefa praticamente impossível elencá-los (Anderson & Schalk, 1998). Apesar destas dificuldades, a pesquisa considera ser possível agrupar a generalidade dos fatores que constituem o contrato psicológico em dois blocos, gerando, assim, duas espécies básicas de contratos psicológicos: “contratos transacionais” e “contratos relacionais” (Anderson & Schalk, 1998, p. 641; Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008, p. 12; Rousseau, 1990, p. 390; Thomas *et al.*, 2003, p. 452).

Tendo sido criadas no âmbito da literatura jurídico-legal laboral entre finais da década de 70 e início da década de 80 do século passado (Conway & Briner, 2005; Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994), as designações *transacional* e *relacional* passaram para a literatura organizacional pela mão de Rousseau (1989, 1990). Os contratos transacionais pressupõem trocas especificamente definidas e de cariz tangível, de que são exemplo o montante salarial, o nível de desempenho e os prazos tendencialmente curtos, apresentando um cunho basicamente económico (Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems & Jegers, 2011) e um envolvimento limitado das partes (Raja, Johns & Ntalianis, 2004). Os contratos relacionais, em contrapartida, apresentam um matiz mais implícito e menos tangível, marcado pela confiança e boa-fé recíproca entre as partes contraentes, sendo por isso estruturados num quadro marcadamente socioemocional (Isaksson *et al.*, 2010; Taylor *et al.*, 2006; Vantilborgh *et al.*, 2011), dinâmico (Isaksson *et al.*, 2010), não baseado em trocas puramente económicas, mas também em termos orientados para a lealdade, a segurança ou o crescimento organizacionais (Morrison & Robinson, 1997; Raja *et al.*, 2004).

Existem situações que habitualmente aparecem associadas a cada uma das duas espécies de contratos. Para o contrato transacional são (Rousseau, 1995):

- condições económicas claramente explicitadas como principal incentivo;
- limitada implicação pessoal no trabalho com envolvimento emocional mínima;
- marcos temporais muito fechados a marcar a relação de duração determinada;
- compromissos balizados por condições claramente especificadas;
- reduzida flexibilidade já que qualquer alteração implica um novo processo negocial;
- trabalho realizado com as competências já detidas sem necessidade de desenvolver novas competências;
- termos contratuais claramente definidos e sem ambiguidades mesmo se analisados por terceiros.

Para o contrato relacional as situações são (Rousseau, 1995):

- condições de dimensão socioemocional e de intercâmbio económico como incentivos;
- relacionamentos que envolvem a pessoa como um todo;
- marcos temporais indefinidos;
- compromisso baseado em termos escritos e não escritos porque alguns aparecem ao longo da relação;
- contrato dinâmico e ajustável ao longo da relação;
- condições que envolvem não só o âmbito laboral, mas também o pessoal, familiar e social;
- conhecimento subjetivo e implícito dos termos do contrato.

Deste modo, embora em qualquer relação laboral estes contratos evidenciem uma separação, eles são também interdependentes na medida em que a predominância de um dos tipos influencia as percepções de troca relativamente ao outro (Thomas *et al.*, 2003).

A tipificação basilar transacional-relacional, enquanto designação diferenciadora de contratos psicológicos, tem sido efetuada com recurso a “*dimensões*” (Anderson & Schalk,

1998, p. 641; Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008, p. 7; McLean Parks, Kidder & Gallagher, 1998, p. 700; Sels; Janssens & Van Den Brande, 2004; p. 461) ou “*caraterísticas*” (Hiltrop, 1995, p. 286; McLean Parks *et al.*, 1998; p. 700). A literatura, sendo vária e não consensual quanto ao número e designação das dimensões que integram os conteúdos dos contratos psicológicos (*e.g.* Alcover, 2002; Anderson & Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; McLean Parks *et al.*, 1998; Rousseau, 1990, 1995; Janssens, Sels, & Van Den Brande, 2003; Sels *et al.*, 2004), parece observar alguma unanimidade (Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008) em torno do conjunto inicialmente proposto por Rousseau (1990): *Foco* (económico - socioemocional), *marco temporal*, (fechado - aberto), *estabilidade* (estático - dinâmico), *extensão* (restrito – amplo) e *tangibilidade* (público – subjetivo).

Segue-se uma breve descrição das dimensões apresentadas:

Foco: de uma maneira geral, esta dimensão alude à ênfase relativa dos aspetos socioemocionais face aos aspetos económicos presentes no contrato psicológico.

A relação elementos socioemocionais *versus* elementos económicos presentes no contrato psicológico é explicada com recurso a esta dimensão. A ênfase relativa colocada neste balanceamento é determinante para compreender as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, em função das semelhanças e diferenças dos seus contratos psicológicos (McLean Parks *et al.*, 1998).

Marco temporal: duração percebida pelo trabalhador de que a sua relação laboral com a organização decorrerá por um período de curto ou longo prazo e precisão quanto à perceção de que a relação será mantida ou não por tempo indefinido.

Inicialmente perspetivada só na sua característica *duração*, (relação de curto ou longo prazo) a dimensão em análise passou a ser também observada na perspetiva *precisão* (relação finita/definida ou infinita/indefinida) (McLean Parks *et al.*, 1998). A combinação das duas componentes determinou quatro categorias de relações: *curto prazo e finita* (*e.g.* trabalhador sazonal), *longo prazo e finita* (*e.g.* formador, consultor), *curto prazo e infinita* (*e.g.* trabalhador doméstico) e *longo prazo e infinita* (*e.g.* trabalhador permanente).

Esta abordagem é importante para, uma vez mais, compreender as semelhanças e as diferenças dos contratos psicológicos gerados pela incerteza e o respetivo impacto nas atitudes e nos comportamentos das pessoas nas suas relações laborais (McLean Parks *et al.*, 1998).

Estabilidade: esta dimensão traduz o grau em que o contrato psicológico é limitado quanto à sua capacidade de evoluir e mudar sem que isso implique uma renegociação dos termos em que assenta.

A importância desta dimensão reside na noção de que um contrato estável tendencialmente só se altera na sequência de uma nova negociação implícita ou explícita. Caso assim não aconteça, e o contrato vá mudando sem qualquer tipo de negociação prévia, isso significa que o contrato é instável e emergente (McLean Parks *et al.*, 1998).

Extensão: grau de permeabilidade dos limites entre o trabalho e a vida privada.

Esta dimensão é fundamental para compreender as diferenças e as semelhanças entre as formas de relacionamento laboral, bem como para melhor aferir das atitudes e comportamentos do empregado face à organização (McLean Parks *et al.*, 1998). Para tal, a dimensão assenta no que McLean Parks *et al.* designam de “spillover”⁹ (1998, p. 707).

Tangibilidade: nível de transparência de um contrato no sentido em que o empregado percebe os termos do contrato como claramente definidos e especificados sem ambiguidades, mesmo por qualquer outra pessoa.

Um contrato tangível é um contrato em que os seus termos são comumente perceptíveis e abertos à interpretação subjetiva (McLean Parks *et al.*, 1998). Como noutras dimensões, também no caso da tangibilidade se observa o contributo para melhor definição do paralelismo entre as diferentes relações contratuais, e do mesmo modo, da postura atitudinal e comportamental das pessoas (McLean Parks *et al.*, 1998).

⁹ Mantém-se o termo original por não se encontrar um vocábulo português que corresponda ao sentido atribuído (voluntariedade pessoal para sobrepor o trabalho à vida privada, o mais comum, ou a vida privada ao trabalho).

Revisitando o tema das dimensões dos termos dos contratos, Rousseau (1995) acrescenta mais duas, *inclusão* (grau de implicação da pessoa no desempenho laboral, em particular, e com a organização, em geral) e *formalização* (forma de elaboração dos acordos entre as partes numa relação laboral).

Observado o cariz idiossincrático do contrato psicológico e admitindo que as suas orientações transacionais e relacionais, embora distintas não são mutuamente exclusivas (McLean Parks *et al.*, 1998; Scheel & Mohr, 2013), mas antes coexistem de forma interativa e dinâmica (Dainty, Raiden & Neale, 2004), - perspetiva não consensual (*e.g.* Conway & Briner, 2005), - são então abordadas como integrando um *continuum* contratual (Alcover, 2002; Dainty *et al.*, 2004; Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1989, 1995).

Posteriormente, McLean Parks e colegas (1998) sugerem mais três dimensões, *particularismo* (grau percebido de que os recursos trocados são únicos e insubstituíveis), *multiplicidade das organizações*¹⁰ (atributo respeitante aos trabalhadores que respondem simultaneamente à organização onde prestam trabalho e à organização que os colocou – trabalho temporário) e *volição* (nível de poder do trabalhador para determinar e controlar os recursos trocados).

Em trabalhos mais recentes Janssens *et al.* (2003) e Sels *et al.* (2004), argumentando que os contratos psicológicos podem ser tipificados ou estudados não só através do seu *conteúdo* (termos e respetivas inter-relações), mas também mediante as suas *caraterísticas* (dimensões) - a que se juntando a *avaliação* (cumprimento ou incumprimento de obrigações) se obtêm as três modalidades enunciadas por Rousseau e Tijoriwala (1998) para o efeito -, propõem a validação de um *cluster* de seis dimensões: consideram as dimensões já apresentadas por Rousseau (com exceção da dimensão *foco*) e acrescentam duas novas dimensões: *simetria da troca* (grau de perceção do trabalhador quanto à aceitabilidade da relação hierárquica desigual relativamente ao empregador) e *nível de contrato* (grau de perceção do trabalhador quanto à regulação individual ou coletiva do contrato de trabalho).

Com base em fatores moderadores como a duração e as recompensas *versus* desempenho inerentes aos contratos de trabalho, Rousseau (1995) propõe então quatro

¹⁰ Tradução sugerida de *multiple agency*, situação que se verifica “quando um ato praticado por um trabalhador cumpre simultaneamente obrigações para com duas ou mais entidades, com pleno conhecimento e aprovação de ambas” (McLean Parks *et al.*, 1998, p. 718).

tipificações de contrato psicológico: *transaccional*, *transiccional*,¹¹ *equilibrado* e *relaccional* (Quadro 1.1) sendo que a investigação se tem centrado basicamente nos contratos transaccionais e relacionais (Pina e Cunha *et al.*, 2004; Janssens *et al.* (2003).

Quadro 1.1 - Tipologias do contrato psicológico

Duração do contrato	Definição das recompensas em função do desempenho	
	Especificado	Não especificado
Curto prazo	<i>Transaccional</i>	<i>Transiccional</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Saída fácil - Manutenção do desempenho - Apoio mútuo - Dinamismo - Alta integração/identificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado turnover - Ambiguidade/incerteza - Instabilidade - Desconfiança
Longo prazo	<i>Equilibrado</i>	<i>Relaccional</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Alto compromisso - Manutenção do desempenho - Apoio mútuo - Dinamismo - Alta integração/identificação 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto compromisso - Lealdade e afetividade - Estabilidade - Alta integração/identificação

(Adaptado de Rousseau, 1995)

Tendo sido correntemente operacionalizado em termos de “dimensões descritivas” (Guest, 1998, p. 653), a investigação orienta o esforço no sentido de analisar os conteúdos e a sua importância para a alteração dos contratos psicológicos (Guest, 1998; Conway & Briner, 2005). Neste sentido Guest (1998) propõe mesmo um modelo analítico linear que liga sequencialmente *causas* (cultura e clima organizacionais, políticas e práticas de recursos humanos, expectativas, etc.) e *consequências* (atitudinais e comportamentais) do contrato psicológico através do seu *conteúdo* (justiça percebida, confiança e cumprimento do acordo). O conteúdo do contrato psicológico, isto é, os elementos que o constituem, dada a complexidade do seu estudo, pode gerar a perspectiva de que um contrato psicológico integra não um, mas vários conteúdos diferentes (*e.g.* conteúdo do trabalho, recompensas, oportunidades de carreira, formação, entre outros) (Campoy *et al.*, 2005).

Assumida a importância de estudar os conteúdos dos contratos psicológicos, alguns investigadores desenvolveram trabalhos nesse sentido. Um dos casos seminais é o trabalho

¹¹ Esta designação não corresponde a um contrato psicológico em si mesmo, mas antes a um estado cognitivo acerca das consequências da mudança organizacional e das transições que estão desalinhasadas com o acordado previamente. (Rousseau, 2001a).

apresentado por Rousseau, em 1990. A autora, com recurso a uma amostra de 224 estudantes de um curso de MBA de uma escola de gestão norte-americana que tinham aceiteado ofertas de emprego, recorreu a um conjunto de obrigações recíprocas centradas nos estudantes (empregados) e um conjunto de obrigações relativas aos empregadores para aferir das tendências de contratos psicológicos. As perceções de obrigações das duas partes encontradas na perspetiva do empregado foram garantir:

Da parte do empregado:

- disponibilidade para horas extra;
- lealdade à organização;
- disponibilidade para o exercício de outras funções;
- informar atempadamente da saída da organização;
- disponibilidade para ser transferido;
- não apoio à concorrência;
- defesa do património da empresa;
- permanência na empresa de pelo menos dois anos.

Da parte do empregador:

- progressão na carreira;
- salário elevado;
- remuneração com base no desempenho;
- formação;
- segurança de emprego;
- desenvolvimento na carreira;
- apoio em questões pessoais.

Um outro caso frequentemente citado na literatura sobre os conteúdos dos contratos psicológicos (*e.g.* Agarwal & Bhargava, 2013; Conway *et al.*, 2014; Dabos & Rousseau, 2004; De Vos *et al.*, 2003; Guest, 1998; Rousseau, 2001) é apresentado por Herriot *et al.* (1997). Os dados foram recolhidos junto de dois grupos de 184 respondentes, um representativo da perspetiva individual (empregados) e o outro da perspetiva organizacional (gestores), pertencentes a um conjunto de empresas públicas e

privadas de diversos setores de atividade do Reino Unido. Os resultados deste estudo que convoca a dupla perspectiva empregado-empregador, ainda muito pouco explorada (Guest, 1998; De Cuyper *et al.*, 2008), para a caracterização de conteúdos de contratos psicológicos, permitiram, verificado o acordo dos respondentes quanto aos conteúdos, a obtenção de dois grupos de obrigações percebidas, um de doze obrigações organizacionais e outro com sete obrigações individuais (Herriot *et al.*, 1997), a saber:

Obrigações organizacionais:

- formação adequada;
- equidade de seleção, avaliação, promoção e procedimentos;
- tempo para tratar de assuntos pessoais e familiares;
- consulta e comunicação com os empregados sobre assuntos que lhes interessam;
- interferência mínima no modo como os empregados fazem o seu trabalho;
- ação pessoal e socialmente responsável e apoio aos empregados;
- reconhecimento ou recompensa por contribuição especial ou tempo de serviço;
- bom ambiente de trabalho;
- equidade e consistência na aplicação de regras e procedimentos disciplinares;
- pagamento equitativo face aos valores do mercado e da organização;
- equidade e consistência na administração dos sistemas de benefícios;
- garantia de máxima segurança de emprego.

Obrigações do empregado:

- trabalhar as horas contratadas;
- bom trabalho em termos de qualidade e quantidade;
- honestidade com clientes e organização;
- permanecer na organização e defender os seus interesses em primeiro lugar;
- cuidar da propriedade da organização;
- trajar e comportar-se adequadamente com colegas e clientes;
- disponibilidade para ir além na descrição da função, especialmente em situações de emergência.

Os estudos apresentados fazem notar que o conteúdo do contrato psicológico traduz o *que* é trocado, ou seja, os recursos a disponibilizar por cada uma das partes no âmbito do acordo percebido que envolve a relação laboral e o *como* pode ser trocado, no sentido em que se percebe o modo preciso em que irá decorrer o intercâmbio dos recursos mutuamente disponibilizados (Conway & Briner, 2005). Em termos práticos e em síntese, um empregado estará disponível para dar à organização empregadora o melhor do seu esforço profissional ancorado nas competências de que é portador e, reciprocamente, esperará retribuições de que são exemplo a segurança no emprego, um salário justo e oportunidades de formação e de carreira.

1.3.3 A componente ideológica

Vários fatores afetam a formação das crenças do contrato psicológico do indivíduo sendo disso exemplo as influências organizacionais (*e.g.* as práticas de recursos humanos e as influências sociais) e as predisposições pessoais (*e.g.* os estilos cognitivos e as crenças ideológicas) (Dabos & Rousseau, 2013).

Desde do início do presente século que a literatura vem aludindo a uma outra componente do contrato psicológico, tradicionalmente observado no seu binómio de componentes económicas e socioemocionais (Bal & Vink, 2012), que é a componente ideológica (*e.g.* Bal & Vink, 2001; Bunderson, 2001; Scheel & Mohr, 2013; Thompson & Bunderson, 2003; Vantilborgh *et al.*, 2012, 2014). Bal e Vink (2012) consideram que é um tema que tem sido negligenciado pela investigação sobre o contrato psicológico, tanto mais que a perspetiva ideológica permite ampliar o entendimento sobre as obrigações de troca além e acima (Bal & Vink, 2012) das de ordem económica, socioemocional e de desenvolvimento no âmbito da relação indivíduo - organização (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange & Rousseau, 2010).

Embora não o considerando “um tipo de contrato psicológico inteiramente distinto”, Thompson e Bunderson (2003, p. 574), introduzem o conceito de “contrato ideológico” argumentando que existem obrigações nos termos de troca da relação indivíduo-organização que não integram o tradicional quadro transacional-relacional e propõem a abordagem ideológica como extensão dos termos habituais do contrato psicológico. A referida abordagem aparece sistematizada no Quadro 1.2 (página seguinte).

Quadro 1.2 – Quadro tipológico ampliado do contrato psicológico

Tipologia	Transaccional	Relacional	Ideológico
Dimensão-base	Económica	Socioemocional	Ideológica / Valores
Conteúdo da troca			
<i>Obrigações organizacionais</i>	Emprego contínuo, trabalho seguro, compensação justa	Formação, desenvolvimento de carreira, oportunidades de promoção, segurança de emprego a longo prazo.	Empenho credível numa causa social valorizada
<i>Obrigações individuais</i>	Cumprimento dos requisitos formalmente especificados	Cumprimento generalizado das obrigações; empenhamento organizacional e envolvimento; Comportamento de cidadania organizacional ¹²	Participação na missão/causa da organização; Comportamentos de cidadania organizacional e societal
<i>Principal beneficiário</i>	O próprio (“eu”)	O próprio e a comunidade organizacional (“nós”)	A sociedade, algum dos seus segmentos ou um princípio intangível (“todos”)
<i>Lógica da afiliação</i>	“A organização dá-me um salário/dia justo por um dia de trabalho justo”	“A organização alimenta o meu desenvolvimento profissional e o sentido de comunidade”	“A organização partilha a minha paixão, causa e/ou missão”
<i>Modelo de natureza humana</i>	Egoísta, instrumental	Coletivista, socializado	De princípios, envolvido
Termos de contrato			
<i>Definições de quebra</i>	Preto e branco	Cinzento (negociável)	Cinzento (negociável) mas também preto e branco (não negociável) “moral hot buttons” ¹³
<i>Resposta à violação</i>	Saida	Ausência de empenhamento; orientação para a troca económica	Dissidência por desrespeito organizacional dos princípios

(Adaptado de Thompson & Bunderson, 2003; O’Donohue & Nelson, 2009)

Thompson e Bunderson (2003) definem o contrato ideológico como “os compromissos credíveis para prosseguir uma causa ou princípio (não limitado ao próprio interesse) que são

¹² Conhecido abreviadamente por CCO, o Comportamento de Cidadania Organizacional pode ser definido como um comportamento espontâneo, positivo e pró-social que ultrapassa o que é prescrito ou exigido ao empregado, e que não sendo explicitamente recompensado por retribuição formal contribui para a eficácia organizacional (Organ, 1997).

¹³ Manteve-se a expressão idiomática original.

implicitamente trocados no nexa da relação indivíduo-organização” (p. 574), definição reiterada por Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts e Jegers (2011, p. 644) e Vantilborgh, *et al.* (2012, p. 1074). Os autores entendem assim que o contrato psicológico ideológico assenta num empenhamento credível numa causa ou princípio geral como elemento central da troca relacional entre o indivíduo e a entidade empregadora. Daqui resulta que para Thompson e Bunderson (2003), a crença dos indivíduos quanto às obrigações de carácter ideológico das organizações não são estabelecidas essencialmente na base de retribuições pessoais ou do exercício de direitos, mas sim (1) na fidelidade e empenhamento organizacionais quanto ao cumprimento da causa, missão ou princípio defendido (obrigação organizacional); (2) e na premissa de que a organização faculta as condições para que se sintam responsabilmente obrigados a contribuir para o atingimento dos objetivos ideologicamente estruturados (obrigação individual).

Também Román, Battistelli e Odoardi (2014) aludem ao contrato psicológico ideológico num trabalho realizado junto de um conjunto de empresas sociais italianas. Além de concluírem que a satisfação no trabalho é fortemente determinada pela componente ideológica do contrato psicológico, Román *et al.* (2014) consideram expetável que a reciprocidade entre a orientação organizacional para a satisfação de necessidades sociais e o interesse dos trabalhadores sobre a aplicabilidade social do seu trabalho conduza a resultados organizacionais positivos, tanto mais que os empregados experimentam elevados níveis de satisfação com o seu trabalho ao perceberem que estão a contribuir para uma missão organizacional do tipo social.

Numa investigação sobre o contrato psicológico em unidades de combate do exército norte-americano no Iraque, Scott, McCone e Mastroianni (2006, p.313) referem a “devoção à causa” como motivador específico de desempenho.

Duas pesquisas levadas a cabo por O’Donohue e Nelson (2007) e por O’Donohue, Sheehan, Hecker e Holland (2007), a primeira junto de enfermeiras de um hospital público australiano e a segunda através de um conjunto de cientistas australianos, sugerem que a componente ideológica pode implicar a reconsideração da definição cognitivo-percetual do conceito de contrato psicológico, bem como do tradicional quadro interpretativo transaccional-relacional assente em termos de pendor económico e socioemocional, especialmente no caso de categorias profissionais orientadas por normativos de pendor ético-deontológico.

Num artigo mais recentemente publicado, Isaksson *et al.* (2010) consideram que todos os contratos psicológicos são estruturalmente centrados em trocas transacionais, a que se juntam, em alguns casos, obrigações de carácter relacional conducentes ao empenhamento de

empregados e empregadores para além do estritamente necessário. Assim, sugerem que o contrato psicológico pode ser tratado como um modelo por camadas em que o núcleo é constituído pelas obrigações de carácter transaccional e o nível envolvente assente nas obrigações relacionais (Isaksson *et al.*, 2010). Observando esta perspetiva, Vantilborgh *et al.* (2012), num trabalho de aplicação do contrato psicológico ideológico numa amostra de voluntários, entendem que o contrato psicológico ideológico ou “baseado em valores” (p. 1074; Scheel & Mohr, 2013, p. 390) pode ser considerado uma terceira camada do modelo referido, de grande importância para explicar o contrato psicológico dos voluntários e dos trabalhadores ligados a organizações sem fins lucrativos com uma forte ênfase numa missão, em princípios ou valores (Vantilborgh *et al.*, 2012).

Após a discussão do conteúdo do contrato psicológico, o ponto seguinte explora em detalhe a questão da sua quebra e violação.

1.4 Quebra e violação do contrato psicológico

1.4.1 Quebra e violação: conceitos e desenvolvimento do processo

Guest (2004) encara o contrato psicológico como um quadro metafórico muito útil para a compreensão das obrigações percebidas, escritas e não escritas, entre um empregado e a organização empregadora.

O tipo de relacionamento que se estabelece entre um empregado e a entidade patronal é determinante para o bem-estar do primeiro e o sucesso e a continuidade da segunda (Lambert, Edwards & Cable, 2003). Numerosas são as situações no meio organizacional em que um empregado pode percecionar o incumprimento de obrigações por parte do empregador (Conway & Briner, 2005; Dulac, 2005) ainda que estas tenham sido prometidas previamente (Dulac, 2005), daí decorrendo a quebra do contrato psicológico que mantinha com a organização. Robinson e Rousseau (1994) consideram mesmo que nas organizações as ocasiões em que ocorre a quebra do contrato psicológico são a regra em vez da exceção.

A quebra do contrato psicológico acontece “quando uma das partes em relacionamento percebe que a outra falhou no cumprimento da(s) obrigação(ões) prometida(s) (Robinson & Rousseau, 1994, p. 247). Esta definição sugere, pois, que a quebra de um contrato é o oposto do seu cumprimento (Conway & Briner, 2005). As compensações, as promoções, a segurança e

a natureza do trabalho e a gestão da mudança são, entre outras, obrigações normalmente geradoras da percepção de quebra (Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau, 1995).

De muito difícil prevenção, dadas as contingências dinâmicas do ambiente organizacional e o caráter perceptivo e idiossincrático da natureza do contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994), a quebra é ainda um dos principais problemas da atualidade organizacional também pela incapacidade histórica dos agentes organizacionais prevenirem a sua ocorrência (Rousseau, 1995; Zagenczyk, Gibney, Kiewitz & Restubog, 2009; Zhao *et al.*, 2007), quer pelos efeitos da própria degradação da relação empregado-empregador (Gibney, Zagenczyk & Masters, 2009; Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester, & Caner, 2011).

Apesar das designações *quebra* e *violação* do contrato psicológico serem por vezes usadas indistintamente (Conway & Briner, 2005; Zhao *et al.*, 2007), Morrison e Robinson (1997) estabelecem a diferença entre ambas considerando a primeira (*quebra*) como a “cognição do indivíduo de que a organização incumpriu uma ou mais obrigações inerentes ao contrato psicológico de modo ajustado àquilo com que ele próprio contribuiu para a organização” (p. 230) e a segunda (*violação*) como “a experiência afetiva e emocional de desapontamento, frustração, ira e ressentimento que podem emanar da interpretação que o indivíduo faz da quebra do contrato e circunstâncias que o acompanham” (p. 242). Por outras palavras, pode dizer-se que a quebra do contrato psicológico está ligada à percepção de uma das partes de que a outra entrou em incumprimento do estabelecido ou acordado, ao passo que a violação está ligada à reação marcadamente afetiva ou emocional do indivíduo como resultado do processo de quebra. Esta distinção é considerada importante por Conway e Briner (2005). A violação do contrato psicológico ocorre, portanto, quando as promessas feitas são quebradas, especificamente quando uma das partes do contrato não conseguiu cumprir as suas obrigações para com a outra (Morrison & Robinson, 1997).

Suazo e Stone-Romero (2011) aludem à distinção entre quebra e violação do contrato psicológico considerando a quebra como a percepção individual de um recebimento menor que o prometido e a violação como o estado emocional depressivo que se segue à quebra.

Com base nas considerações antes apresentadas, Morrison e Robinson (1997) sugerem um modelo explicativo do processo de violação do contrato psicológico que é consensualmente reconhecido pela literatura (*e.g.* Dulac, 2005; Conway & Briner, 2005; Ejimonyeabala, 2014; Guest, 2004; Paillé & Mejía-Morelos, 2014; Parzfall & Coyle-Shapiro,

2011; Restubog, Zagenczyk, Bordia & Tang, 2013; Zhao *et al.*, 2007). A Figura 1.4 retrata graficamente o referido modelo.

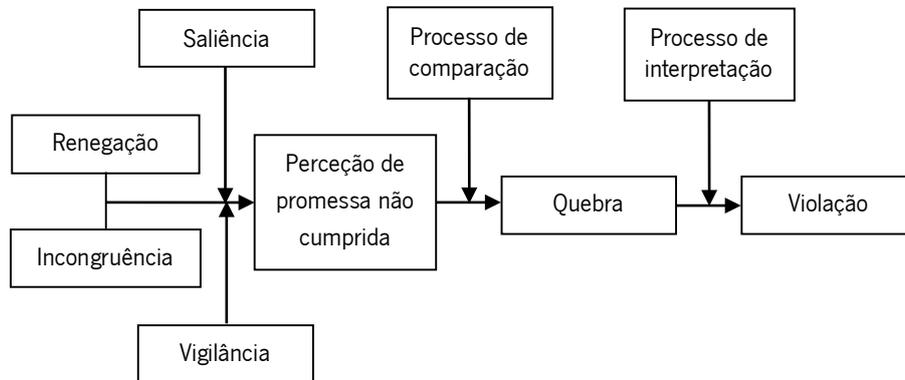


Fig. 1.4 – Processo de violação do contrato psicológico
(Adaptado de Dulac, 2005; Morrison e Robinson, 1997)

Morrison e Robinson (1997) referem como causas-base do processo de quebra do contrato psicológico a *renegação* e a *incongruência*. A renegação verifica-se quando a organização está consciente da existência de uma obrigação para com o indivíduo, mas, por incapacidade ou falta de vontade, não a cumpre (Morrison & Robinson, 1997). A incongruência produz-se quando o binómio indivíduo–organização têm entendimentos diferentes sobre os termos do contrato psicológico que os liga (Morrison & Robinson, 1997).

Num outro trabalho conjunto publicado em 2000, Robinson e Morrison revisitam o seu modelo e elegem a *vigilância* do empregado como terceiro elemento importante para a explicação do processo percepção de quebra do contrato, definindo então a vigilância como o nível de monitorização atenta desenvolvida pelo empregado relativamente ao cumprimento dos termos do seu contrato psicológico por parte da organização (Robinson & Morrison, 2000). O último elemento com impacto na percepção de incumprimento do prometido é a *saliência* (Morrison & Robinson, 1997). Citando Fiske e Taylor (1984) as autoras definem a saliência como o grau com que um estímulo é distinguido do seu contexto imediato. Para Morrison e Robinson (1997), a saliência é função de diversos fatores entre os quais o tamanho da diferença entre o prometido e o recebido, da importância do prometido na perspetiva do empregado e na medida em que este tem mentalmente presente o prometido.

Apesar da avaliação cognitiva de quebra ocorrer, esta pode não evoluir para o estágio de violação bastando para tal que o indivíduo não experiencie as emoções negativas associadas

(Morrison & Robinson, 1997). As autoras consideram que a ocorrência da violação está ligada a quatro fatores interpretativos centrados no indivíduo: (1) a avaliação dos próprios resultados, (2) o processo de atribuição ou de julgamento das causas da quebra, (3) as percepções de justiça quanto ao tratamento organizacional, (4) e o contrato social/contexto de ocorrência da quebra (Morrison & Robinson, 1997). Consequentemente, a probabilidade da quebra determinar a violação é tanto mais elevada quanto o indivíduo entender que a primeira se deveu à organização e que os agentes organizacionais tinham disso consciência e podiam tê-lo evitado (Dulac, 2005).

Em 2001, Parzfall e Coyle-Shapiro, tendo por objetivo explorar os processos cognitivos que influenciam a avaliação e as reações à percepção de quebra do contrato psicológico, propõem uma abordagem explicativa da reação à quebra enquanto processo de *formação de significado*. Recorrendo à metodologia qualitativa, as autoras realizaram um conjunto de entrevistas junto de um grupo de gestores de recursos humanos de uma empresa finlandesa, de que resultou o modelo proposto (Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011) na Figura 1.5.

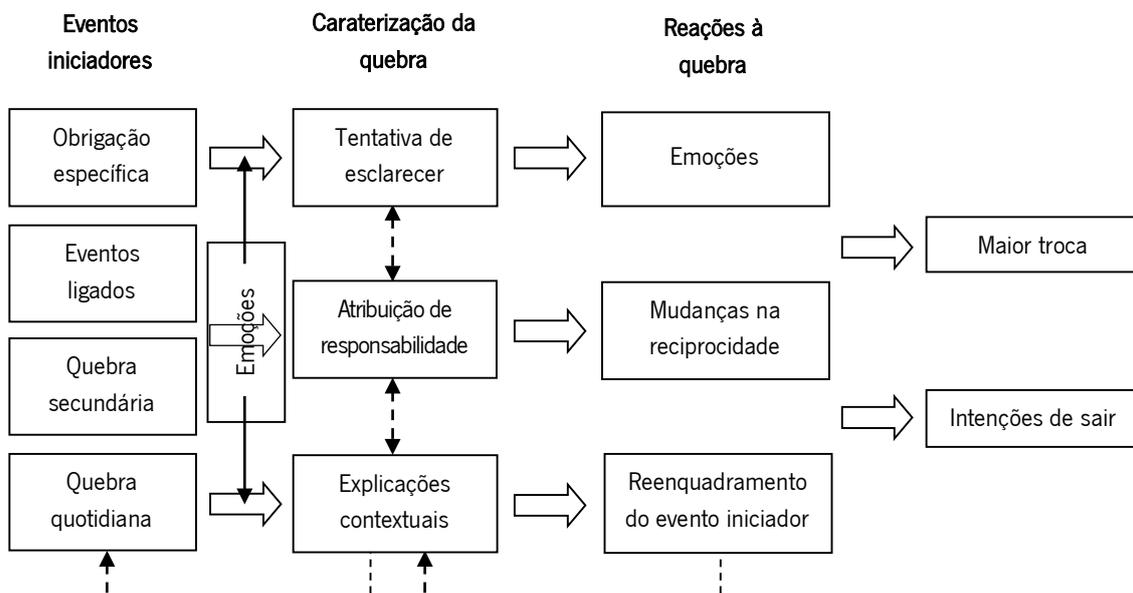


Fig. 1.5 – Processo de formação de significado da quebra do contrato psicológico
(Adaptado de Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011)

Baseadas na ideia de que a quebra do contrato psicológico traduz um acontecimento inesperado que rompe com a relação de troca entre o indivíduo e a organização, o que sugere a possibilidade de análise do fenómeno enquanto processo de formação de sentido (Morrison &

Robinson, 1997), Parzfall e Coyle-Shapiro (2011) fundamentam ainda a sua perspectiva levando em consideração (1) que quando a quebra ocorre o indivíduo busca retrospectivamente os possíveis acontecimentos geradores do fenómeno e outra informação para entender o sucedido e as razões, (2) que a quebra do contrato sendo entendida como uma interrupção do contínuo cumprimento de promessas, por si só gera formação de sentido que vai determinar atitudes e comportamentos futuros e (3) que o indivíduo busca manter um entendimento coerente da relação de emprego, ainda que parcial ou mesmo eventualmente contraditório da perspectiva organizacional.

Ainda neste seu estudo, as autoras sugerem que as respostas emocionais, atitudinais e comportamentais dos colaboradores não são necessariamente consequência imediata de uma relação de troca mal sucedida, mas antes de uma sequência que evoluiu como parte de um processo de formação de sentido. Donde, estando as mudanças de atitudes e comportamentos interligadas e sendo parte integrante do desenrolar do processo durante o qual o significado atribuído ao incumprimento “ainda está sujeito à negociação na mente dos empregados” (Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011, p. 23), possíveis ajustes na percepção de reciprocidade parecem ocorrer ao longo do tempo, o que significa que os indivíduos participam racional e ativamente na tentativa de esclarecer o que de facto aconteceu na relação de troca. Isto parece explicar porque, apesar da percepção de quebra existir, nem sempre as reações ocorram porque o indivíduo chegou a uma explicação plausível para o que aconteceu (Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011).

1.4.2 Porque quebram os contratos?

O fenómeno da quebra é considerado como provavelmente o mais importante no âmbito da teoria do contrato psicológico, uma vez que é fundamental para se entender de que forma e em que medida são afetados os sentimentos, atitudes e comportamentos dos empregados na sua relação com a organização empregadora (Conway & Briner, 2005).

No mesmo sentido vão as conclusões de um trabalho levado a cabo por Zhao *et al.* (2007) para estudar o impacto da quebra do contrato psicológico nos resultados do trabalho, verificado que é o enorme impacto que o fenómeno tem nas reações afetivas do empregado, o que influencia as suas atitudes e comportamentos e, outrossim, os resultados do trabalho.

Admitida a complexidade ou mesmo a impossibilidade dos agentes organizacionais com responsabilidades de gestão serem capazes de evitar a quebra enquanto fenómeno prevalente nas relações laborais, oportuno se torna compreender a sua dinâmica para limitar as suas consequências

(Restubog *et al.*, 2013), por norma geradoras de ambientes de tensão e conflito com impacto direto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Gulac, 2005).

Considerando a enorme importância que o tema encerra, Conway e Briner (2005) entendem que a sua investigação tem sido reduzida e sugerem que tal seja realizado observando os antecedentes dos fenómenos de quebra do contrato psicológico. Passando em revista a literatura, Conway e Briner (2005) sugerem diversas causas geradoras de quebra:

- práticas de gestão de recursos humanos inadequadas;
- entendimentos diferentes entre o empregado e a organização quanto aos termos de troca;
- perceção de falta de apoio da organização ou dos seus supervisores;
- acontecimentos ocorridos no exterior ou experienciados antes dos empregados entrarem na organização;
- perceção de injustiça dos contratos por comparação com outros contratos;
- perceção de renúncia por falha nos objetivos organizacionais;
- perceção de incongruência durante as fases de socialização organizacional.

Para Rousseau (1995) as principais causas de perceção de quebra são a formação/desenvolvimento e as políticas de remuneração e de promoção. A autora considera ainda que a probabilidade de geração da quebra ocorre quando:

- existe uma história prévia de conflito entre as partes e um nível muito baixo de confiança na relação;
- existe uma grande distância social entre as partes o que impossibilita que uma das partes possa compreender a perspetiva da outra;
- existe uma razão externa que proporciona a situação de quebra, como sejam as conjunturas de crise económica;
- os motivadores de quebra de contrato são de dimensão elevada ou a parte prevaricadora entende que não tem alternativa;
- uma das partes investe pouco na relação.

Também as transformações organizacionais são passíveis de gerar fenómenos de quebra e violação do contrato psicológico (Freese *et al.* 2011; Morrison & Robinson, 1997; van der Smissen, Schalk & Freese, 2013) por incumprimento das obrigações por parte das organizações (Freese *et al.* 2011).

Numa abordagem centrada na relação cumprimento das obrigações organizacionais (incentivos) *versus* perceção de quebra, Lambert *et al.* (2003) alertam para o facto de a perceção de quebra poder acontecer mesmo como consequência da superação do cumprimento das obrigações, tudo dependendo da tipologia dos incentivos prometidos e recebidos. Esta perspetiva parece estar subcontida, no entendimento de Vantilborgh e colegas (2014), ao considerarem a quebra do contrato psicológico como um *continuum* entre o cumprimento das obrigações organizacionais por defeito ("*underfulfilment*") ou por excesso ("*overfulfilment*").

Identificadas as causas provavelmente mais frequentes e aceite a grande importância da quebra do contrato psicológico nas respostas atitudinais e comportamentais geralmente negativas (Restubog, Hornsey, Bordia & Esposito, 2008; Restubog *et al.*, 2013; Turnley & Feldman, 2000; Zhao *et al.* (2007), alguns investigadores sugerem que no caso da quebra ocorrer se expliquem as respetivas razões, se proceda à compensação dos efeitos mediante a atribuição de mais ou diferentes incentivos e se observem práticas procedimentais justas (Conway & Briner, 2005), assim como, preventivamente, aos agentes organizacionais competirá apresentar com precisão a cultura, normas e expectativas (Stoner & Gallagher, 2010). A explicação objetiva das razões de quebra é uma medida de extrema importância principalmente quando o incumprimento se deve a algo que ultrapassa o controlo organizacional, uma vez que os indivíduos que assim creem manifestam compreensão e apoio (Cassar, Buttigieg & Briner, 2013) e reduzem a sua intenção de deixar a organização (Lemire & Rouillard; 2005).

Também Zhao *et al.* (2007) propõem alguns cuidados a serem tidos em consideração pelas organizações. Em primeiro lugar, os gestores não devem fornecer promessas irrealistas durante o recrutamento, a socialização e as interações rotineiras de trabalho. Tais promessas podem ter efeitos motivacionais no curto prazo, mas, se depois os empregados percebem uma brecha no contrato psicológico, isso irá produzir um impacto negativo na relação empregado-empregador, a longo prazo. Em segundo lugar, os gestores podem reduzir o impacto negativo de quebra acompanhando mais de perto os empregados e

prestando atenção aos seus estados emocionais de forma a poderem atuar antes de ocorrerem comportamentos negativos, explicando, por exemplo, as razões pelas quais as promessas feitas não foram cumpridas. Zhao *et al.* (2007) consideram que o cumprimento ainda que parcial das obrigações organizacionais pode ajudar a reconstruir a confiança dos empregados na gestão. Em terceiro lugar, os gestores devem avaliar cuidadosamente as necessidades dos empregados e desenvolverem esforços sinceros no cumprimento das obrigações organizacionais, cumpridas que são as obrigações individuais. Se a organização é recorrente na recusa do cumprimento das suas promessas, de pouco servirão as justificações dadas, uma vez que os resultados negativos do trabalho serão uma realidade inevitável (Zhao *et al.*, 2007).

1.4.3 Consequências da quebra e violação do contrato psicológico

Como dito antes a quebra e a violação são fenómenos muito frequentes nas relações indivíduo-organização, com tendência para crescerem à medida que se verificam alterações organizacionais como sejam as reduções de pessoal, as reestruturações e as mudanças organizacionais (Dulac, 2005).

Quando as promessas são quebradas, a confiança e a identificação dos indivíduos com a organização são seriamente comprometidas, com consequências potencialmente destrutivas (Rustobog *et al.*, 2008).

Inspirado no trabalho seminal de Hirschman (1970), Farrel (1983) propõe um quadro concetual de análise das respostas à insatisfação no trabalho e o seu impacto em torno de quatro dimensões: *Saída*, *Voz*, *Lealdade* e *Negligência*. Este quadro veio a ficar conhecido na literatura como o modelo EVLN¹⁴ (e.g. Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009; Kiazad, 2010; Lee, 1992; Naus, van Iterson & Roe, 2007; Si, Wei & Li, 2008; Si & Li, 2012; Turnley & Feldman, 1999; Vantilborgh, 2014; Withey & Cooper, 1989) para explicar, por extensão, as formas de resposta à quebra/violação do contrato psicológico (Kiazad, 2010; Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1999; Vantilborgh, 2014). Neste modelo, a voz e a lealdade são consideradas dimensões de matiz construtivo ao passo que a saída e a negligência são consideradas respostas comportamentais destrutivas (Si *et al.*, 2008).

¹⁴ Sigla dos termos originais *Exit*, *Voice*, *Loyalty* e *Neglect*.

Também Rousseau (1995) desenvolve o tema e considera que quando o relacionamento entre os indivíduos e as organizações é abalado por processos de quebra, as respostas de insatisfação que se verificam, sendo condicionadas por fatores de ordem individual e situacional, decorrem de abordagens atitudinais de ordem *ativa - passiva* e *construtiva - destrutiva*. Estes enfoques ao nível do indivíduo têm posterior expressão prática em formas como *Saída, Voz, Lealdade/Silêncio* e *Negligência/Destruição* (Rousseau, 1995).

A *saída*, de pendor atitudinal passivo - destrutivo, traduz o finalizar voluntário da relação (Rousseau, 1995). Este tipo de reação à quebra/violação do contrato é provável que ocorra quando (Rousseau, 1995):

- o contrato é transacional;
- o mercado de trabalho está em alta;
- a relação é relativamente curta;
- outras pessoas saíram;
- as tentativas de remediar a quebra/violação falharam.

A *voz* é a consequência típica de quem tenta remediar a quebra/violação (Rousseau, 1995). De caracterização atitudinal ativa - construtiva, é uma reação que tenta reduzir os impactos negativos do acontecimento e restabelecer a confiança (Rousseau, 1995), possibilitando que a organização se justifique (Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011). Ocorre normalmente em situações como (Rousseau, 1995):

- existe uma relação positiva e confiante;
- existem canais de comunicação;
- outras pessoas já recorreram ao método;
- as pessoas acreditam que podem influenciar a outra parte.

O *silêncio* é uma forma de não responder (Rousseau, 1995). Sendo expressão atitudinal tipicamente passiva - construtiva, este tipo de resposta traduz uma vontade de aceitar ou suportar as circunstâncias menos favoráveis e manter a relação, manifestamente assente em lógicas de lealdade ou evitamento. É frequente quando (Rousseau, 1995):

- não existem canais de comunicação ou outras formas de expressar a quebra/violação;
- não existem alternativas disponíveis.

A *negligência* é uma forma de resposta complexa (Rousseau, 1995) uma vez que sendo sempre reflexo de uma relação disruptiva de caráter atitudinal ativo - destrutivo, manifesta-se comumente através de práticas que vão do desinteresse pelo trabalho até às ações violentas (e.g. vandalismo e agressões físicas). Esta resposta verifica-se normalmente, segundo Rousseau (1995), quando:

- existe já um historial de conflitualidade e desconfiança entre as partes;
- não existem canais de comunicação;
- existem já experiências de negligência/destruição praticadas por outrem.

Sendo que as violações do contrato psicológico geralmente ocorrem durante mudanças rápidas e não previstas pela organização (Chiang, Chechen, Jiang & Klein, 2012), tida em consideração a importância dos efeitos da quebra e violação e os seus perniciosos efeitos ao nível das respostas dos indivíduos às solicitações das organizações, a investigação vem concluindo que estas respostas são também função de dimensões como sejam o tipo de contrato psicológico dos trabalhadores (Robinson & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Chiang *et al.* 2012; Grimmer & Oddy, 2007); o género (Blomme, van Rheede & Tromp; 2010; Chin & Hung, 2013); a personalidade (Ho, Weingart & Rousseau, 2004; Raja *et al.*, 2004); a idade (Bal & Smit, 2012; Bal, Lange, Jansen & Velde, 2013; de Lange, Bal, Van der Heijden, Jong & Schaufeli, 2011; Ng & Feldman, 2009); a experiência de trabalho (Bal, Jansen, Velde, Lange & Rousseau, 2010; Ng & Feldman, 2009); os valores dos trabalhadores (Cohen, 2011; Cunningham, 2010; Thompson & Bunderson, 2003); os estádios de carreira e as diferenças geracionais (Hess & Jepsen, 2009); e, por último, o contexto organizacional (Chao, Cheung & Wu, 2011; Rosen, Chang, Johnson & Levy, 2009). Na página seguinte, o Quadro 1.3 apresenta os efeitos mais frequentemente referidos na literatura como reações individuais aos processos de quebra e violação do contrato psicológico.

Quadro 1.3 – Reações à quebra/violação do contrato psicológico

Consequências	Autores
Quebra de confiança na organização	Bal <i>et al.</i> (2008); Deery, Iverson e Walsh (2006); Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson e Wayne (2008); Grimmer e Oddy (2007); Lambert, 2003; Restubog <i>et al.</i> (2008); Robinson (1996); Robinson e Rousseau (1994); O'Donnel e Shields (2002); Robinson e Morrison (1995, 2000); Rousseau (1995); Vantilborgh (2014).
Redução dos níveis de empenhamento organizacional ¹⁵	Bal <i>et al.</i> (2008); Bunderson (2001); Coyle-Shapiro e Kessler (2000); Dulac <i>et al.</i> (2008); Grimmer e Oddy (2007); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Lambert, 2003; Lester, Turnley, Bloodgood & Bolino (2002); Raja <i>et al.</i> (2004); Restubog, Bordia e Tang (2006); Robinson (1996); Robinson e Morrison, 2000; Robinson e Rousseau (1994); Turnley e Feldman (2000).
Insatisfação com o trabalho	Bal <i>et al.</i> (2008); Gakovic e Tetrick (2003); Lambert, 2003; Kickul e Lester (2001); O'Donnel e Shields (2002); Orvis, Dudley & Cortina (2008); Raja <i>et al.</i> (2004); Rayton e Yalabik (2014); Robinson e Rousseau (1994); Sutton e Griffin (2005); Teckleab, Takeuchi e Taylor (2005); Zhao <i>et al.</i> (2007).
Intenção de sair/ <i>turnover</i>	Alcover, Martínez-Iñigo e Chambel (2012); Blomme <i>et al.</i> (2010); Bunderson (2001); Clinton e Guest (2014); Collins (2010); Dulac <i>et al.</i> (2008); Freese <i>et al.</i> (2011); Lemire e Rouillard (2005); Maertz e Griffeth (2004); Robinson e Rousseau (1994); Stoner e Gallagher (2010); Teckleab e Taylor (2003); Turnley e Feldman (1999, 2000); Zhao <i>et al.</i> (2007).
Ausência ou diminuição dos comportamentos de cidadania organizacional	Chambel e Castanheira (2006); Chen, Tsui e Zhong (2008); Coyle-Shapiro (2002); Hui <i>et al.</i> (2004); Kickul e Lester (2001); Restubog <i>et al.</i> (2008); Robinson e Morrison (1995); Rousseau, 1995; Suazo e Stone-Romero (2011); Turnley e Feldman (2000); Turnley <i>et al.</i> (2003); Yeh (2011); Zhao <i>et al.</i> (2007).
Diminuição do desempenho (quantitativo e qualitativo)	Bal, De Lange, Jansen e Velde (2013); Turnley, <i>et al.</i> (2003); Johnson e O'Leary-Kelly (2003); Lemire e Rouillard (2005); Lester <i>et al.</i> (2002); Robinson (1996); Suazo e Stone-Romero (2011); Turnley e Feldman (1999; 2000); Zhao <i>et al.</i> (2007).

Outras reações têm sido ainda observadas na literatura. São disso exemplo os sentimentos de ressentimento (Atkinson, 2007; O'Donnel & Shields, 2002; Roehling, 1997), raiva (Atkinson,

¹⁵ Ligação psicológica do indivíduo à organização e que condiciona a decisão de sair da organização (Allen & Meyer, 1996), por razões de ordem *afetiva* (o indivíduo sente que quer permanecer - desejo), *normativa* (o indivíduo sente que deve permanecer - obrigação) e/ou *instrumental* (o indivíduo tem necessidade de permanecer - necessidade) (Pina e Cunha *et al.*, 2004).

A concretização do modelo tridimensional do empenhamento organizacional foi desenvolvida por Meyer e Allen (1991) que designaram as componentes, em língua inglesa, de "*affective commitment*", "*normative commitment*" e "*continuance commitment*" (p. 61).

2007; Bal *et al.* 2008; Lambert, 2003; Morrison & Robinson, 1997; O'Donnel & Shields, 2002; Robinson & Morrison, 2000), frustração (Bal *et al.* 2008; Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000) e traição (O'Donnel & Shields, 2002; Roehling, 1997), a que se juntam outras apontadas em resultado da evidência teórica e empírica (Cunha *et al.*, 2004; Descals *et al.*, 2005): quebra do sentido de dever de lealdade (Lambert, 2003; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994); desmotivação (Roehling, 1997); exaustão emocional (Gakovic & Tetrick, 2003; Johnson e O'Leary-Kelly (2003); e tendência para a sindicalização (Roehling, 1997). Todos estes efeitos são moderados pela importância percebida da promessa quebrada, das suas causas, das percepções de justiça e da perspectiva ideológica do indivíduo (Conway & Briner, 2005; McDermott, Heffernan & Beynon, 2013; Thompson & Bunderson, 2003).

Apesar disso, fatores existem que desenvolvem fenómenos de mitigação face às situações de quebra e violação, de que são exemplo o empenhamento na própria carreira (Ferreira, 2013), a existência de um forte relacionamento (Dulac *et al.*, 2008; Parzfall & Coyle-Shapiro, 2011; Rousseau, 1995) e envolvimento (Stoner & Gallagher, 2010) entre as partes, a confiança no empregador e o nível de *apoio organizacional percebido*¹⁶ (Dulac *et al.* 2008), assim como o apoio dos supervisores e mentores (Zagenczyk *et al.*, 2009; Restubog *et al.*, 2013), já que evidências recentes apoiam a perspectiva de que os empregados têm uma certa zona de tolerância para acomodar situações de violação das suas expectativas (Rigotti, 2009).

Porque a violação do contrato psicológico propicia sobretudo reações afetivas que desenvolvem atitudes e comportamentos menos favoráveis (Zhao *et al.*, 2007), desviantes (Kickul & Lester, 2001; Robinson & Bennet, 1995; Restubog *et al.* 2013) e destrutivos (Restubog *et al.* 2008; Rousseau, 1995), Chambel e Oliveira-Cruz (2010) salientam que as organizações devem garantir o bem-estar dos seus trabalhadores para assegurar atitudes e comportamentos favoráveis à relação, tanto mais que existe “a ideia simples de que a violação tem uma relação negativa direta com os resultados” (Conway e Briner, 2009, p. 101).

1.4.4 O contrato psicológico em mudança: da segurança de emprego à empregabilidade

“Em finais de 1970 as práticas de emprego começaram a mudar” (Stone, 2000, p. 539), sendo disso indicador o acelerado crescimento das agências de trabalho temporário nos

¹⁶ Conceito que traduz a percepção do indivíduo quanto ao grau em que a organização valoriza os seus contributos e está atenta ao seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Estados Unidos (Stone, 2000) e a alteração das suas atividades tradicionais. Da prestação de serviços administrativos de curto prazo e de resposta pontual a solicitações de cuidados de enfermagem, as agências de trabalho temporário passaram a fornecer mão-de-obra para atividades como a manutenção diversa, serviços jurídicos e programação de computadores, entre outras (Stone, 2000), verificando-se o aumento espetacular dos trabalhadores temporários (De Cuyper, De Jong, De Witte, Isaksson, Rigotti & Schalk, 2008).

O crescimento do intercâmbio das economias dos países e a desregulação dos mercados à escala global verificado nos anos 90 do século passado (Hiltrop, 1995; Blickle & Witzki, 2008) obrigou as organizações a implementarem medidas de produtividade e flexibilidade (Hiltrop, 1995) e fez surgir na cena internacional realidades como o aumento do recurso a novas tecnologias de informação e comunicação, o desenvolvimento industrial para a sociedade da informação (Blickle & Witzki, 2008; Freese *at al.*; 2011) e as reestruturações organizacionais (*e.g.* fusões, aquisições, privatizações, *downsizing*¹⁷ e reengenharia de negócios) (Blickle & Witzki, 2008; Freese *at al.*; 2011; Hendry & Jenkins, 1997; Sparrow & Cooper, 1998). Estas transformações súbitas implicaram alterações nos estilos de gestão (Hiltrop, 1996) e nos mercados de trabalho (Sparrow & Cooper, 1998), passando as pessoas a desempregadas ou a mudarem voluntariamente de trabalho (Cavanaugh & Noe, 1999) e a serem empregadas a tempo parcial ou numa base temporária na perspetiva da redução dos custos associados ao trabalho (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Constatada amplamente a alteração dos modelos e condições de trabalho (*e.g.* Blickle & Witzki, 2008; De Vos, Buyens & Schalk, 2005; Herriot & Pemberton, 1997; Roehling, Cavanaugh, Moynihan & Boswell, 1998; Stone, 2000; Tsui & Wu, 2005), a repercussão imediata e direta nos contratos psicológicos é também consensualmente assumida (*e.g.* Blickle & Witzki, 2008; Coyle-Shapiro & Parzefal, 2005; Hiltrop, 1996; Maguire, 2002; Herriot & Pemberton, 1997; Hiltrop, 1996; Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; van der Smissen *et al.*, 2013). O efeito destas alterações nos contratos levou a que o *velho* contrato psicológico (Hiltrop, 1995 e 1996; Anderson & Schalk, 1998; Sullivan, 1999), de contornos predominantemente relacionais (Hendry & Jenkins, 1997; O'Donohue *et al.*, 2007), alicerçado na lealdade do empregado e na segurança do emprego até à idade da reforma, em organizações com uma estrutura rígida dos postos de trabalho (Hendry & Jenkins, 1997), fosse substituído pelo *novo* contrato psicológico

¹⁷ “Decisão organizacional orientada para a redução da força de trabalho e melhoria do desempenho organizacional, decisões essas que são intencionais e deliberadas (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002, p. 3), ou mais sinteticamente, “Eliminação planeada de posições ou empregos” (De Vries & Balazs, 1997, p. 11).

(Baruch, 2001; Cavanaugh & Noe, 1999; Garavan, 1999) basicamente transacional (Anderson & Schalk, 1998) assente no curto prazo e na flexibilidade (Grimmer & Oddy, 2007), instabilidade (van de Van, (2009), formação na função (Tsui *et al.*, 1997) e maior tempo de trabalho (King & Bu, 2005; Sullivan, 1999), o que levou a que fatores tradicionais como a lealdade e o empenhamento fossem questionados (Baruch, 2001). O paradigma passa, pois, da ênfase na segurança do trabalho prestado a uma organização, para a segurança de emprego no mercado de trabalho, isto é, assiste-se à transferência da importância da segurança, lealdade e continuidade para a empregabilidade (Anderson & Schalk, 1998). Garavan (1999), considerando a empregabilidade como a base de um novo acordo, afirma que “a empregabilidade em oposição a segurança de emprego é agora considerada a nova forma de contrato psicológico entre empregadores e empregados” (p. 1). O Quadro 1.4 evidencia, segundo o autor, as alterações entre o “velho” e o “novo” acordos e o modo como elas são percebidas pelos trabalhadores.

Quadro 1.4 – Mudança do contrato psicológico e percepções dos empregados

Velho acordo <i>“Um justo dia de trabalho por um justo dia de salário”</i>	Novo acordo <i>“Parceria flexível e mutuamente benéfica”</i>	Acordo percebido pelos empregados <i>“Mais trabalho e mais riscos pelo mesmo salário”</i>
Se o empregado: - é leal; - trabalha intensamente; - faz o que é dito.	Se o empregado: - tem as competências necessárias; - usa-as em prol do sucesso organizacional; - comporta-se de acordo com os novos valores.	Se o empregado: - fica na organização; - faz o seu trabalho e o de mais alguém; - é voluntário para equipas-tarefa.
A organização proporciona: - emprego garantido; - aumento salarial; - segurança financeira.	A organização proporciona: - um ambiente de trabalho desafiador; - apoio ao desenvolvimento individual; - recompensa pela contribuição.	A organização proporciona: - emprego se puder; - ar de preocupação; - algum salário.
E o empregado integrará: - uma organização segura.	E o empregado integrará: - uma organização revitalizada.	E o empregado integrará: - uma organização com problemas.

(Adaptado de Garavan, 1999)

Um exemplo da alteração dos contratos psicológicos decorre da primazia da empregabilidade sobre a segurança de emprego e tem especial aplicação no contexto dos trabalhadores temporários. Este tipo de força de trabalho não tradicional tem sido alvo de investigação (e. g. Chambel & Castanheira, 2006; Chambel & Alcover, 2011; Chambel, 2014;

De Cuyper *et al.*, 2008; De Jong, Schalk & De Cuyper, 2009; Scheel, Rigotti & Mohr, 2013), sendo que os trabalhadores colocados através de agências de trabalho temporário constituem um universo de características únicas, uma vez que têm obrigações para com a agência que os coloca e, também, para com a entidade empregadora (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2005).

Um outro universo que vem merecendo a atenção recente dos investigadores do contrato psicológico é o dos voluntários ou prestadores de serviços em organizações sem fins lucrativos (*e.g.* Cunningham, 2010; Nichols, 2013; Taylor *et al.*, 2006; Vantilborgh, 2014; Vantilborgh *et al.*, 2011, 2012, 2014). Esta recente investigação assenta na possibilidade do contrato psicológico do universo dos voluntários poder ser afetado por expectativas de dimensão sócio-cultural (Nichols, 2013), já que o voluntário é um prestador de serviços à sociedade e exerce a sua atividade de livre arbítrio, numa organização formal e sem remuneração, (Nichols, 2013; Vantilborgh, 2014).

1.5 Síntese conclusiva

Em sentido comum, o contrato psicológico pode ser entendido como o quadro que define o que o indivíduo espera da organização a que está ligado através de um qualquer contrato legal ou estatuto profissional, para atingir e manter o seu bem-estar psicológico. Como já antes referido, uma das principais características do contrato psicológico decorre da sua flexibilidade de ajustamento contínuo às realidades percecionadas pelo indivíduo, ou seja, é suscetível de sofrer alterações pela sua dependência de vetores como as expectativas, obrigações, promessas, confiança ou reciprocidade entre as partes, como evidencia amplamente a literatura. Sendo dinâmico e assente em perceções cognitivas subjetivas, o contrato psicológico é determinado pelos fatores de ordem individual, organizacional, contextual e sociocultural em jogo a cada momento da relação empregado-empregador.

Começado a estudar nos anos 60 do século passado, o contrato psicológico é considerado um excelente quadro concetual para a investigação e a compreensão das relações de trabalho, especialmente as atitudes e os comportamentos individuais, distinguindo-se do contrato legal por não ser escrito e, por isso, a natureza das trocas entre o indivíduo e a organização assentar no entendimento implícito das promessas reciprocamente feitas.

Apesar de ligar duas partes - indivíduo e organização -, uma das clássicas controvérsias da sua teorização reside na dificuldade em personificar a organização, o que explica que a

investigação teórica e empírica acerca do contrato psicológico, apesar de abundante, siga, na sua generalidade, a perspetiva do indivíduo.

Para se entender a sua dinâmica, importante se torna compreender como se forma e evolui o contrato psicológico, uma área do constructo onde a investigação não abunda. Começando a estabelecer-se ainda antes do indivíduo entrar para a organização, o contrato psicológico desenvolve-se continuamente e por fases segundo um processo de formação de sentido, através do qual o indivíduo, num quadro de socialização organizacional, vai recebendo e interpretando subjetivamente as mensagens de cariz profissional e social que recebe dos diversos agentes organizacionais, ao longo da relação de trabalho, procedendo ao ajustamento adaptativo das suas expetativas.

Atenta a idiosincrasia de cada contrato psicológico, uma das formas mais correntes de proceder à sua caracterização é analisando o seu conteúdo. Não sendo tarefa fácil, uma vez que os fatores que integram os conteúdos dos contratos psicológicos, além de numerosos, são também gerados por lógicas individuais, sociais e organizacionais, apesar disso têm sido agrupados basicamente em dois grandes conjuntos de termos, os relacionais e os transacionais, originando contratos psicológicos com idênticas designações. Os contratos psicológicos relacionais são contratos de longo prazo e constituídos por fatores de dimensão essencialmente socioemocional como sejam a lealdade, confiança e boa-fé. Já os contratos psicológicos transacionais são, por via de regra, de curto prazo, mais tangíveis e marcadamente económicos apontando explicitamente para aspetos como salário e desempenho não implicando grande relação pessoal e emocional. De menor expressão quando o tema é a tipificação dos contratos psicológicos em função do desempenho e da duração do contrato, alude-se ainda a mais dois tipos de contrato psicológico, o transicional e o equilibrado, ambos sem grande relevância na literatura.

Uma tendência recente da pesquisa especializada aponta uma outra componente do contrato psicológico: a componente ideológica. Esta componente é sustentada na perspetiva de que existem obrigações entre o indivíduo e a organização que não só não se enquadram no tradicional binómio relacional-transacional, como estão acima das obrigações deste tipo. São as obrigações de cariz não tanto profissional, mas mais missionário assentes em valores, princípios e causas.

Sempre que uma das partes envolvidas no contrato psicológico entre empregado/indivíduo – empregador/organização perceciona o incumprimento das obrigações,

explícita ou implicitamente acordadas, entre ambos por ação da outra parte, verifica-se a quebra do contrato. Este ato praticado frequentemente nas organizações, resulta da cognição de que uma ou mais das promessas sobre as obrigações a trocar na relação não foram cumpridas. A percepção de quebra pode evoluir para um outro estágio de pendor mais afetivo-emocional designado por violação do contrato. Sendo provavelmente o fenómeno mais importante da teorização sobre o contrato psicológico, o processo de quebra e violação tem invariavelmente consequências desastrosas para a relação indivíduo-organização, consequências que são a manifestação de atitudes e comportamentos individuais reativos que se traduzem das mais variadas formas (*e.g.* insatisfação, desconfiança, falta de empenhamento), podendo ir das expressões de pendor mais construtivo da relação (voz e lealdade) às de pendor mais destrutivo (negligência e saída).

A globalização das economias e a inerente desregulação dos mercados verificadas com maior expressividade na década de 90 do século passado, obrigaram as organizações a reduzir custos através da implementação de medidas de produtividade e flexibilidade, daí resultando processos de reestruturação organizacional, de que são exemplo as fusões e privatizações, a alteração dos estilos de gestão e dos mercados de trabalho. Este contexto verdadeiramente revolucionário veio a ter impacto natural nas relações laborais e nas condições de trabalho, assistindo-se ao aparecimento de novas formas de trabalho e de vínculos contratuais, de que são exemplos paradigmáticos os universos dos trabalhadores temporários e dos trabalhadores a tempo parcial. Este contexto teve repercussão direta nos contratos psicológicos, que de tradicionalmente relacionais passaram a habitualmente transacionais, assistindo-se assim à substituição da segurança, lealdade e continuidade do velho contrato pela empregabilidade do novo contrato.

Capítulo 2 – A empregabilidade

2.1 Introdução temática

A empregabilidade tem sido estudada nas perspetivas organizacional e individual (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Petersitzke & Hristozova, 2006). A perspetiva organizacional aborda a empregabilidade sob o ponto de vista das práticas de recursos humanos orientadas para a otimização da força de trabalho rumo ao incremento da flexibilidade (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009; Petersitzke & Hristozova, 2006) e das vantagens competitivas da organização (Nauta *et al.*, 2009). A perspetiva individual, a mais frequentemente abordada (Petersitzke & Hristozova, 2006), contempla as disposições atitudinais e os comportamentos das pessoas face ao trabalho (Forrier & Sels, 2003; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Petersitzke & Hristozova, 2006). O presente texto aborda a empregabilidade na sua perspetiva individual.

“A empregabilidade é um requisito fundamental, tanto para organizações que necessitam de competir num ambiente em mudança como para os indivíduos orientados para o sucesso da carreira” (Nauta *et al.*, 2009, p. 233). A globalização, as alterações constantes e rápidas da tecnologia e o aumento das exigências dos clientes levaram as organizações a reduzir os custos de produção (Sverke & Hellgren, 2002) e a adotar estruturas de trabalho flexíveis e rapidamente adaptáveis (Baruch, 2001; De Vos, *et al.*, 2011; Van Dam, 2004) e forças de trabalho temporárias (Wille, De Fruyt & Feys, 2013), deixando de poderem oferecer segurança de emprego de longo prazo (Baruch, 2001; Benson, 2006; Clarke & Patrickson, 2008; Vakola, Soderquist & Prastacos, 2007). Surge o debate em torno da “flexigurança” (Devicienti *et al.*, 2008, p.1; Fejes & Berglund, 2010, p. 13), noção recente geralmente entendida como o equilíbrio entre as necessidades de flexibilidade dos empregadores e as de segurança dos empregados. O emprego para a vida é substituído pela empregabilidade para a vida (Kluytmans & Ott, 1999; Sanders & Grip, 2004). A empregabilidade passou então a ser vista como “um instrumento do mercado laboral” (Forrier & Sels, 2003, p. 104) e, com isso relacionado, um facilitador da movimentação dos trabalhadores dentro e entre organizações empregadoras (Koen, Klehe & Van Vianen, 2013), passando a ser os próprios a deterem o primado da responsabilidade pela sua empregabilidade em vez de dependerem da organização para manter e gerir as suas carreiras (Clarke & Patrickson, 2008).

Também no campo do desemprego, mormente do desemprego de longa duração (e.g. Koen, Klehe & Van Vianen, 2013; Nilsson & Ekberg, 2013) - um dos flagelos da atualidade -, a empregabilidade parece ter relevo na procura de novo emprego. Num trabalho recente desenvolvido com o objetivo de aplicar o conceito de empregabilidade no contexto do desemprego de longa duração, Koen, Klehe e Van Vianen (2013) mostraram que a empregabilidade pode fomentar nas pessoas a procura de emprego e a possibilidade de encontrar novo emprego, contribuindo decisivamente para a reinserção profissional. Curiosamente, deste ponto de vista torna-se interessante a ideia de que a empregabilidade pode até ser usada como “uma explicação e, em certa medida, uma legitimação, do desemprego” (Fejes, 2010, p. 90; Fejes & Berglund, 2010, p. 11), uma vez que ao centrar-se no indivíduo a responsabilidade pelo seu próprio emprego, tende a minorar a importância das desigualdades estruturais e dos problemas no mercado de trabalho (Fejes, 2010).

Desde a década de 90 do século transato que a atenção para a investigação e prática da empregabilidade tem aumentado (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008; Van der Heijden & Bakker, 2011), especificamente no Reino Unido e na Europa do ponto de vista da política social e, nos Estados Unidos, em termos de desenvolvimento individual de competências e da adaptabilidade (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Apesar da pujança manifestada, pois, na literatura científica acerca da empregabilidade, estando a tornar-se um tema comum e de uso generalizado, as suas origens podem ser encontradas “quase um século antes” (Nauta *et al.*, 2009, p.235). O seu interesse tem sido impulsionado, sobretudo, por dois fatores (Carbery & Garavan, 2005; Clarke & Patrickson, 2008): (1) o impacto económico da competência e da escassez de trabalho (agravada pelo envelhecimento da força de trabalho) e a necessidade decorrente de abordar essas questões em termos de políticas públicas, e (2) a natureza da mudança das carreiras e da erosão da segurança do emprego.

De certo modo, a empregabilidade aparece como resposta prática à avalanche de processos de *downsizing* e reestruturações organizacionais que grassaram ao longo das décadas de 80 e 90 do século XX (Clarke & Patrickson, 2008) e consequente instabilidade laboral (Kang, Gold & Kim, 2012).

Apesar da empregabilidade poder ser entendida como proveitosa para os indivíduos e para as organizações (Baruch, 2001; De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001; Fugate *et al.*, 2004; Van der Vaart, Linde, De Beer & Cockeran, 2015), parece, contudo, existir diferença de entendimento entre empregadores e empregados quanto ao que constitui a empregabilidade e

como isso se relaciona com o emprego (Clarke & Patrickson, 2008). Os empregadores tendem a olhar a empregabilidade em termos de preenchimento de vagas, empregando indivíduos que têm as capacidades, conhecimentos e experiência para atenderem às necessidades e expectativas organizacionais correntes, isto é, “os empregadores querem uma empregabilidade *funcional*” (Clarke & Patrickson, 2008, p. 130). Já os empregados encaram a empregabilidade em termos de ser capaz de: (1) encontrar um emprego adequado e (2) mover-se de uma organização para outra, quando necessário ou quando desejado. “Por outras palavras, estão (os empregados) preocupados com empregabilidade *transitória*” (Clarke & Patrickson, 2008, p. 130).

“A empregabilidade não garante emprego. Ela, no entanto, aumenta a probabilidade de obtenção de emprego adequado em relação a outros candidatos a emprego” (Clarke, 2008a, p. 270). Ter esta noção presente parece ser importante no mundo do trabalho, atual e futuro, porquanto “Não pode haver dúvida de que a empregabilidade se tornou um fator determinante para o contrato de trabalho do século XXI” (Clarke, 2008b, p. 60).

Em síntese, a recente atenção para as questões da empregabilidade como fundamento para o sucesso no emprego (Chertkovskaya, Watt, Tramer & Spoelstra, 2013; Clarke & Patrickson, 2008), resultou das necessidades organizacionais de flexibilidade num mercado laboral em mutação (De Vos, *et al.*, 2011; Froehlich, Beusaert, Segers & Gerken, 2014), marcado por elevadas taxas de mobilidade profissional (Thijssen *et al.* (2008). Este contexto teve como corolário a alteração dos padrões de carreira e, bem assim, da passagem do paradigma tradicional da intervenção de uma força de trabalho estruturada em torno da segurança do emprego (Bridgstock, 2009; Clarke & Patrickson, 2008; De Vos, *et al.*, 2011; Van der Vaart *et al.*, 2015), para o novo paradigma da “segurança da empregabilidade” (Bridgstock, 2009, p. 31; Van der Vaart *et al.*, 2015, p. 32).

2.2 A empregabilidade enquanto conceito

2.2.1 Enquadramento histórico-evolutivo do significado da empregabilidade

“Embora a empregabilidade se tenha tornado um chavão na literatura organizacional, nenhum consenso claro quanto ao seu sentido específico pode ainda ser encontrado” (Forrier & Sels, 2003, p. 103). Apesar disso o termo foi implantado para descrever os objetivos das

estratégias económicas promovidas por instituições nacionais e internacionais, passando a desempenhar um papel crucial na elaboração das políticas laborais (McQuaid & Lindsay, 2005).

O tema da empregabilidade não é novo, aparecendo no Reino Unido no início do século XX, estendeu-se de seguida aos Estados Unidos da América (EUA) (De Grip, Loo & Sanders, 2004). Toma a designação de “Empregabilidade dicotómica” (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 200; Nilsson & Ellström, 2012, p. 31) por focar simultaneamente os indivíduos aptos e dispostos a trabalhar, os “empregáveis” (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 200; Nilsson & Ellström, 2012, p. 31) e os incapazes para trabalhar e a necessitarem de apoio social, designados por “desempregáveis” (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 200; Nilsson & Ellström, 2012, p. 31).

As primeiras publicações temáticas sobre empregabilidade datam dos anos 50 do mesmo século (Sanders & De Grip, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), década e seguinte, durante a qual o tema serviu sobretudo o propósito económico do pleno emprego (Forrier & Sels, 2003; Sanders & De Grip, 2004), num tempo de prosperidade onde se incentivavam os desempregados a entrar num mercado de trabalho amplo (Forrier & Sels, 2003), pelo que o tema era entendido como o potencial de um indivíduo para ser empregado (De Grip *et al.*, 2004; Sanders & De Grip, 2004) e associado, por isso, a emprego (Fejes & Berglund, 2010). Com o advento dos anos 70 a situação começa a alterar-se e embora se continuassem a implementar políticas conducentes ao pleno emprego, a empregabilidade deixa de ser tratada na perspetiva atitudinal para passar a ser vista no sentido da aquisição de conhecimento e de capacidades (Fejes & Berglund, 2010; Forrier & Sels, 2003; Sanders & De Grip, 2004) orientados para a perspetiva dos resultados futuros do mercado de trabalho dos indivíduos (ou grupos específicos), com base no seu próprio capital humano (De Grip *et al.*, 2004). Este ambiente culmina no período abrangido pela década de 80 e o início dos anos 90, marcado pelo controlo da turbulência dos mercados de trabalho intraorganizacionais (Thijssen *et al.*, 2008), passando o conceito de empregabilidade a incorporar dimensões como a situação e o conhecimento do mercado de trabalho e as políticas organizacionais (De Grip *et al.*, 2004). A última década do século XX acentua ainda mais as diferenças, cada vez maiores, das opiniões sobre “o que realmente significa a empregabilidade, como deve ser medida e como isso afeta as pessoas” (De Grip *et al.*, 2004, p. 251), ao mesmo tempo que passa a considerar o indivíduo como responsável pela sua própria empregabilidade (Fejes & Berglund, 2010; Van der Heijden & Bakker, 2011). O Quadro 2.1 exposto na página seguinte sintetiza de modo agrupado a caracterização descrita.

Quadro 2.1 – Significado da empregabilidade nos finais do século XX

	Período		
	Anos 70	Anos 80	Anos 90
Questões	Empregabilidade vista como flexibilidade da sociedade.	Empregabilidade vista como flexibilidade da organização.	Empregabilidade vista como flexibilidade dos trabalhadores.
Finalidade da empregabilidade	O pleno emprego e redução coletiva dos encargos financeiros.	Gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, sem falta ou excesso de pessoal.	Oportunidade de emprego nos mercados laborais interno e externo.
Intervenções a que nível	Autoridades centrais ou locais.	Empresas públicas ou (maiores) empresas privadas.	Empregados individuais.
Principais grupos-alvo	Abandono escolar sem estudos úteis e pessoas carentes.	Grandes grupos de pessoas em postos intermédios e baixos de empresas em recuperação.	Todos aqueles, empregados ou desempregados, que querem emprego.
Medidas e atividades importantes	Através de programas governamentais, os empregadores são apoiados no exercício da responsabilidade para o emprego, aumentando as qualificações das pessoas com fraca posição no mercado laboral.	A “empresa flexível” implica a gestão intraorganizacional dos problemas de pessoal, assumindo a flexibilidade quantitativa (número de trabalhadores periféricos ¹⁸) e flexibilidade qualitativa (empregabilidade ou flexibilidade funcional dos trabalhadores nucleares ¹⁹).	A capacidade individual de lidar com os problemas do mercado de trabalho implica a autogestão da carreira, o que tem de ser encorajado pelo empregador. As empresas oferecerão facilidades para melhorar a responsabilidade e iniciativa dos funcionários.

(Adaptado de Thijssen *et al.*, 2008)

2.2.2 O conceito de empregabilidade

A empregabilidade, enquanto fator essencial para o sucesso na carreira profissional (Carbery & Garavan, 2005; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Nauta *et al.*, 2009),

¹⁸ Trabalhadores temporários (Thijssen *et al.*, 2008).

¹⁹ Trabalhadores permanentes (Thijssen *et al.*, 2008).

permanece ainda indefinida quanto à exatidão da sua construção como conceito (Clarke & Patrickson, 2008), apesar do termo se ter tornado corrente na linguagem organizacional (Forrier & Sels, 2003). A dificuldade no estabelecimento exato do conceito de empregabilidade, do ponto de vista da procura do mercado de trabalho dever-se-á, conforme sugerido por Froehlich e colegas (2014), à permanente e acelerada inovação desenvolvida pelas organizações para responder aos mercados em que operam, com impacto direto na descrição de funções dos trabalhadores.

“Sendo que o conceito de empregabilidade tem sido utilizado em vários contextos e formatos ao longo de um século” (McQuaid & Lindsay, 2005, p. 202), a sua concetualização, não consensual quanto à clareza dos termos usados (Arnau-Sabatés, Marzo, Jariot & Sala-Roca, 2014; Garavan, 1999; Harvey, 2001) e ao estabelecimento do seu alcance e conteúdo (Hallier, 2009), tem observado três perspetivas: a *socioeconómica*, a *organizacional* e a *individual* (Nauta *et al.*, 2009; Nilsson & Ekberg, 2013; Thijssen *et al.*, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

A perspetiva *socioeconómica* aborda a temática do emprego a nível nacional, isto é, à dimensão de um país (Thijssen *et al.*, 2008). Ao distinguir entre indivíduos empregáveis e não empregáveis, a perspetiva socioeconómica considera a empregabilidade conotada com a capacidade de diferentes categorias de forças de trabalho conseguirem e manterem o emprego (Nauta *et al.*, 2009). Esta distinção tem feito parte de discursos governamentais ao longo dos tempos e dirigidos a diferentes grupos (*e.g.* pessoas mais desfavorecidas, minorias étnicas, jovens marginalizados) no intuito de fazer ingressar as pessoas no mercado de trabalho (Nauta *et al.*, 2009).

A perspetiva *organizacional* olha o emprego do ponto de vista da existência de trabalho e do equilíbrio entre oferta e procura de mão-de-obra pelos empregadores (Thijssen *et al.*, 2008), relacionando a empregabilidade com a flexibilidade funcional das organizações, no sentido do aumento e diversificação das competências dos trabalhadores como resposta às alterações da envolvente, traduzidas na internacionalização e globalização dos mercados e das próprias organizações, implicando adequadas políticas e práticas de RH (Nauta *et al.*, 2009).

Por fim, a perspetiva *individual* da empregabilidade, surgida nos anos 1990 (Nauta *et al.*, 2009), tem origem no desvio do foco nos desempregados carenciados, para a população trabalhadora como um todo, através da transferência da responsabilidade pelas respetivas carreiras e pela adaptabilidade (Fugate *et al.*, 2004) em contexto de “carreiras sem fronteiras”

(Arthur, 1994, p. 296), quer sejam fronteiras departamentais, organizacionais ou nacionais. Nesta perspectiva, a empregabilidade é entendida como um indicador de oportunidade de obtenção de e manutenção de um “emprego atrativo no mercado de trabalho interno ou externo” (Thijssen *et al.*, 2008, p. 168). Para Thijssen *et al.* as três perspectivas são orientadas para a “possibilidade de sobrevivência no mercado de trabalho (2008, p. 168).

Estudada sob diferentes ângulos e distintos níveis (Thijssen *et al.*, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), vindo a ser adaptada, ao longo do tempo, às características dos mercados laborais (Brown, Hesketh & Williams, 2002; Froehlich *et al.*, 2014), diversos são os autores que sugerem definições de empregabilidade. Definida em sentido amplo, a empregabilidade é a capacidade de um indivíduo encontrar um emprego, manter um emprego e mudar de emprego e/ou de organização em caso de necessidade (Carbery & Garavan, 2005). De Grip e colegas consideram que a “empregabilidade refere-se à capacidade e vontade dos trabalhadores permanecerem atrativos para o mercado de trabalho (fatores de oferta), reagindo ao e antecipando alterações nas tarefas e ambiente de trabalho (fatores de procura), facilitadas pelos instrumentos de desenvolvimento de recursos humanos disponíveis para eles (instituições)” (2004, p. 216). De modo mais sintético aparecem definições de empregabilidade como “a aptidão para um indivíduo encontrar e manter um emprego” (Green, 2011, p. 265), “uma oportunidade individual de emprego no mercado interno e/ou externo de trabalho” (Forrier & Sels 2003, p. 106) ou “a capacidade de manter o trabalho que se tem ou de se obter o trabalho que se deseja” (Rothwell & Arnold, 2007, p. 25). Também nesta linha, a empregabilidade aparece definida ainda como sendo “a possibilidade de sobreviver no mercado interno ou externo de trabalho” (Thijssen *et al.*, 2008, p. 167). Esta capacidade é resultado das mais-valias de um indivíduo - competências, qualificações e atributos pessoais -, da forma como esses atributos são usados e apresentados a um empregador, e de fatores contextuais, designadamente as condições do mercado de trabalho (Carbery & Garavan, 2005). A empregabilidade é ainda definida como a contínua realização, aquisição ou criação de trabalho através da utilização adequada de competências (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Numa abordagem multidimensional do conceito, Fugate e colegas definem a empregabilidade “como uma forma de adaptabilidade ativa a um trabalho específico que permite aos trabalhadores identificar e aproveitar oportunidades de carreira” (2004, p. 16). Assim e na perspectiva centrada no indivíduo, apropriada sobretudo em contexto de perda de emprego (Gwan, 2012), os autores veem a empregabilidade “como um constructo psicossocial que

incorpora características individuais que promovem a cognição adaptativa, o comportamento e o afeto, e a melhoria da relação indivíduo-trabalho” (Fugate *et al.*, 2004, p. 15). Esta abordagem pressupõe a transferência da responsabilidade do desenvolvimento e gestão da própria carreira para o empregado, deixando de incumbir ao empregador essa responsabilidade como tradicionalmente acontecia, passando a implicar da parte do empregado a disposição proativa para a aquisição e melhoria dos seus níveis de conhecimento, competências, capacidades e outras características necessárias e consideradas adequadas, a cada momento, pelas entidades empregadoras (Fugate *et al.*, 2004). A ideia base que subjaz à assunção do indivíduo pela sua própria empregabilidade é a de que isto resulta em seu benefício, visto que a empregabilidade é apresentada, em primeiro lugar, como uma alternativa viável à (in)segurança de emprego e, em segundo lugar, como oferecendo novas oportunidades para a satisfação e autorrealização, incentivando as pessoas a implicarem-se na sua própria aprendizagem e desenvolvimento (Clarke & Patrickson, 2008). Fugate *et al.* (2004) propõem ainda um modelo heurístico (Figura 2.1) segundo o qual a empregabilidade é concebida observando a interligação de três dimensões: a *adaptabilidade pessoal*, a *identidade de carreira* e o *capital humano e social*.

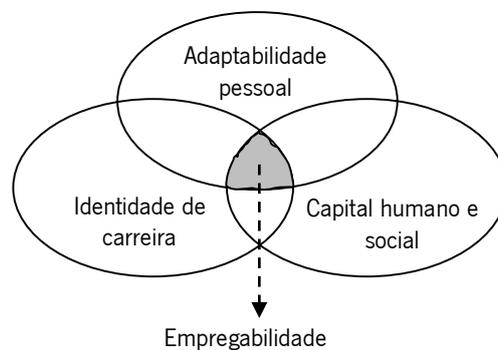


Fig. 2.1 - Dimensões da empregabilidade
(Adaptado de Fugate *et al.*, 2004)

A *adaptabilidade pessoal* é geralmente encarada como uma característica individual necessária para responder com rapidez às constantes alterações dos postos de trabalho (Van Dam, Schipper & Runhaar, 2010). Traduzida na abertura à mudança e a novas experiências suportadas na aprendizagem contínua, tem um papel determinante não só no sucesso da carreira individual, mas também no desempenho organizacional, porquanto possibilita que as pessoas mantenham um empenhamento produtivo proativo apreciado pelos empregadores, com natural impacto nos níveis de empregabilidade do indivíduo (Fugate *et al.*, 2004). Para Hall

(2004) a adaptabilidade pessoal é crucial nos tempos atuais caracterizados pela insegurança das carreiras. Os indivíduos com elevada adaptabilidade pessoal possuem uma acentuada tolerância à incerteza e à ambiguidade e sentem-se confortáveis com a mudança entre empregadores, bem como com a incerteza de novas situações (Fugate *et al.* 2004; McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007). São também pessoas que agem em lógicas de *locus de* controlo interno, marcada abertura a novas experiências (Fugate *et al.* 2004; Gowan, 2012) e manifesta resiliência de carreira²⁰.

A *identidade de carreira*, fornecendo uma representação mais ou menos coerente das diversas experiências e aspirações de carreira do indivíduo, torna-se assim uma componente de dimensão cognitiva e motivacional para a sua empregabilidade (Fugate *et al.*, 2004). Tendo em conta que as trajetórias de carreira são, no tempo corrente, menos influenciadas externamente (McGreevy, 2003), a utilização de uma “bússola interna de carreira” (McArdle *et al.*, 2007, p. 249) tornou-se extremamente importante na orientação quanto à direção a tomar, especialmente quando o indivíduo se encontra desempregado. Em momentos como este, a capacidade de aproveitar a identidade de carreira como guia no estabelecimento de metas e no apoio à tomada de decisões, pode ser crucial na identificação de novas oportunidades de carreira e na manutenção da autoestima (McArdle *et al.*, 2007).

A terceira dimensão da empregabilidade segundo Fugate e colegas (2004) é o *capital humano e social*, traduzido nas competências de que o indivíduo é portador e que dão corpo ao que vulgarmente é conhecido por *KSAO*²¹. Por *capital humano* é entendido o conjunto de fatores que influenciam as variáveis de progressão na carreira de uma pessoa, de que são exemplo o conhecimento e as aptidões, a idade e a escolaridade, a experiência de trabalho e a formação, a inteligência emocional e o desempenho no trabalho, entre outros (Fugate *et al.*, 2004; McArdle *et al.*, 2007). O *capital social* traduz o valor, sob a forma de informação e influência, que resulta das redes sociais e de trabalho de que o indivíduo faz parte, e contribui com o elemento social e interpessoal para a empregabilidade (Fugate *et al.*, 2004; McArdle *et al.*, 2007), uma vez que, por norma, integram pessoas que podem ser úteis ao desenvolvimento da própria carreira (Jokinen, Brewster & Suutari, 2008; Van Dam *et al.*, 2010).

Depois de terem recorrido à revisão de algumas definições estabelecidas na literatura e ao uso corrente e histórico dado ao termo, McQuaid e Lindsay (2005) sugerem uma perspetiva

²⁰ “Capacidade de adaptação à mudança das circunstâncias de carreira” (Gowan, 2012, p. 783).

²¹ Acrónimo das palavras inglesas *Knowledge, Skills, Abilities e Others Characteristics*, ou em tradução livre, Conhecimento, Capacidades, Aptidões e Outras características, respetivamente.

trivalente da empregabilidade. Os autores consideram que a temática deve ser abordada de forma holística segundo “fatores individuais”, “circunstância pessoais” e “fatores externos” (2005, p. 208; 2006, p. 411, 412). Como *fatores individuais* surgem (McQuaid & Lindsay, 2005; 2006):

- as aptidões/capacidades e atributos (atributos essenciais, competências pessoais, qualificações, ligação ao mercado de trabalho, etc.);
- as características demográficas (idade, género, etc.);
- a saúde e o bem-estar (saúde física e psicológica, tipo e extensão de eventuais limitações físicas e cognitivas, etc.);
- a procura de emprego (conhecimento e uso eficaz de redes sociais informais, consciência das forças e fraquezas próprias, conhecimento e localização das oportunidades de emprego, etc.);
- a adaptabilidade e mobilidade (mobilidade geográfica, flexibilidade ocupacional e salarial).

Como *circunstâncias pessoais* (McQuaid & Lindsay, 2005; 2006):

- as circunstâncias domésticas (responsabilidades familiares diretas, outras responsabilidades familiares e do foro doméstico);
- a cultura de trabalho;
- a acesso aos recursos (transporte, capital financeiro e capital social).

Os *fatores externos* são (McQuaid & Lindsay, 2005; 2006):

- os fatores de procura (fatores do mercado de trabalho, fatores macroeconómicos, caracterização dos postos de trabalho vagos, fatores de recrutamento e seleção;
- a disponibilidade de fatores de apoio (política de emprego e outros).

Depois de se ter elaborado uma abordagem de carácter evolutivo sobre o conceito de empregabilidade, a secção seguinte trata a empregabilidade do ponto de vista processual.

2.3 A empregabilidade enquanto processo

Assentes no pressuposto de que a empregabilidade não é uma característica puramente individual, no sentido de poder ser apenas definida pela capacidade e vontade do indivíduo, mas que também está relacionada com dimensões de contexto, como sejam o momento e local dos mercados laborais e das oportunidades de trabalho que surgem, Forrier e Sels (2003) desenvolveram um modelo concetual que mapeia o processo multidimensional da empregabilidade. O modelo está ancorado num quadro de referência que permite identificar os principais fatores que intervêm nos movimentos de transição dos indivíduos no mercado de trabalho. A Figura 2.2 ilustra o referido processo da empregabilidade.

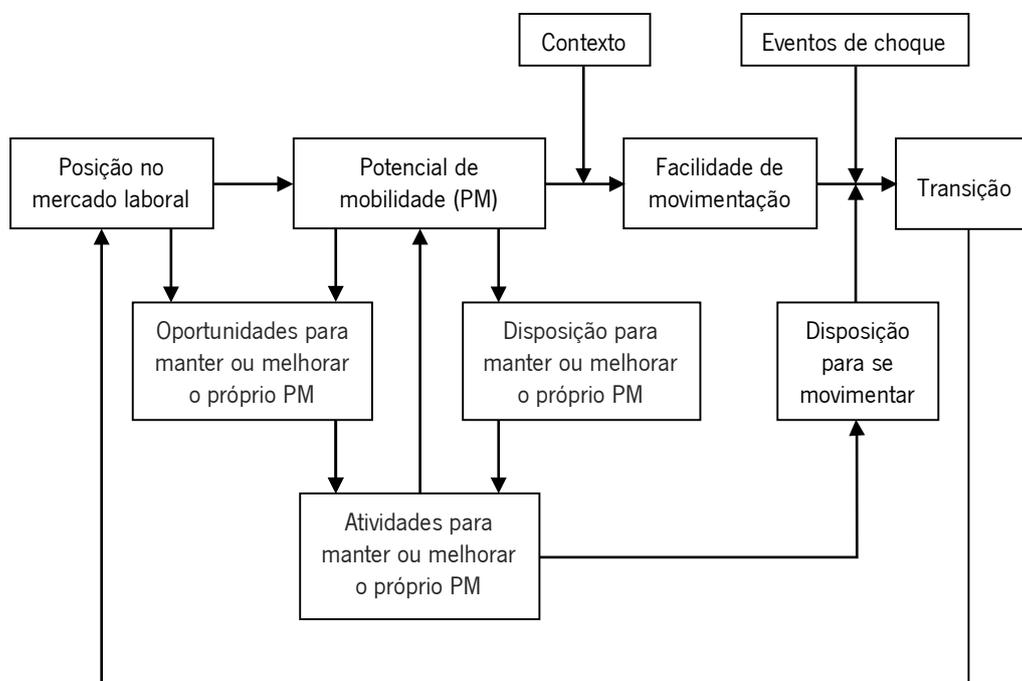


Fig. 2.2 – Processo da empregabilidade
(Adaptado de Forrier & Sels, 2003)

Segue-se uma descrição das diversas dimensões do processo.

Posição do mercado laboral

Para se ter uma ideia das oportunidades de trabalho de alguém é da maior utilidade olhar, a cada momento, para a posição do mercado laboral, razão pela qual o modelo considera este fator, como o ponto de partida. A posição no mercado de trabalho pode ter toda uma

diversidade de estados (*e.g.* empregado, desempregado, inativo, estudante, etc.) e é importante ser definida porquanto (Forrier & Sels, 2003):

- dá uma ideia das oportunidades de emprego disponíveis;
- pode ser usada como um ponto de referência para a avaliação de novas transições, isto é, permite perspetivar se a transição a ocorrer vai melhorar, agravar ou manter a situação do indivíduo;
- pode influenciar oportunidades futuras de trabalho. Por exemplo, as pessoas que se encontram no desemprego por um longo tempo podem perder certos conhecimentos e capacidades adquiridas. A posição do mercado de trabalho pode assim, a cada momento, influenciar o *capital de mobilidade* das pessoas.

Potencial de mobilidade

Entende-se por *potencial de mobilidade*²² o conjunto de características e competências individuais que influenciam as oportunidades de deslocação no mercado de trabalho. O conceito apresenta duas dimensões diferentes:

1. A primeira é a *aptidão* ou o “*saber como*” (Athur, Claman & DeFillippi, 1995, p.7; Inkson & Arthur, 2001, p. 51; Forrier & Sels, 2003, p. 110; Jokinen *et al.*, 2008, p. 981) que corresponde ao conhecimento, capacidades e experiência de um indivíduo (Inkson & Arthur, 2001; Jokinen *et al.*, 2008). Acrescenta-se o capital social do indivíduo como fator de importância crucial para o desenvolvimento deste tipo de percepção do mercado laboral, pelo que o “*saber quem*” (Athur *et al.*, 1995, p.7; Inkson & Arthur, 2001, p. 51; Forrier & Sels, 2003, p. 110; Jokinen *et al.*, 2008, p. 981) assume também grande relevância.
2. A segunda dimensão do potencial de mobilidade corresponde às preferências ou expectativas de carreira de um indivíduo. A literatura sobre empregabilidade salienta que o vetor motivacional pode influenciar as possibilidades de um indivíduo no mercado laboral, uma vez que a motivação, sentido de propósito e identificação com o mundo do trabalho (Jokinen *et al.*, 2008), determina o significado que as pessoas dão às suas carreiras,

²² Também conhecido por “capital de carreira” (Inkson & Arthur, 2001, p. 51; Jokinen, Brewster & Suutari, 2008, p. 979).

devendo para isso “*saber porquê*” (Athur *et al.*, 1995, p.7; Inkson & Arthur, 2001, p. 51; Forrier & Sels, 2003, p. 110; Jokinen *et al.*, 2008, p. 981).

Contexto

Os fatores externos ou contextuais, de que é exemplo marcante o conjunto de características do mercado de trabalho, tais como a disponibilidade de postos de trabalho e as organizações ofertantes, condicionam o processo, designadamente ao nível da facilidade de movimentação. A disponibilidade de postos de trabalho, os setores de atividade e as tipologias de seleção de pessoal, são exemplos de fatores de contexto que condicionam a facilidade de movimentação dos candidatos a emprego (Forrier & Sels, 2003).

Facilidade de movimentação

Esta dimensão está habitualmente ligada ao turnover voluntário e assenta nas possibilidades de carreira do indivíduo. A perceção individual das alternativas disponíveis tanto pode ser gerada apenas tendo por base o simples sentido/intuição individual, como perante uma oferta de trabalho concreta (Forrier & Sels, 2003).

Eventos de choque

Por *eventos de choque* entendem-se “os eventos que levam o indivíduo a tomar decisões deliberadas sobre o permanecer ou deixar o emprego” (Allen & Griffith, p. 542). A perceção do choque pode ser negativa, neutra ou positiva. Como exemplo, a *transição* de um emprego para outro admite possíveis choques, como sejam (Forrier & Sels, 2003):

- eventos fora do trabalho (*e.g.* o parceiro que consegue um emprego noutra região, etc.);
- eventos relacionados com o trabalho pessoal (não conseguir uma promoção, uma disputa no trabalho, demissão, etc.);
- eventos que afetam a empresa (como uma fusão, falência, etc.).

Transição

As posições no mercado de trabalho influenciam as possibilidades futuras de emprego. O modelo permite evidenciar que os vetores *posição no mercado laboral*, *potencial de mobilidade* e

facilidade de movimentação constituem uma cadeia dinâmica que precedem a *transição*. Uma *transição* significa, assim, uma nova *posição no mercado de trabalho* e toda a cadeia pode vir a ser reativada (Forrier & Sels, 2003).

Oportunidades para manter ou melhorar o próprio PM

A dimensão em que os indivíduos podem participar em atividades tendentes a manter ou incrementar o seu *potencial de mobilidade* depende muito das oportunidades que lhes surgem. Além disso, a vontade do indivíduo de participar nessas atividades desempenha um papel importante, tanto mais que o paradigma atual vai no sentido de o responsabilizar primariamente pelos seus níveis de empregabilidade e o impele a estar atento às oportunidades de trabalho geradas pelas organizações empregadoras.

Disposição para se movimentar

O facto de um indivíduo pretender realmente levar a efeito uma *transição* (e.g. mudar de um emprego para outro), não depende apenas das alternativas disponíveis. Esta “vontade de avançar” (Forrier & Sels, 2003, p. 117) é influenciada, entre outras coisas, pelo número de alternativas e na medida em que a posição atual no mercado de trabalho atende às expectativas de carreira.

Tornou-se lugar comum as pessoas mudarem de ocupação ao longo da sua vida ativa (Otto, Dette-Hagenmeyer & Dalbert, 2010). A literatura especializada tem-se centrado frequentemente na disposição para a mobilidade centrada na pretensão de assumir uma nova relação laboral (e.g. Eby & Russell, 2000; Otto *et al.*, 2010) ou na vontade de mudar para outra função na organização (Landau, Shamir & Arthur, 1992). Forrier e Sels (2003) consideram que o modelo por eles apresentado pode abarcar todas as possíveis transições do mercado de trabalho, uma vez que a disposição para se movimentar pode traduzir-se, por exemplo, na vontade de parar de trabalhar, na vontade de fazer um curso académico ou de se mudar para um emprego temporário, entre outras situações.

Atividade para manter ou melhorar o próprio PM

A exemplo do já referido antes no parâmetro *oportunidades para manter ou melhorar o próprio PM*, no presente caso também a melhoria ou manutenção do próprio PM pode ser conseguida através da prática e treino de determinadas atividades. Os pilotos de aviões, por exemplo, praticam com determinada frequência os voos em simulador. A orientação profissional é outro exemplo. Esta é uma atividade que ajuda a esclarecer as expectativas de carreira (saber

porquê), amplia o conhecimento do mercado de trabalho (saber como) ou aproxima os indivíduos em contato com as redes de direito (saber quem). Além disso, a orientação profissional também pode influenciar a sua *disposição para se movimentar* (Forrier & Sels, 2003).

Terminada a apresentação da empregabilidade enquanto processo, o ponto seguinte discorre sobre a importância da competência individual para a empregabilidade.

2.4 A empregabilidade baseada na competência

Como descrito antes, até aos anos 1970 a empregabilidade era interpretada no sentido da participação dos indivíduos no mercado laboral, com governos a tornarem-se os atores principais ao definirem e implementarem políticas orientadas para atingir o objetivo do pleno emprego. As duas últimas décadas do século XX foram caracterizadas pela evolução dos mercados rumo à globalização, o que obrigou as organizações a reajustarem-se no sentido da flexibilidade e da adaptabilidade (Van Dam, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). As alterações em causa ao acontecerem de forma acelerada, afetaram o planeamento e as estratégias organizacionais forçando as organizações a potencialmente serem capazes de antecipar o futuro (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) para responderem aos desafios da competitividade (Gangani, McLean & Braden, 2006). Estes desenvolvimentos impuseram uma reorganização da estrutura de trabalho (Nilsson & Ellström, 2012), novos conceitos de produção e a transição de um sistema de gestão de recursos humanos baseado no trabalho para um outro baseado na relação indivíduo-competências (Shippmann *et al.*, 2000; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). O conteúdo do trabalho alterou-se a um ritmo acelerado por duas ordens de razão (Descy & Tessaring, 2001): (1) a introdução das novas tecnologias que transferiram a importância das tradicionais competências baseadas na ação para as de cunho intelectual, - ou “operariado” vs “cognitariado” (Toffler & Toffler, 1995, p. 104), típicas da nova economia ou “economia do conhecimento” (De Grip, 2005, p. 157), e (2) a expansão de novos modelos organizacionais que impuseram novos requisitos como a variedade, a flexibilidade e a qualidade nas práticas de trabalho. As carreiras deixam de ser representadas em função da evolução vertical dentro da organização, o trabalho não é mais caracterizado por um conjunto fixo e finito de tarefas individuais (Bridgstock, 2009). As alterações verificadas manifestam uma orientação para “o decréscimo da divisão do trabalho e o acréscimo do

trabalho em equipa” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 451) e para a constante e rápida adaptação dos indivíduos que trabalham, às alterações sistemáticas dos contextos laborais e dos seus requisitos (Bridgstock, 2009). O resultado deste quadro foi o aparecimento de um novo modelo de trabalhador com as competências pretendidas pelas organizações, tornando-se o capital humano cada vez mais importante na definição da estratégia organizacional (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) e naquilo que Lawler designa de “organização baseada em competências” (1994, p. 6).

Em tal contexto, as competências dos trabalhadores passam a ser consideradas como ativos valiosos que devem ser incrementados e interpretados como um vetor de grande relevo e benefício mútuo para os empregados e as organizações, ao mesmo tempo que a experiência ocupacional e a empregabilidade proporcionam continuidade de trabalho e oportunidades de desenvolvimento de carreira (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Argumenta-se assim que a empregabilidade dos recursos humanos é reforçada por competências que podem ser associadas com tarefas específicas ligadas à produção e aos equipamentos e tecnologias organizacionais, e/ou com tarefas que são gerais no sentido em têm aplicação comum na generalidade das atividades e das organizações, podendo ser, por isso, aplicadas tanto dentro como fora da organização em que foram geradas ou desenvolvidas (Garavan, 1999).

Mas, o que é a competência individual ou, simplesmente, *competência*²³? A exemplo da empregabilidade, também existe uma grande diversidade de propostas sobre o conceito de competência, um conceito que continua em aberto por ser “reconhecidamente complexo e se manter em transição” (Jarvis-Selinger, Pratt & Regehr, 2012, p. 2), ou ser mesmo um “conceito distorcido” (Le Deist & Winterton, 2005, p. 29) por existir tanta confusão e debate sobre um conceito a que é impossível identificar ou imputar uma teoria coerente para chegar a uma definição capaz de acomodar e conciliar todas as diferentes maneiras em que o termo é usado (Le Deist & Winterton, 2005; McMullen *et al.*, 2003). Também nesta linha Boahin e Hofman (2013) consideram que o termo “competência” é um conceito em evolução e, portanto, tem significados diferentes consoante as pessoas e os países, dependendo das respetivas estruturas institucionais e processos de trabalho. A este propósito, Le Deist e Winterton (2005) aludem a três tipos de abordagens: a abordagem *comportamental* de tradição norte-americana, a abordagem *funcional* de tradição britânica e a abordagem

²³ Tradução e sentido adotados em todo o presente trabalho da palavra inglesa *competence*.

multidimensional e holística de tradição continental e adotada pela França, Alemanha e Áustria.

Atribui-se a McClelland e ao seu trabalho publicado em 1973, o pioneirismo da abordagem estruturada sobre o conceito de competência (e.g. Ramos & Bento, 2006; Dutra, 2004; Mulder, Weigel & Collins, 2007; Rothwell & Lindholm, 1999; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). A intenção foi a de encontrar um instrumento mais objetivo que os testes de inteligência (QI) e de potencial, para selecionar indivíduos para as organizações (McClelland, 1973), uma vez que o facto de as pessoas possuírem determinadas características, (e.g. conhecimento, habilidades e atitudes) não era de *per se* garante de que iriam acrescentar valor à organização empregadora (Dutra, 2004).

Porque é muito comum na literatura a alusão a três palavras inglesas com o sentido de *competência* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), considera-se ser pertinente apresentar o que normalmente está na origem da dificuldade em harmonizar os respetivos significados, enquanto fator determinante para a interpretação tanto quanto possível clara do conceito de competência. Os termos em causa são *competency(ies)*, *competence(s)* e *skill(s)* cuja tradução proposta é, respetivamente, *competência(s)*, *competência(s)* e *qualificação(ões)*. No caso concreto de *competency* e *competence*, (ou os respetivos plurais) cuja semântica parece ser a mesma, aquilo que as distingue é, simplesmente, o foco em que são usadas, ou seja, *competency* está orientada para a pessoa (McMullan *et al.*, 2003; Whiddet & Hollyforde, 2006), referindo-se a características subjacentes e qualidades individuais que levam a um desempenho superior (McMullan *et al.*, 2003; Woodruffe, 1993), enquanto que o termo *competence* é usado com enfoque na função desempenhada (Whiddet & Hollyforde, 2006), isto é, tem uma conotação funcional (Le Deist & Winterton, 2005), de trabalho e desempenho objetivo (McMullan *et al.*, 2003; Woodruffe, 1993). Já no caso do recurso à palavra *skill* (ou o seu plural), embora ela seja também frequentemente usada na prática com o mesmo significado das anteriores (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), “concerne à execução de uma única tarefa” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 452) e está conotada com a dimensão técnica da competência (Descy & Tessaring, 2001; Woodruffe, 1993), da qual faz parte de acordo com a “abordagem holística da competência”²⁴ (McMullan *et al.*, 2003, p. 285). Já a palavra *competence*, em igual contexto, “trata mais com a execução de uma série de tarefas diferentes num determinado domínio (ocupacional), todas elas bem executadas e de

²⁴ No original *holistic approach of competence*.

uma forma integrada” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 452). Por fim, Van der Heijde e Van der Heijden, definem *competency* como “um conjunto de dimensões de desempenho observável, incluindo o conhecimento individual, capacidades, atitudes e comportamentos, bem como equipa coletiva, processos e capacidades organizacionais, que estão ligados a elevado desempenho e dotam a organização de vantagem competitiva sustentável” (2006, p. 452).

Seguem-se algumas definições do conceito de competência. Shippman (2000), num trabalho para modelar o conceito de competência, após interrogar um conjunto de especialistas na matéria e, simultaneamente, recorrer a uma revisão da literatura, aponta diversas definições do conceito. Apresentam-se duas: (1) “Conhecimento, habilidades e atributos que diferenciam os trabalhadores de elevado desempenho da média dos trabalhadores” (Shippman, 2000, p. 706) e (2) “Conhecimento, capacidade, aptidão, ou característica associada a elevado desempenho num trabalho” (Shippman, 2000, p. 706). Tutu (2012) entende que a competência é representada pelas aptidões para usar conhecimentos, capacidades, comportamentos e características pessoais, a fim de executar com sucesso tarefas profissionais e cumprir funções específicas, e está relacionada com a eficácia e/ou desempenho superior. Já Jarvis-Selinger e colegas entendem o conceito como “conjunto de capacidades, aptidões, comportamentos e desempenhos que estão atualmente em ênfase no movimento competência” (2012, p. 2). Boahin e Hofman (2013) definem competência como “a capacidade de realizar tarefas e funções específicas para os padrões esperados” (p. 387). Hayton e Kelley (2006) entendem as competências individuais como agregados de conhecimentos, capacidades e características de personalidade, focados em atividades específicas, processos ou resultados. Por fim, Mulder *et al.* apesar de identificarem dificuldades na relação entre competência e aspetos como o desempenho, o conhecimento, o *curriculum* e a avaliação, assumem o conceito de a competência como “a capacidade de realizar e de utilizar o conhecimento, habilidades e atitudes que estão integradas no reportório profissional do indivíduo” (2007, p. 82).

Existem competências que são gerais e transferíveis, porque comuns a qualquer função de trabalho, e outras de carácter técnico, que são específicas de determinada especialidade laboral (De Guzman & Choi, 2013; Nilsson & Ellström, 2012). Partindo desta assunção, Nilsson e Ellström (2012) propõem que a competência seja analisada numa perspetiva sistémica a três dimensões: a *individual*, a *institucional* e a *sócio-organizacional*. A

dimensão individual está relacionada com os conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo detém. No entanto, o grau em que um indivíduo é considerado competente em relação a uma determinada tarefa ou conjunto de tarefas é contextualmente definida em termos de diferentes necessidades, expectativas ou critérios que ditam o que deve ser considerado como formas aceitáveis, qualificadas ou excelentes de desempenho. Estes critérios são ditados ao nível institucional e/ou sócio-organizacional. A dimensão sócio-organizacional contempla as necessidades quanto aos requisitos técnicos e organizacionais e às normas sociais a observar dentro das organizações (Nilsson & Ellström, 2012).

Sobretudo por ser mais abrangente e aproveitar de forma mais adequada os perfis existentes e potenciais das pessoas, Hayton e Kelly (2006) consideram que a abordagem pela competência é uma privilegiada alternativa aos métodos tradicionais de caracterização do capital humano das organizações. Como tal, relativamente à análise centrada na tarefa ou no trabalhador, isto é, a típica descrição e análise de funções, os autores referem três razões pelas quais assumem a superioridade da perspetiva baseada na competência individual como catalisador do desenvolvimento organizacional: (1) a amplitude e flexibilidade que a abordagem contempla são consistentes com a necessidade da flexibilidade estratégica de adaptação constante de organizações dinâmicas e empreendedoras. (2) A nível individual, a variedade de tarefas e autonomia que resultam da conceção de métodos de trabalho assente em competências, conduz à participação e envolvimento nos processos de trabalho e a desempenhos eficientes. (3) A natureza intrinsecamente aberta da abordagem pela competência potencia comportamentos autónomos de discricionariedade positiva muito úteis em processos de inovação e de troca de conhecimento, e aumentam a probabilidade do alinhamento estratégico organizacional enquanto sistema sociotécnico (Hayton & Kelly, 2006).

Os contornos e as necessidades do mercado de trabalho atual, resultantes das alterações das estruturas e dos processos organizacionais, evidenciam que as competências ou capacidades adquiridas para um determinado emprego deixaram de ser suficientes ao longo do tempo (Bridgstock, 2009), visto que “hoje em dia as qualificações profissionais mudam constantemente” (Heijden & Bakker, 2011, p. 232). Esta realidade forçou a uma postura individual proativa face ao emprego orientada, segundo De Vos *et al.* (2011) e Hayton e Kelly (2006), para a adaptabilidade e diversidade de especializações com base na aprendizagem contínua – educação e formação - e no aproveitamento da experiência resultante de contextos organizacionais variados.

O desenvolvimento de competências, conceito entendido como “todas as atividades realizadas pela organização e o empregado para manter ou melhorar as competências funcionais, de aprendizagem e de carreira do empregado” (De Vos & De Hauw, 2010, p. 7), aparece então como um fator decisivo na melhoria dos níveis de empregabilidade (Arnau-Sabatés *et al.*, 2014; De Vos & De Hauw, 2010; De Vos *et al.*, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), quer no seu sentido comum, quer na perspetiva da perceção do indivíduo titular ou portador das competências. Este é o tema a ser tratado na secção seguinte.

2.5 A empregabilidade percebida e a insegurança no emprego

Como resultado claro da necessidade de uma maior responsabilização por parte das pessoas, enquanto elemento de trabalho, na gestão das suas próprias carreiras, vem surgindo com grande frequência na literatura recente o conceito de *empregabilidade percebida* (e. g. Dries, Forrier, De Vos & Pepermans, 2014; Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, Siponen & Nätti, 2011; Kirves, De Cuyper, Kinnunen & Nätti, 2011; Rothwell & Arnold, 2007; Rothwell, Herbert & Rothwell, 2008; Van der Broeck *et al.*, 2014; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). O conceito assenta basicamente na assunção da importância do papel da empregabilidade no lidar com a mudança organizacional e é definido “como a perceção de um indivíduo das suas possibilidades de obter e manter o emprego” (Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014, p. 594), “obter um novo emprego” (De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno & Witte, 2012, p. 771), ou ainda, “a avaliação do trabalhador da sua capacidade de obter um novo emprego na mesma organização ou numa organização diferente” (Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012, p. 106).

Associada a consequências geralmente favoráveis (Van Emmerik *et al.*, 2012) de forma consensual (e.g. Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper *et al.*, 2008; Fugate *et al.*, 2004; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró & De Witte, 2009), a empregabilidade percebida é assim entendida enquanto perceção subjetiva de um trabalhador quanto às suas possibilidades de encontrar oportunidades de emprego disponíveis (De Battisti, Gilardi, Siletti & Solari, 2014; Van der Broeck *et al.*, 2014; Vanhercke *et al.*, 2014; Wittekind *et al.*, 2010). Van der Broeck e os seus colegas (2014) consideram que esta perspetiva contempla dois aspetos a comentar: a perceção do trabalhador e as oportunidades de emprego disponíveis. Quanto ao aspeto da perceção subjetiva, isso significa que os indivíduos podem agir não em função da realidade objetiva, mas

antes das suas percepções, (Van der Broeck *et al.*, 2014; Van Emmerik *et al.*, 2012). Relativamente às oportunidades de emprego disponíveis, Van der Broeck *et al.* (2014) e Vanhercke *et al.* (2014) salientam a necessidade de distinguir entre “empregabilidade interna” e “empregabilidade externa”, entendida a primeira como “a capacidade e vontade de um trabalhador permanecer empregado no empregador atual, e representa o valor do capital humano do trabalhador no mercado de trabalho interno” (Juhdi, Pa’Wan, Othman & Moksini, 2010, p. 2; Sanders & De Grip, p. 76) e a segunda como “a capacidade e vontade de mudar para um emprego, semelhante ou não, noutra empregadora e reflete o valor do capital humano dos trabalhadores no mercado de trabalho externo” (Juhdi *et al.*, 2010, p. 2; Sanders & De Grip, p. 76). A distinção entre os dois tipos de empregabilidade é importante porque a percepção de oportunidades de emprego, no mercado de trabalho interno ou externo, é formada, tendencialmente, tendo por base diferentes definições e combinações de fatores de ordem individual e organizacional (Van der Broeck *et al.*, 2014).

Numa perspetiva de análise dos fatores que podem determinar a empregabilidade percebida, *interna* ou *externa*, Vanhercke *et al.* (2014) sugerem que esta resulta da interação entre as *competências* e as *disposições* individuais - intenções pessoais de adaptação proativa a ambientes de trabalho e de carreira (Fugate & Kinicki, 2008) - influenciadas por fatores de contexto ou *ambiente* (Figura 2.3).

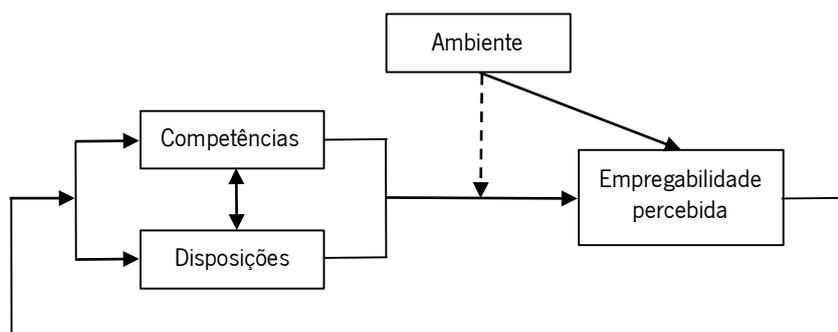


Fig. 2.3 – Componentes da empregabilidade percebida
(Adaptado de Vanhercke *et al.*, 2014)

Neste sentido, os autores consideram a empregabilidade baseada em competências e as atitudes motivacionais que expressam vontades e fundamentam as disposições pessoais, como *inputs* do processo e a empregabilidade percebida o *output*. “Ao dominar as competências, os indivíduos são mais propensos a perceber-se como empregáveis”, afirmam Vanhercke *et al.* (2014, p. 598). De igual modo as atitudes proativas são centrais para o vetor

disposicional que alimenta a empregabilidade percebida (Vanhercke *et al.*, 2014). Por fim, os referidos autores convocam o *ambiente* como fator influenciador da percepção individual de empregabilidade, pois entendem que aspetos como os mercados laborais internos e externos e as oportunidades que geram (*e.g.* Wittekind *et al.*, 2010), a envolvente macroeconómica, entre outros (*e.g.* Forrier & Sels, 2003), têm impacto direto e indireto na empregabilidade percebida.

Embora a pesquisa sobre o tema da empregabilidade percebida tivesse inicialmente como universo os trabalhadores temporários, foi alargada também ao universo dos trabalhadores permanentes (Kinnunen *et al.*, 2011), pelo que é um tema transversal no mundo do trabalho atual. Neste âmbito, a investigação realizada centra-se maioritariamente nas questões da saúde e bem-estar e/ou da insegurança no emprego (*e.g.* Berntson & Marklund, 2007; De Battisti *et al.*, 2014; De Cuyper *et al.*, 2008; 2012; De Cuyper, Baillien & De Witte, 2009; Otterbach & Sousa-Poza, 2016).

A *insegurança no emprego* é definida como a percepção ou preocupação de um trabalhador quanto à potencial perda de emprego (De Cuyper *et al.*, 2012; Kinnunen *et al.*, 2011), ou “a ameaça subjetivamente experienciada de perda involuntária de emprego” (Sverke *et al.*, 2002, p. 259), ou ainda, na definição original atribuída a Greenhalgh e Rosenblatt, (*e.g.* De Witte *et al.*, 2010; Greenhalgh & Rosenblatt, 2010), “Impotência percebida para manter a continuidade desejada numa situação de emprego ameaçado” (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, p. 438). Sendo um fenómeno problemático dadas as suas características de “imprevisibilidade e incontrollabilidade” (De Witte, 2005, p. 4), a insegurança no emprego está associada a consequências organizacionais e individuais de cariz negativo (Arnold & Staffelbach, 2012; De Witte *et al.*, 2012; Sverke *et al.*, 2002). A este propósito, Sverke *et al.* (2002) apresentam a matriz do Quadro 2.2.

Quadro 2.2 – Tipos de consequências da insegurança no emprego

Tipo de reação	Foco de reação	
	<i>Individual</i>	<i>Organizacional</i>
<i>Imediata</i>	Atitudes no trabalho - Satisfação com o trabalho - Envolvimento com o trabalho	Atitudes organizacionais - Empenhamento organizacional - Confiança
<i>A longo prazo</i>	Saúde - Física - Mental	Comportamento relativo ao trabalho - Desempenho - Intenção de turnover

(Adaptado de Sverke *et al.* (2002))

Os tipos de consequências dos indivíduos e das organizações face à insegurança no emprego são função do momento em que ocorrem, ou seja, é devida a distinção entre consequências *imediatas* e consequências *a longo prazo* (Sverke *et al.* (2002).

Posteriormente também outros autores desenvolvem trabalhos nesta área (*e.g.* Arnold & Staffebach, 2012; Van den Broeck, 2014) e reforçam ou identificam outros tipos de consequências, sobretudo na vertente individual. São disso exemplo a redução da produtividade, do empenho e do desempenho, a resistência à gestão, tendência para sair da organização, principalmente por parte dos melhores trabalhadores, e a problemas relacionados com a saúde e o bem-estar (Arnold & Staffebach, 2012; Greenhalgh & Rosenblatt, 2010; Otterbach & Sousa-Poza, 2016; Van den Broeck, 2014), os comportamentos de trabalho contraproducentes²⁵ (Van den Broeck, 2014) e as perspetivas de carreira (Mäkikangas, De Cuyper, Mauno & Kinnunen, 2013). Considerada como um fenómeno subjetivo de natureza perceptual (De Witte, 2005; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002), o que quer dizer que uma mesma situação objetiva pode ser entendida de modo diferente por diversos indivíduos, (De Witte, De Cuyper, Vander Elst, Vanbelle & Niesen, 2012), a *insegurança no emprego* é um dos principais geradores de stresse em ambiente laboral (Arnold & Staffebach, 2012; De Witte *et al.*, 2010; Sverke *et al.*, 2002).

A insegurança no emprego pode ser dividida em “insegurança no emprego quantitativa” (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999, p. 179; De Witte *et al.*, 2010, p. 40; Arnold & Staffebach, 2012, p. 310), definida como a “insegurança completa em torno da continuidade de um emprego (Arnold & Staffebach, 2012, p. 310) e “insegurança no emprego qualitativa” (Hellgren *et al.*, 1999, p. 179; De Witte *et al.*, 2010, p. 40; Arnold & Staffebach, 2012, p. 310), que “diz respeito à insegurança sobre a continuidade dos aspetos valorizados do trabalho, tais como progressão na carreira, remuneração, *status*, autonomia, recursos ou comunidade” (Arnold & Staffebach, 2012, p. 310). Deste modo, a insegurança qualitativa aparece essencialmente ligada à diminuição da qualidade da relação de emprego e da redução das condições de trabalho (Sverke & Hellgren, 2002). Embora tenda a aumentar em consequência de processos continuados de mudança organizacional (Van den Broeck *et al.*, 2014), ao contrário da insegurança quantitativa a insegurança qualitativa não está associada a desemprego (Hellgren *et al.*, 1999). Fará, por isso, todo o sentido que De Witte *et al.* (2010) defendam que a insegurança

²⁵ Práticas desenvolvidas pelos trabalhadores que voluntariamente prejudicam ou pretendem prejudicar as organizações e os seus “stakeholders” (*e.g.* clientes e fornecedores, colegas e supervisores (Van den Broeck *et al.*, 2014).

quantitativa é mais ameaçadora e devastadora do que a insegurança qualitativa quanto às consequências negativas que provoca, porquanto, ao contrário desta, implica a perda de recursos financeiros e sociais inerentes a uma situação de desemprego.

Apesar de estar associada a dimensões menos positivas, a insegurança no emprego pode atuar também como um catalisador de processos de incremento de níveis de empregabilidade, porquanto ao sentirem-se defraudados do apoio organizacional, os indivíduos tenderão a assumir a necessidade de se tornarem mais empregáveis (Van der Vaart *et al.*, 2015), cumprindo, em boa verdade, o preceito da responsabilidade da gestão da própria carreira.

As reestruturações organizacionais são, em particular, acontecimentos geradores de insegurança porque estão associadas ao desaparecimento de postos de trabalho (Arnold & Staffelbach, 2012). Os autores propõem então um modelo de reação individual aos processos de reestruturação organizacional, considerando como mediadores interativos da percepção de insegurança no emprego, a confiança dos empregados no empregador (*confiança na organização*) e os seus próprios níveis de empregabilidade (*empregabilidade percebida*), conforme o representado na Figura 2.4.

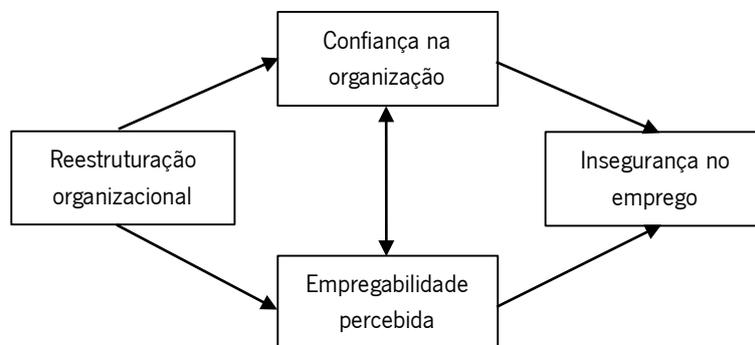


Fig. 2.4 – Modelo da reação individual à reestruturação organizacional
(Adaptado de Arnold & Staffelbach, 2012)

De acordo com o modelo, Arnold e Staffelbach (2012) argumentam que:

1. A *confiança na organização* influencia a interpretação da ameaça potencial da reestruturação, porquanto se for elevada leva a uma apreciação menos ameaçadora do processo, ao passo que se a confiança na organização empregadora for de baixo nível isso gerará, inversamente, uma avaliação mais ameaçadora da reestruturação.

2. Na *empregabilidade percebida*, a autoavaliação dos recursos e capacidades pessoais necessárias ao desempenho determinam o grau de ameaça da reestruturação, isto é, os indivíduos que se consideram mais empregáveis tendem desvalorizar mais a insegurança no trabalho percebida do que aqueles que se consideram com baixos níveis de empregabilidade.
3. O grau de ameaça com que as pessoas percebem a *insegurança no emprego* num processo de reestruturação é função da interação entre a *confiança na organização* que manifestam e a *empregabilidade percebida* por cada um.

Uma das conclusões a que Arnold e Staffelbach (2012) “interessantemente” (p. 323) chegam no seu trabalho realizado junto de uma amostra de 337 trabalhadores sobreviventes a um processo de reestruturação organizacional na Suíça, com o objetivo de investigar a influência da confiança na organização empregadora bem como da empregabilidade percebida, no fenómeno da insegurança percebida (quantitativa e qualitativa), é a de que é a empregabilidade percebida a atuar como preditor principal na insegurança no emprego quantitativa, relativamente à confiança na organização empregadora. Isto parece ficar a dever-se ao facto de que a perceção individual quanto aos recursos e capacidades pessoais são mais incisivos enquanto ajuda para redução do receio pós-reestruturação de perda de emprego perante a ameaça potencial (Arnold & Staffelbach, 2012). Já no caso de insegurança de trabalho qualitativa é a confiança no empregador a funcionar como preditor mais forte em comparação com a empregabilidade percebida, ou seja, o modo como os funcionários interpretam a reestruturação parece resultar mais importante do que a perceção dos próprios sobre as suas competências (Arnold & Staffelbach, 2012).

O modo acentuadamente acelerado com que a mudança organizacional ocorre nos tempos atuais, indicia que a insegurança no emprego continuará a marcar a vida profissional nos tempos vindouros (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2006), muito por força da flexibilidade exigida pelas organizações nas relações laborais que estabelecem (Klandermans & Van Vuuren, 1999; Näswall, Hellgren & Sverke, 2008) com as respetivas forças de trabalho. Como tal, para se manterem empregáveis em ambiente de elevada insegurança no emprego, Mäkikangas *et al.* (2013) sugerem que as pessoas aumentem os seus níveis de

competência e flexibilidade através da formação, não descurando a importância das redes sociais para a empregabilidade.

Terminada a reflexão sobre a empregabilidade percebida e a insegurança no emprego, o ponto seguinte abordará a ligação entre a empregabilidade e o contrato psicológico.

2.6 Empregabilidade e contrato psicológico

Da perspectiva individual da empregabilidade decorre que, sendo este conceito encarado como um aferidor da possibilidade de um indivíduo encontrar um trabalho adequado é, também, conotado com um novo contrato psicológico (Baruch, 2001; Kluytmans & Ott, 1999; Garavan, 1999; Scholarios *et al.*, 2008;), onde as relações laborais de curto prazo são construídas em torno da troca de contribuições e benefícios (Carbery & Garavan, 2005), típicas das *carreiras sem fronteiras*²⁶ (Arthur, 1994). Nesta perspectiva, Kluytmans e Ott (1999) traduzem as diferenças entre o *novo* e o *velho* contratos psicológicos de acordo com o Quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Novo *versus* velho contrato psicológico

Denominação	Expetativas do empregado	Expetativas do empregador
Novo	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de lealdade permanente do empregador. Se a empregabilidade é fraca isso vai aumentar a possibilidade de saída (forçada); - Função desafiante, projetos interessantes; - Possibilidades de continuar a seguir em frente, formação abrangente e autocontrole da carreira; - Pagamento pelo desempenho e empregabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de lealdade permanente do empregado. É aceitável a saída para outra organização para aprender mais; - Máximo envolvimento no trabalho, projetos, etc.; - Abordagem positiva sobre mobilidade, educação permanente e responsabilidade pela própria carreira; - Máximo desempenho e empenhamento com a empresa.
Velho	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensa da lealdade através da continuação das relações de trabalho, independentemente da situação económica; - Controle da carreira pelo empregador; - Pagamento por desempenho na função atual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lealdade permanente à empresa; o empregado não deve sair, sobretudo para a concorrência; - Obediência e disciplina quando no exercício da função e ao requerer realocação; - Máximo desempenho na função atual.

(Adaptado de Kluytmans & Ott, 1999)

²⁶ Tradução livre da designação original *boundaryless career* (Arthur, 1994).

Os referidos autores concebem as alterações ao contrato psicológico tradicional porquanto sendo este típico da era industrial, isso teria de acontecer como consequência natural da mudança do mundo laboral. Este novel contexto determina então que a empregabilidade passe a ser considerada na literatura como reflexo de um novo contrato psicológico (Baruch, 2001; Maguire, 2002), predominantemente transaccional, onde a lealdade não é mais garantia de emprego (Clarke & Patrickson, 2008) e em que os trabalhadores se comprometem com termos como flexibilidade e elevado desempenho por troca com ambientes organizacionais de trabalho fomentadores, por sua vez, de mais empregabilidade (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte & Alarco, 2008).

O'Donoghue e Maguire afirmam que “o novo paradigma técnico-económico” (2005, p. 440) determina uma relação dinâmica a três dimensões - indivíduo, aprendizagem e posto de trabalho - tendo em vista a melhoria do desempenho no posto de trabalho. Neste contexto, o contrato psicológico moderno altera radicalmente as prioridades das trocas relacionais entre empregados e empregadores, também muito por razão da nova realidade que é a responsabilidade do desenvolvimento e gestão da própria carreira, por parte dos empregados, como condição nuclear de empregabilidade (Thijssen *et al.*, 2008).

O novo quadro de expectativas recíprocas passa, como tal, a incluir, da parte do empregado, a prontidão e entrega adequadas ao desempenho do cargo e a assunção da responsabilidade pela gestão da sua carreira. Do empregador espera-se a responsabilidade do fornecimento das condições que possibilitem o apoio e o desenvolvimento dos níveis de empregabilidade do trabalhador, tais como instalações e equipamentos, definição do perfil de competências, formação e oportunidades de mobilidade e flexibilidade, parâmetros necessários a funções a desempenhar “na atual ou noutra empresa” (Thijssen *et al.*, 2008, p. 171).

Este último aspeto citado levanta questões muito interessantes do ponto de vista da relação empregado-empregador no contexto atual. Melhorar a empregabilidade dos trabalhadores aumenta o seu valor, não só do ponto de vista das empresas em que trabalham, mas também em relação ao mercado de trabalho externo, principalmente quando o processo envolve investimentos em competências transferíveis (De Grip, 2004). Os empregadores passam a estar, portanto, perante um dilema: se é verdade que a melhoria da empregabilidade dos trabalhadores resulta em mais-valias para a organização, não é menos verdade que lhes aumenta a mobilidade e os torna “mais apetecíveis” no mercado de trabalho externo, onde outras organizações podem vir a usufruir de benefícios resultantes de investimentos alheios. A

situação ambivalente, quicá contraditória, da organização ao apostar na formação de empregados, tornando-os altamente empregáveis e de elevado desempenho para proveito próprio, estar a estimular, ao mesmo tempo e involuntariamente, o aumento do turnover, é conhecida como “paradoxo da empregabilidade” (De Grip *et al.*, 2004, p. 217; De Cuyper, Van der Heijden & De Witte, 2011, p. 1486). Todavia, ao investir no seu capital humano a organização: (1) projeta uma imagem de “excelente empregador” (De Grip *et al.*, 2004, p. 217) o que torna mais fácil atrair pessoas competentes; (2) incentiva à lealdade individual, por indução no empregado da percepção de cumprimento do contrato psicológico quanto às obrigações do empregador (De Cuyper *et al.*, 2011; Van der Vaart *et al.*, 2015). Além disso, os resultados do recente trabalho de Dries *et al.* (2014) indicam que não existe qualquer relação positiva entre a elevada empregabilidade percebida e a vontade de não continuar na organização por tempo indeterminado, um receio frequentemente expresso pelos responsáveis de recursos humanos (Baruch, 2001). Os autores vão mais longe na convicção da importância das organizações apostarem no desenvolvimento do seu capital humano, ao afirmarem que “as organizações não devem hesitar em apoiar os seus funcionários a melhorar os seus recursos de empregabilidade pessoal” (Dries *et al.*, 2014, p. 576), tanto mais que isso, além de facilitar a empregabilidade interna, é passível de gerar também elevado empenhamento afetivo (Chambel, Sobral, Espada & Curral, 2015; Lee & Bruvold, 2003), satisfação no trabalho e intenção de permanecer na organização (Lee & Bruvold, 2003). Um outro resultado a que Dries e colegas (2014) chegam é o de que as pessoas altamente empregáveis são também particularmente responsáveis pelo cumprimento das suas obrigações, designadamente no que ao desempenho concerne.

A estabilidade, a permanência e a segurança de emprego, dimensões tradicionalmente associadas ao contrato psicológico relacional, fazem com que a problemática da empregabilidade, embora não sendo preocupação imediata para os trabalhadores permanentes (Kirves *et al.*, 2011), levante questões muito interessantes perante a percepção de insegurança no emprego, uma vez que esta situação parece já ter impacto determinante na percepção de quebra/violação do contrato psicológico (Robinson & Rousseau, 1994; Conway & Brinner, 2005; De Cuyper & De Witte, 2006; De Cuyper & De Witte, Kinnunen & Nätti, 2010; Kinnunen *et al.*, 2011) do universo de trabalhadores permanentes, porque tendencialmente portadores de expectativas predominantemente relacionais (De Cuyper & De Witte, 2006; Kirves *et al.*, 2011).

O contrato psicológico interpreta uma forma de maximizar o valor e o potencial de melhoria da empregabilidade, tanto no que ao bem-estar do empregado concerne, como no que ao sucesso organizacional diz respeito (De Cuyper, Van der Heijden & De Witte, 2011). Entendendo o contrato psicológico como as crenças dos trabalhadores quanto ao que os seus empregadores lhes devem (os direitos) e o que estes querem como reciprocidade (as obrigações), os autores argumentam que a empregabilidade está relacionada com resultados organizacionais favoráveis, quando em presença de um contrato psicológico mutuamente satisfatório, ou seja, um contrato psicológico que inclua direitos e obrigações que atuem como sinal de confiança e de compromisso de longo prazo entre as partes. As duas razões pelas quais isso ocorre são: (1) a dúvida dos empregados quanto a possibilidade de conseguirem um contrato ainda melhor noutra organização leva-os a permanecer, e (2) os trabalhadores com elevados níveis de empregabilidade tenderão a manterem-se na organização porque se veem adequadamente recompensados (De Cuyper *et al.*, 2011), e empenhados, ainda que lhes surjam outras oportunidades no mercado de trabalho externo (Ng & Feldman (2008).

Um pré-requisito para o incremento da empregabilidade é a existência de um diálogo mútuo indivíduo-organização para promoção de um ambiente de colaboração e aprendizagem compartilhada (Carbery & Garavan, 2005). O que importa não é o grau em que os trabalhadores assumem a responsabilidade pessoal do desenvolvimento da própria carreira ou a medida em que a organização lhes fornece formação para melhoraria da sua empregabilidade, mas sim o grau de concordância empregado-empregador sobre os respetivos níveis de responsabilidade para o desenvolvimento da carreira do empregado (Ye, Cardon & Rivera, 2012), tanto mais que essa concordância parece ser também determinante no seu desempenho (Ye *et al.*, 2012). Como tal, “as pessoas precisam ter elevados níveis de auto-compreensão, serem capazes de articular claramente a sua visão e valores, e reconhecer a responsabilidade conjunta em termos da ‘nova’ natureza do contrato psicológico” (Carbery & Garavan, 2005, p. 493, 494).

2.7 Síntese conclusiva

O tema da empregabilidade não é novo. Tendo aparecido no Reino Unido no início do século XX, alastrou posteriormente aos EUA. Os primeiros trabalhos publicados surgem por meados da década de 50, sendo que a empregabilidade era então abordada com o propósito do pleno emprego e se incentivavam as pessoas sem emprego a empregarem-se, num mercado de

trabalho recheado de oportunidades. A década de 70 traz alterações apesar do propósito do pleno emprego se manter. O foco deixa de incidir na atitude das pessoas face ao emprego, para passar a estar centrado na aquisição de conhecimento e capacidades orientadas para o mercado de trabalho.

O fenómeno da globalização das economias mundiais, verificado a partir dos finais dos anos 80 e com decurso ao longo da década de 90, obriga as empresas a desencadearem reestruturações organizacionais e dos processos produtivos visando a flexibilidade, a redução de custos e a resposta adequada às solicitações dos mercados. O mundo do trabalho altera-se profundamente. Os processos de trabalho, a redução e especialização da mão-de-obra, a transferência das competências individuais, que deixam de estar basicamente centradas em operações manuais de tarefas típicas da industrialização intensiva, para passarem a assimilar comportamento e conhecimento intelectual indispensáveis à nova economia - a que se juntam novos vínculos contratuais empregado-empregador -, são a evidência de uma verdadeira revolução do mundo laboral. As organizações deixam de poder garantir a segurança do emprego. A empregabilidade deixa de ser responsabilidade dos agentes políticos e organizacionais para passar a envolver as pessoas como principais implicadas na gestão das suas próprias carreiras profissionais. Passa-se da segurança do emprego para segurança da empregabilidade.

O crescente desenvolvimento do interesse da empregabilidade enquanto tema a estudar no mundo laboral, decorre, por um lado, do seu impacto económico e da escassez de emprego, aspetos a ter em conta na agenda política, por outro, da mudança das carreiras em ambiente de degradação da segurança de emprego. Como dimensão central de um mundo em profunda, constante e acelerada mudança, a empregabilidade tem sido estudada em duas perspetivas: a organizacional e a individual. Enquanto a perspetiva organizacional encara a empregabilidade do ponto de vista das políticas e práticas de RH orientadas para o sucesso organizacional, a perspetiva individual preocupa-se com as atitudes e comportamentos das pessoas face ao trabalho. A abordagem adotada no presente ensaio foi a da empregabilidade individual.

Também do ponto de vista concetual, a empregabilidade tem vindo a ser fruto das alterações verificadas ao longo dos tempos. Sendo um conceito usado em contextos e formatos diversos, de que se salientam as dimensões socioeconómica, organizacional e individual, o consenso em torno de uma definição não tem sido possível. Todavia, para os objetivos perseguidos pelo presente trabalho optou-se pelo conceito sugerido por Rothwell e Arnold (2007)

que definem empregabilidade como a capacidade de se manter o trabalho que se tem ou de se obter o trabalho que se deseja.

No que concerne às vertentes que a empregabilidade individual contempla, é amplamente referida na literatura a abordagem heurística proposta por Fugate e colegas (2004), que apresentam o conceito como resultante da interligação sistémica de três dimensões: a adaptabilidade pessoal, a identidade de carreira e o capital humano e social de que o indivíduo é portador.

Além de ser um conceito, a empregabilidade pode ser também encarada como um processo. A importância desta assunção centra-se na perspetiva de que a empregabilidade, além de partir de premissas como a capacidade e vontade individuais, está também dependente de dimensões contextuais em que as oportunidades de emprego surgem. Deste modo, a empregabilidade é decomposta num conjunto de fases mapeadas que, de modo sintético, orientam o indivíduo quanto à importância da análise dos diversos agentes e fatores que intervêm no mercado de trabalho.

Num contexto em que o que passa a ser importante para a empregabilidade das pessoas são as competências solicitadas por uma nova realidade organizacional, competências que podem ser específicas porque orientadas para determinada função ou setor de atividade, ou de carácter geral ou transferíveis, porque comuns a qualquer atividade ou organização. Isto é, a empregabilidade passa a estar baseada em competências, conceito que também diversificado, pode ser entendido genericamente como o conhecimento, as aptidões e as características atitudinais e comportamentais que permitem o desempenho cabal de uma função. A abordagem da empregabilidade através da competência passa igualmente a ser um instrumento alternativo de caracterização do capital humano, uma vez que é abrangente e aproveita de modo adequado os perfis atuais e potenciais das pessoas.

Como corolário do incremento de responsabilidade das pessoas pela gestão das suas carreiras, surgiu na literatura especializada o conceito de empregabilidade percebida, entendido essencialmente como a perceção de um indivíduo quanto às suas capacidades para manter ou obter um novo emprego, na atual ou noutra organização. Se a perceção subjetiva é orientada para a manutenção da relação laboral com o mesmo empregador, a empregabilidade percebida toma a designação de *interna*; se a perceção do indivíduo é orientada para o mercado de trabalho externo, isto é, para outras organizações no sentido de obter um novo emprego fora da atual organização empregadora, a empregabilidade percebida passa então a ser designada de

externa. Como fatores mediadores da empregabilidade percebida surgem as competências e as vontades ou disposições inerentes ao indivíduo e os fatores de ambiente ou contexto.

Uma noção que por sua vez aparece parcialmente mediada pela empregabilidade percebida é a da insegurança no emprego. Sendo considerada uma das principais fontes de stresse no seio das organizações, especialmente durante os processos de reestruturação, a insegurança no emprego, correntemente associada a resultados negativos para as pessoas e as organizações, é função, direta ou interativa, de duas dimensões: da empregabilidade percebida, como referido antes, e da confiança na organização empregadora. A insegurança no emprego pode ser subdividida em dois tipos: insegurança no emprego *quantitativa* e *qualitativa*. Enquanto a insegurança no emprego quantitativa é normalmente ligada à perda de emprego, a insegurança no emprego qualitativa, de contornos menos devastadores, prende-se com a continuidade do usufruto de aspetos ligados ao emprego, como sejam a progressão na carreira, a remuneração, a autonomia, entre outros.

As alterações verificadas no mundo laboral ao determinarem a troca da segurança do emprego pela segurança da empregabilidade vieram também a ter impacto natural nos conteúdos dos contratos psicológicos. Também aqui, o assimilado pressuposto do primado da responsabilização do indivíduo quanto ao seu futuro profissional introduz alterações radicais nos termos das trocas recíprocas empregado-empregador. O novo contrato psicológico, de contornos predominantemente transacionais, passa a incluir, da parte do empregado, a obrigação de prontidão permanente para o desempenho das tarefas inerentes à sua função ou organizacionalmente solicitadas, bem como a clara assunção do referido primado da responsabilidade da autogestão de carreira. Do empregador é expectável a cedência das condições de trabalho que permitam ao empregado desempenhar a sua função ao mesmo tempo que desenvolve novas competências e eleva o seu nível de empregabilidade. Se esta mutualidade é conseguida são de esperar excelentes níveis de desempenho individual.

Capítulo 3 - O contexto militar: organização e carreira profissional

3.1 Introdução temática

O ambiente militar é único porque o emprego dentro de tal ambiente é mais do que apenas uma escolha ocupacional. O serviço nas Forças Armadas envolve um ambiente muito prescrito que influencia os estilos de vida dos indivíduos muito além dos limites da profissão (Alpass, Long, Chamberlain & MacDonald, 1997, p. 228).

Para Snider e Watkins (2000) há duas formas de olhar o Exército: como organização burocrática e como profissão. Porque a investigação em curso decorre num universo tradicionalmente pouco estudado do ponto de vista orgânico-comportamental, julga-se fazer todo o sentido apresentar uma caracterização que, ao permitir enquadrar os temas desenvolvidos nos capítulos anteriores num ambiente tão peculiar quanto o militar, permita também tornar mais clara a explicação do quadro conclusivo. É na referida dupla perspectiva organização-profissão de Snider e Watkins (2000) que, no presente capítulo, se discorre sobre o Exército.

“Instituições e profissões ocidentais, incluindo os exércitos, sempre mudam em resposta a fatores internos e externos” (Bondy, 2004, p. 31). Na observância deste preceito importa pois, *ab initio*, aludir à organização militar enquanto sistema social genericamente responsável pelo monopólio da “gestão da violência” (Huntington, 1957, p. 12; Heinecken, 2013, p. 6), em particular e, de forma necessariamente resumida, no pós - 2ª Guerra Mundial, com especial ênfase para o fim da Guerra Fria²⁷. Este momento torna-se o marco temporal profusamente considerado de referência histórica (e.g. Bondy, 2004; Dandecker, 2006; Hedlund, 2013; Heinecken, 2009, Manigart, 2006) como ponto de partida para as alterações verdadeiramente revolucionárias (Latham, 2002) verificadas nas forças armadas dos países ocidentais, quer do ponto de vista organizo-estrutural, quer do ponto de vista profissional.

É durante a década de 70 do século XX que a teorização sobre a carreira profissional se afirma (Arthur, 1994; Bastid & Bravo, 2006; Feldman, 1989), designadamente em torno da conceção de organização piramidal, no seio da qual se desenvolve e impõe a carreira

²⁷ Período normalmente considerado entre o fim da 2ª Guerra Mundial (1945) e o desmembramento da União Soviética (1991). A designação está ligada ao ambiente de tensão latente entre os blocos militares de então: Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), também conhecida por NATO (*North Atlantic Treaty Organization*), no Ocidente e o Pacto de Varsóvia, no Leste Europeu, este último também extinto em 1991.

burocrática, de progressão linear vertical (Bastid & Bravo, 2006). Esta tipologia de carreira veio a ficar também consagrada na literatura com as designações de *carreira tradicional* (e.g. Grimland, Vigoda-Gadot, & Baruch, 2012; Kovalenko & Mortelmans, 2014; McDonald, Brown & Bradley, 2005; Sullivan, 1999) ou *carreira organizacional* (e.g. Arthur, 1994; Crowley-Henry, 2007). Um dos exemplos paradigmáticos deste tipo de carreira é a profissão militar.

As características e cultura organizacionais singulares da instituição militar determinam um perfil profissional claramente hierarquizado, formal, fortemente socializado e enquadrado por regulamentos e normas procedimentais explícitas (Siebold, 2001), próprias da tipologia de carreira organizacional (Baruch, 2006; Baruch & Quick, 2007, 2009). Será à luz deste pressuposto que a abordagem da profissão militar se desenvolverá.

3.2 As Forças Armadas enquanto contexto sócio-organizacional

Embora a análise da organização militar possa ser desenvolvida a partir de abordagens tão diversas como a da História, da Antropologia Cultural, da Ciência Política e mesmo a da Psicologia Social (Caforio, 2006a) sendo, por isso, um tema interdisciplinar pelos diversos contextos que toca, o vetor militar apresenta-se como “um fenómeno social altamente complexo” (Kummel, 2006, p. 417) que ocorre, por essência, “no mais dramático, trágico e dominante dos processos sociais: a guerra” (Toffler & Toffler, 1994, p. 19). Percebe-se, pois, a intenção de Caforio quando afirma que “a abordagem científica mais sólida e completa para o estudo dos militares é a sociológica” (2006a, p. 3), sendo a partir da 2ª Guerra Mundial que a sociologia militar emerge como campo de pesquisa empírica (Segal & Babin, 2000), o que veio a permitir que a investigação contemporânea sobre a organização militar viesse a evidenciar um desenvolvimento incremental (Carrilho, 1985; Nuciari, 2006; Segal & Babin, 2000).

Comummente considerada uma instituição²⁸ (e.g. Caforio, 1988; Latham, 2002; Moskos, 1977; Nuciari, 2006; Williams, 2008), a organização militar tem por objetivo essencial garantir a defesa e segurança da sociedade de que emana e de que é parte integrante. Apesar do tradicional perfil de missões das forças armadas se manter, sendo, contudo, manifesta a alteração quanto à ênfase atribuída e à forma como são levadas a cabo (Williams, 2008), um novo tipo de ameaças se desenha ao longo dos anos 90 do século passado, com a queda do

²⁸ Moskos (1977) define o conceito como entidade social norteada por um conjunto de valores, normas e comportamentos específicos que transcendem os interesses individuais em prol de um bem maior, no caso, a comunidade.

Muro de Berlim (Nuciari, 2006; Heinecken, 2009) e a desagregação da União Soviética (Morgan, 2003). As clássicas preocupações centradas em torno da defesa do território nacional contra invasões inimigas e ataques nucleares, passaram para plano secundário relativamente a ameaças de abrangência global típicas do novo quadro de segurança internacional (Dandeker, 2006; Heinecken, 2009; Williams, 2008), o que levou a repensar a estrutura, funções e missões das forças armadas (Segal & Babin, 2000).

Considerada “complexa”²⁹ (Thompson, 2007, p. 13), a organização militar, enquanto modelo da corrente burocrática mecanicista (Ferreira *et al.*, 1996; Mintzberg, 2010; Snider & Watkins, 2000), apresenta-se ancorada numa estrutura formal e hierarquizada (Nuciari, 2006; Baruch & Quick, 2007, 2009), desenhada na lógica da racionalidade técnica dos processos e orientada para a eficácia através do controlo administrativo dos seus membros e das operações (Farazmand, 2002). Apesar de tradicionalmente encarada, pelo seu etos e dimensão, uma realidade social algo rígida, a organização militar adapta-se, como qualquer organização, quando o contexto é de mudança (Augier, Knudsen & McNab, 2014).

As organizações mudam porque as pessoas que as integram percebem essa necessidade ou como resposta à pressão do ambiente externo em que operam (Farazmand, 2002). No caso das organizações públicas, como é o caso da instituição militar, o autor considera ser mais comum que a mudança organizacional ocorra pela última das razões, isto é, pela pressão ambiental. Porque as organizações militares são sistemas abertos no sentido em que estabelecem relações de interdependência e troca com a envolvente ambiental (Manigart, 2006), “as modificações da estrutura da organização dos serviços armados também acompanham os desenvolvimentos do mundo dos negócios” (Toffler & Toffler, 1994, p. 97), ao ponto das semelhanças entre as características das novas técnicas de fazer a guerra e as da economia do presente serem inconfundíveis (Toffler & Toffler, 1994). Daí que fenómenos como o da reestruturação organizacional e do *dowsinzing* sejam também acontecimento corrente nas forças armadas da atualidade. É essa, versando ainda outros vetores de caráter mais especificamente social, a realidade reformadora vigente nas forças armadas portuguesas, em geral, e do exército, em particular.

²⁹ Organização apresentada como “um sistema aberto, indeterminado e confrontado com a incerteza, mas sujeita a critérios de racionalidade e, portanto, necessitado de certezas” (Thompson, 2007, p. 13).

Segundo Manigart (2006), um processo de reestruturação organizacional no âmbito específico das forças armadas contempla a observação de um conjunto de parâmetros influenciadores que, ao materializarem vetores do referido ambiente envolvente, determinam, numa primeira fase, a (re)definição da *missão*, e numa segunda fase, a nova *estrutura organizacional* (Figura 3.1).

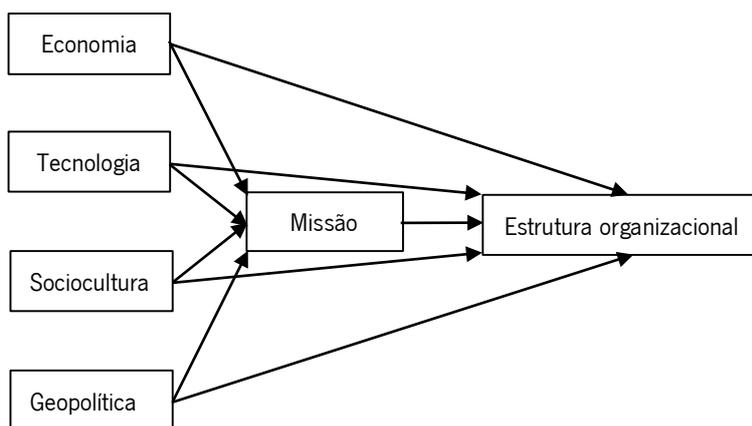


Fig. 3.1 – Principais determinantes da estrutura organizacional militar
(Adaptado de Manigart, 2006)

Os parâmetros considerados pelo autor são: (1) a *economia*, uma vez que tendo-se esta tornado um fenómeno global, condiciona a organização militar, não só do ponto de vista da indústria da defesa, mas também ao nível da atividade operacional uma vez que as forças armadas, ao ultrapassarem as respetivas fronteiras nacionais por força do novo figurino de missões (*e.g.* Dandeker, 2006), aparecem cada vez mais com dimensão multinacional ou transnacional; (2) a *tecnologia* estando em permanente evolução, ao encontrar no contexto militar um extenso campo de aplicação através do apetrechamento dos modernos exércitos, vem simultaneamente imprimir alterações estruturais em áreas como a da formação, para utilização adequada dos modernos equipamentos, e a da tradicional metodologia de veicular informação aos mais diversos níveis hierárquicos, com a introdução das novas tecnologias de informação; (3) a *sociocultura*, porquanto com o aparecimento das missões de apoio à paz e humanitárias em pontos diversos do globo, e o conseqüente contacto com povos de religiões, hábitos e costumes diferenciados, induzem a necessidade de ajustar processos e procedimentos internos; e (4) a *geopolítica*, tendo em consideração as diversas alterações de cariz geoestratégico verificadas no final da Guerra

Fria e o aumento da incerteza quanto à tipologia de novas ameaças, e a evolução da perceção subjetiva dos cidadãos quanto às questões da defesa e segurança.

Apesar do movimento de reestruturação das organizações militares modernas se ter iniciado a seguir à 2ª Guerra Mundial com o declínio das forças armadas massificadas e de conscrição (Manigart, 2006), a evolução tecnológica e sociocultural verificada com o fim da Guerra Fria, assim como o conseqüente surgimento de uma nova matriz de missões e da constituição de unidades militares de dimensão multinacional, mormente nas ações no âmbito da NATO e na Europa Ocidental – de que é exemplo a intervenção na ex-Jugoslávia -, tiveram um impacto direto na estrutura, dimensão e tipologia das forças armadas. Por alteração de paradigma, passou-se do convencional modelo baseado na ameaça para o modelo baseado em capacidades (Galbreath, 2014), operando-se uma verdadeira transformação ao nível da tecnologia, dos princípios doutrinários e da estrutura organizacional (Farrell, 2008). Mediante processos de reestruturação e *downsizing* (Cheng & Su, 2013; Heinecken, 2009; Nuciari, 2006), os exércitos passam a ser articulados em conjuntos modulares de menor dimensão, elevada especialização e acentuados níveis de profissionalização “com profundas ligações com o setor empresarial (Baltazar, 2005, p. 61), num crescente processo de “civilianização” (*civilianization*) (Heinecken, 2009, p. 487; Lyle Raf, 2012, p. 377) do aparelho militar, passando cada ação a ser pautada por critérios de eficiência em detrimento da eficácia (Snider & Snider & Watkins, 2000). Estas alterações paradigmáticas geraram um novo figurino de organização militar: a “organização militar pós-moderna” (Manigart, 2006, p. 324).

“O campo de batalha mudou” (Shrimpton & Newman, 2005, p. 230). Para além das questões de carácter sociopolítico (*e.g.* relações forças armadas-governo e relações militares-sociedade) (Forster, 2011; Hajjar, 2014) e cultural (*e.g.* multiculturalismo) (Hajjar, 2014), bem como de dimensão instrumental (*e.g.* doutrina teórica e tecnologia) (Snider & Watkins, 2000; Wiston, 2011) que se colocam a partir dos fins da década de 80 do século passado, também do ponto de vista organizacional são manifestas as alterações verificadas nas forças armadas, designadamente no Exército, com o conseqüente impacto na profissão militar e nas perspetivas de carreira, como a literatura amplamente documenta (*e.g.* Caforio, 2006b; Cheng & Su, 2013; Forster, 2011; Heinecken, 2013; Manigart, 2006; Snider & Watkins, 2000).

3.3 A profissão militar: uma caracterização

Para Kummel (2006) as forças armadas podem ser encaradas como um instrumento do Estado moderno, sendo por este estabelecido, financiado e utilizado em prol da sua própria segurança, circunstância que leva Carrilho a afirmar que “a profissão militar é monopolizada pelo Estado, que é também o seu cliente” (1985, p. 48).

Enquanto profissão, a função militar é um conceito multidimensional (Sorensen, 1994), razão pela qual o autor considera que a profissão militar é encarada umas vezes na perspetiva “intraprofissional” (a profissão em si mesma), em outras na perspetiva “interprofissional” (a nível da organização militar) e, ainda, noutras, na perspetiva “extraprofissional” (no âmbito da sociedade).

Frequentemente designada, de modo simbólico, por “profissão das armas” (e.g. Fogleman, 1995; Hedahl, 2009; Nielsen, 2012; Siebold, 2001), a profissão militar tem sido, particularmente na sua vertente sociológica, tema de debate diverso (e.g. Carrilho, 1985; Feld, 1975; Huntington, 1957, 1973; Moskos, 1977a, 1986; Sorensen, 1994).

Para Hedahl (2009) uma profissão, no seu sentido essencial, deve ser exclusiva de determinada função e observar um código de ética que permita o sancionamento de comportamentos considerados inaceitáveis quanto ao cumprimento das normas profissionais. Já Caforio define o conceito de profissão como sendo:

uma atividade de trabalho desenvolvida ao longo da vida, que é essencial (ou pelo menos útil) à comunidade e é suficientemente exigente para requerer uma certa aptidão intelectual e a aquisição de um considerável conhecimento teórico específico para uma profissão particular (1988, p. 55).

O referido autor prossegue afirmando que “esse conhecimento é adquirido através de instituições de ensino de nível universitário dedicadas aquela profissão específica” (Caforio, 1988, p. 55). Após desenvolver trabalho de investigação em contexto militar no âmbito das profissões, o autor apercebe-se da existência de três categorias de atividade pessoal que designa de “situações de emprego” (1988, p. 56), duas delas de longa duração constituídas pelos *oficiais* e os *sargentos* e uma terceira que, variando de país para país e em função do tipo de prestação de serviço - obrigatório ou outra situação de emprego -, é algo similar à dos

sargentos. Da análise levada a cabo, Caforio (1988) conclui que à luz da sua definição de profissão, somente a categoria dos oficiais seria por ela abrangida.

A profissão militar parece radicar no que Feld designa de “profissionalismo militar” (“*military professionalism*”) (1975, p. 192). O autor convoca a vertente histórica do tema ao aludir ao momento que considera ser o que corresponde à criação do “oficial profissional” (1975, p. 192), nos Países Baixos de 1585 durante a revolta contra a monarquia dos Habsburgos, por diferenciação da “milícia cívica” (1975, p. 192) característica do “exército de massas” (1975, p. 192), designação esta muito associada à perspetiva de carácter mais sociológico comumente conhecida na literatura por “nação em armas” (e.g. Baltazar, 2005; Ben-Eliezer, 1995; Feld, 1975; Horowitz, 1987). Para Feld (1975) a profissionalização das aptidões militares é uma criação política de um grupo social específico, o *oficial profissional*, uma classe de oficiais constituída de acordo com determinado modelo de recrutamento e formação e cujas atribuições são definidas com base em critérios próprios. O autor delimita ainda mais o grupo a que se refere quando considera que a perspetiva por si defendida é melhor entendida quando olhada “por oposição a uma classe de oficiais não profissionais” (1975, p. 192) cuja definição é da responsabilidade do decisor político, tendo por base os critérios ideológicos e sociais vigentes. Parece ressaltar deste entendimento que a profissão militar se circunscreve à categoria dos oficiais que mantêm um vínculo permanente com a organização, desde o recrutamento ao processo formativo gerador de competências específicas.

Mas é com Huntington e a sua obra seminal *The Soldier and the State*, publicada em 1957, que a questão da profissão militar ganha fulgor, centrada na categoria de *oficiais de carreira*³⁰, com a afirmação de que “o moderno corpo de oficiais é um corpo profissional e o moderno oficial militar é um profissional” (1957, p. 7). Para o autor, somente os oficiais de carreira reúnem as condições que os tornam capazes de gerir a violência e, enquanto profissionais, reúnem os atributos característicos de “um especial tipo e vocação” (1957, p. 8), vocação que estaria especialmente ligada a um ideal no caso dos militares, provavelmente mais do que em outros profissionais (Carrilho, 1985). Os referidos atributos são, para Huntington (1957), os seguintes: *competência específica (expertise)*, *responsabilidade (responsability)* e *espírito de corpo (corporateness)*. O autor considera ainda a aptidão que enforma a principal

³⁰ Termo adotado por Carrilho (1985) e comumente usado no meio castrense para aludir aos militares que têm um vínculo permanente com as forças armadas.

competência específica do oficial militar, e que não é observada por outros grupos profissionais, é o *comando*³¹.

Por fim, parecendo querer realçar a singularidade da profissão militar, Huntington (1957, 1973) considera que quando o termo “profissional” é associado ao contexto militar, o significado é o do contraste com “amador” e não no sentido de “profissão” encarada na perspectiva laboral ou de ofício, pelo que expressões como “exército profissional” e “soldado profissional” tendem a esbater a diferença de entendimento do significado comum entre uma típica carreira profissional exercida tendo em vista o natural retorno financeiro, e a carreira militar que persegue uma vocação especialmente missionária ao serviço da comunidade. Nesta linha, é comum a consideração de que a carreira militar apresenta características vocacionais tradicionalmente associadas ao autossacrifício e à completa dedicação à função, típicas do designado “chamamento” (“*calling*”³²) (Moskos, 1977b, p. 24; Sorensen, 1994, p. 610).

Uma nota para referir que em Portugal não é usual no meio castrense a designação “profissão militar”, inclusivamente não havendo qualquer referência a esta expressão no EMFAR. Neste sentido, a expressão que correntemente é utilizada, e tem-se como formalmente adotada, é a de “carreira militar” que o referido documento consagra como sendo “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si” (Art. 27.º do EMFAR).

Para Janowitz (1971), um outro consagrado sociólogo devotado ao tema da profissão militar, as características profissionais do corpo de oficiais alteram-se com o tempo e são variáveis na medida em que integram normas e conhecimentos práticos que não se limitam à administração direta da violência legítima. Embora especifique as características que fazem dos oficiais uns profissionais (domínio baseado na experiência, aprendizagem prolongada, identidade de grupo, ética, normas de atuação), Janowitz (1971) não identifica a profissão militar com um modelo estático, antes como uma atividade burocrática de matriz dinâmica que muda no tempo em resposta às alterações da sociedade. Assim, o autor entende que o oficial militar tem desempenhado os papéis *heroico*, *gestionário* e *técnico*, com ascendência de um outro ou de outro consoante os ditames do tempo histórico, sendo exigido ao atual militar profissional a

³¹ Função militar que de acordo com o preceituado no n.º1, Art.º 35.º do EMFAR “traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos”.

³² Quadro vocacional “legitimado em termos de valores institucionais, ou seja, um propósito que transcende os interesses individuais em favor de um bem maior presumido” (Moskos, 1977b, p. 24).

fusão dos referidos atributos, predominando cada um deles de acordo com a conjuntura. Nesta linha, Hajjar acrescenta mais uma dupla característica em função das novas e complexas solicitações com que confronta o militar profissional da atualidade, designadamente as missões de apoio à paz e de caráter humanitário: a de “pacificador-diplomata” (*peacekeeper-diplomat*) (2014, p. 119).

Apesar da organização militar manter alguma autonomia face às tendências da sociedade (Moskos, 1977a, 1986), não é imune às alterações que se verificam na sociedade civil e no mundo cada vez mais globalizado. Com o objetivo de entender a dimensão das alterações provocadas pela mudança global no seio da organização militar e as conseqüentes adaptações ao meio envolvente, mormente na vertente da profissão militar, Moskos (1977a, 1986) elaborou um modelo bidimensional de caracterização das tendências da atividade e envolvimento institucional do militar profissional face à organização, designado na literatura por modelo *Institucional/Ocupacional (I/O)*. A dimensão *institucional* está ligada aos princípios, valores e normas pela qual se pauta a instituição e devem reger a conduta profissional, sendo que o retorno esperado é sobretudo de ordem imaterial, como a satisfação psicológica e o reconhecimento social. A dimensão *ocupacional* por seu turno é, sobretudo, ancorada nos interesses de ordem pessoal, que prevalecem sobre os organizacionais, e o retorno esperado é marcadamente de ordem económico-financeira típico do mercado de trabalho normal. O modelo apresenta-se assim com as características dinâmicas de um *continuum* entre as duas dimensões descritas (Nuciari, 2006). Para Caforio e Nuciari (1994) as duas orientações, sendo extremas, não são opostas – como o modelo presumivelmente considera - nem mutuamente exclusivas, antes coexistindo, o que permite gerar, por isso, diversas tendências de afiliação organizacional com pendor mais ou menos institucional.

Quando se olha o modelo de Moskos (1977a; 1986), no contexto da presente tese, é difícil fugir à tentação de estabelecer uma certa similitude com a teoria do contrato psicológico, salvaguardadas as diferentes áreas do saber de que os constructos emanam (a Sociologia Militar no caso do modelo I/O e a Psicologia Social no que à teoria do contrato psicológico concerne). Todavia, se observados à luz do Comportamento Organizacional, os temas parecem sugerir a existência de uma certa correspondência entre as perspetivas *institucional* do modelo I/O e a componente *relacional* do contrato psicológico, o mesmo sucedendo quanto à perspetiva *ocupacional* em relação à componente *transaccional* do referido contrato, no sentido da identidade e, sobretudo, do grau de participação e envolvimento individuais, com a organização e os seus objetivos.

Do ponto de vista da empregabilidade, as alterações atuais verificadas nas forças armadas aparentam produzir efeitos percebidos como negativos (Heinecken, 2009). Vista tradicionalmente como um emprego para a vida, a carreira militar, exemplo claro de uma carreira organizacional³³, aparecia associada a um elevado grau de segurança no emprego (Baruch, 2004; Baruch & Quick, 2009) o que assim deixou de ser, como concluiu recentemente Heinecken (2009) num trabalho realizado com recurso a uma amostra de 479 oficiais de patamares intermédios de carreira dos exércitos inglês, alemão, canadiano e sul-africano, com o objetivo de perceber as reações atitudinais dos militares quanto aos impactos nas suas carreiras de processos de reestruturação organizacional e *downsizing*. O manifesto descontentamento da amostra aparece relacionado com a redução do número de cargos funcionais e do congelamento da progressão na carreira, com as consequentes frustrações de expectativas e de insegurança profissionais (Heinecken, 2009).

A dinâmica de características mercantilistas que varre transversalmente o mundo contemporâneo, baseada em práticas tendentes a otimizar a relação custo-eficácia e a aumentar a flexibilidade (Bondy, 2004), joga-se numa arena triangular delimitada pelo *velho profissionalismo*, o *novo profissionalismo* e a *perspetiva organizacional*, sendo que a prevalência do novo profissionalismo (Snider & Watkins, 2000) resulta num forte impacto, também, nas perceções do emprego militar e na emergência de um novo modelo de militar profissional. Emerge o *soldado pós-moderno* de Battistelli (1997), de matiz menos tradicionalmente “guerreira” e mais modernamente “cosmopolita”, de formação menos bélica e armamentista e mais abrangente e tecnológica – “o guerreiro do conhecimento” de Toffler e Toffler (1994, p. 173). Este modelo sugere tipos de motivação predominantemente tangível, muito mais próximos da intenção *ocupacional* do modelo I/O de Moskos (1977a, 1986), como evidencia investigação recente desenvolvida por Battistelli (1997), Cheng e Su (2013) e Heinecken (2009), com particular ênfase no salário e na progressão na carreira.

3.4 A estrutura de carreira de Oficial do Exército Português

Numa abordagem resumida deste tópico pode dizer-se que em Portugal a carreira de Oficial do QPEP é estatutariamente enquadrada pelo EMFAR que, no seu artigo 26.º, considera genericamente que “a carreira militar é o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por

³³ A carreira organizacional – ou carreira tradicional “do homem organizacional”, no dizer de Baruch e Quick (2009, p. 276) - é um tipo de carreira que é desenvolvida num único ambiente laboral (Crowley-Henry, 2007; Evetts, 1992).

categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si”.

Até 2007 o ingresso no Quadro Permanente do Exército dos oficiais oriundos da Academia Militar ocorre após a obtenção da licenciatura em Ciências Militares e especialização em diversas áreas. Por ajustamento ao Processo de Bolonha, a partir de 2008 o referido ingresso passa a verificar-se com a habilitação académica de mestrado integrado nas especialidades constantes no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – Habilitações de ingresso na carreira de Oficial do Quadro Permanente do Exército e empregabilidade externa

Mestrado integrado ⁽¹⁾	Duração (anos) ⁽¹⁾	Empregabilidade externa
Ciências Militares, na especialidade de Infantaria	5	Praticamente nula
Ciências Militares, na especialidade de Artilharia	5	Praticamente nula
Ciências Militares, na especialidade de Cavalaria	5	Praticamente nula
Administração Militar	5	Alguma
Engenharia Militar ⁽¹⁾	7	Bastante
Engenharia Eletrotécnica Militar, na especialidade de Transmissões ⁽¹⁾	7	Bastante
Engenharia Eletrotécnica Militar, na especialidade de Material ⁽¹⁾	7	Bastante
Engenharia Mecânica Militar ⁽¹⁾	7	Bastante
Medicina ⁽¹⁾	7	Bastante
Medicina Dentária ⁽¹⁾	7	Bastante
Ciências Farmacêuticas ⁽¹⁾	7	Bastante
Medicina Veterinária ⁽¹⁾	7	Bastante

⁽¹⁾ Em parceria com universidades civis nacionais.

(⁽¹⁾Fonte: Academia Militar, 2015)

O mesmo quadro assinala também as especialidades onde se têm observado, com maior ou menor expressão, casos de empregabilidade externa, atento o pressuposto canónico de que a formação é estruturada e ministrada especificamente para responder às necessidades e objetivos organizacionais, estando, por isso, garantida a empregabilidade interna.

Em função da duração do curso, a carreira inicia-se no posto de Alferes ou de Tenente. A primeira das graduações abrange os cursos de mais curta duração; a segunda contempla os cursos de duração mais longa. O topo da carreira é atingido no posto de General.

De acordo com o EMFAR, o modelo-padrão da progressão vertical na carreira dos oficiais do QPEP é, em síntese, o representado esquematicamente da Figura 3.2.

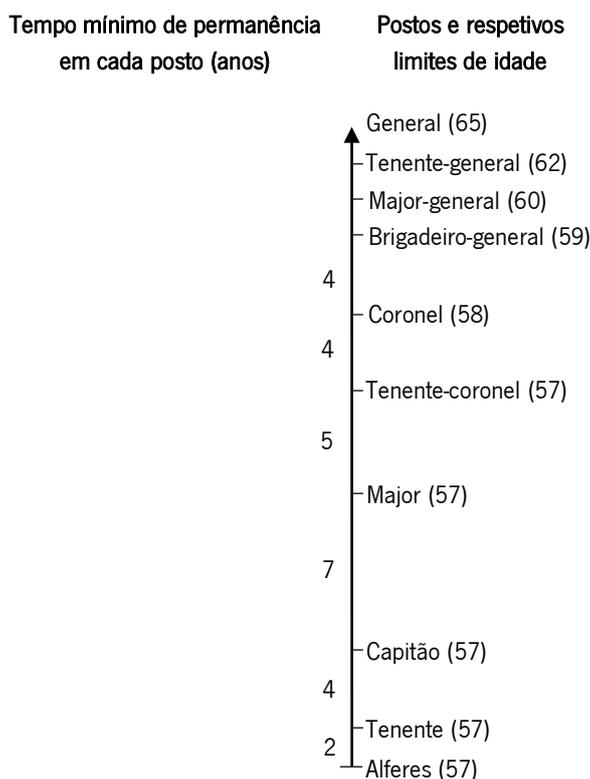


Fig. 3.2 – Estrutura vertical da carreira de Oficial do Quadro Permanente do Exército
(Fonte: EMFAR)

De acordo com o modelo apresentado, o oficial militar não pode ser normalmente promovido sem que tenha permanecido, pelo menos, o número de anos previstos para o posto que detém. Já os limites de idade máxima admissível para cada posto determinam que, caso o militar não seja promovido ao posto superior até ao momento em que perfaz essa idade tenha que deixar o serviço ativo, o que parece reforçar o entendimento de Baruch e Quick ao afirmarem que a carreira militar observa a lógica “subir ou sair” (*“up or out”*) (2009, p. 271).

Nos últimos 30 anos vigorou a crença comum de que, do ponto de vista das expectativas individuais de carreira, o percurso normal conduziria a que o topo fosse atingido no posto de Coronel pela generalidade dos oficiais, pelo que o generalato estaria acessível apenas àqueles

que mais se tivessem distinguido ao longo do trajeto profissional. Tal cenário vem sendo posto em causa como consequência do encerramento/fusão de unidades e instalações e da redução de oportunidades de promoção, com o consequente congelamento na progressão nas carreiras, o que associado a outras alterações consideradas como negativas no âmbito da reestruturação em curso no Exército Português (*e.g.* as diminuições salariais e os cortes nos benefícios sociais e de saúde), tem gerado um número desusado de pretensões de saída da organização.

3.5 Síntese conclusiva

O contexto militar é único. Uma forma de encarar o Exército reside na sua bivalência: enquanto organização clássica e burocrática e enquanto profissão. Esta abordagem bilateral foi a adotada no âmbito do trabalho em curso para caracterizar o universo social que detém o monopólio da “gestão da violência organizada”.

Por norma, qualquer sistema social, por maior ou menor autonomia que detenha em relação ao meio envolvente em que opera, é por ele influenciado. No caso das forças armadas, particularmente as dos países de cultura ocidental, apesar das alterações serem manifestas a seguir à 2ª Guerra Mundial, passando até a serem estudadas no âmbito da Sociologia Militar então emergente, é com a Queda do Muro de Berlim, a desagregação da União Soviética e o consequente fim da Guerra Fria que as grandes mudanças ocorrem.

Muito embora permaneça como primordial aquela que é a missão tradicional dos exércitos - e a sua própria razão de existir -, orientada para garantir a segurança e defesa das sociedades de que emanam, são patentes alterações verificadas quanto à ênfase e forma como a mesma é levada a cabo na atualidade. Os novos tipos de conflitualidade resultantes da transformação dos regimes políticos nos países do Leste Europeu e o ressurgimento das diferenças étnicas e religiosas que se seguem à ordem bipolar internacional vigente até finais da década de 80 do século XX provocaram a progressiva transformação dos exércitos. De estruturas de grandes dimensões assentes na conscrição, os exércitos passaram a forças de menor dimensão e altamente especializadas, de cunho profissional e de recrutamento voluntário, preparadas para atuar em contextos geográficos transnacionais. O contexto descrito veio a gerar uma verdadeira revolução no mundo militar em campos como o organizacional e o profissional, em particular nos países ocidentais, onde se passaram a observar processos de

reestruturação e *downsizing* influenciados por critérios de ambiente externo como a economia, a tecnologia, a sociocultura e a geopolítica, tendentes a responder a um novo quadro de missões.

A profissão militar enquanto carreira, configura um exemplo da tipologia de carreira organizacional, traduzindo-se, por isso, numa progressão vertical assente em patamares hierárquicos com critérios de sucesso assentes em promoções e nos inerentes aumentos salariais, desenvolvida no âmbito de uma única organização.

A investigação sobre a “profissão das armas” tem-se desenvolvido no âmbito da sociologia militar e normalmente ligada à caracterização organizacional já que, dada a sua especificidade, é dificilmente indissociável da organização militar enquanto sistema social. O universo de análise invariavelmente focado é o da categoria de Oficiais, uma vez que classicamente associada ao profissionalismo militar. Considerada uma carreira burocrática de matriz dinâmica, a profissão militar tem-se ajustado ao longo do tempo aos ditames da sociedade, pelo que ao oficial militar têm vindo a ser solicitadas competências funcionais que vão do tradicional papel heroico, gestor e técnico ao contemporâneo pacificador e diplomata.

As alterações têm gerado, ao longo dos tempos, reações de maior ou menor envolvimento e identificação organizacionais dos profissionais militares, fenómeno explicável através do modelo Institucional/Ocupacional (I/O). De acordo com o referido modelo a afetação institucional do oficial verifica-se quando a identificação com a organização é de tal ordem que o retorno da relação assenta, sobretudo, em parâmetros imateriais como a satisfação psicológica e o reconhecimento social. Ao invés, quando assim não acontece e o que é expectável são retornos de marcada dimensão económico-financeira, a relação indivíduo-organização é de cariz ocupacional. É interessante notar a similitude entre o modelo descrito e a tipologia binomial relacional/transaccional do contrato psicológico, por esta ordem, isto é, a dimensão institucional do modelo I/O corresponderia o tipo relacional do contrato psicológico, o mesmo sucedendo quanto ao par ocupacional-transaccional dos referidos constructos.

Também do ponto de vista da empregabilidade, as dinâmicas de reestruturação organizacional em curso nas forças armadas vêm gerando incerteza atípica num universo profissional cuja carreira era tradicionalmente considerada segura no que ao emprego concerne. A redução dos cargos funcionais e os fenómenos de congelamento na progressão nas carreiras têm criado, assim, desconforto relativamente às expectativas individuais.

A alegada aproximação do modelo de gestão organizacional das forças armadas ao seguido em ambiente empresarial parece levantar questões que se desenvolvem no quadro de três perspetivas: o velho profissionalismo, o novo profissionalismo e a perspetiva organizacional. O ascendente aparente do novo profissionalismo indicia um novo modelo de profissional militar, onde a dimensão tradicionalmente guerreira é atenuada em favor de um perfil mais cosmopolita e universal – o guerreiro do conhecimento –, com motivações tendencialmente de cariz mais ocupacional/transaccional e menos institucional/relacional.

No caso do Exército Português foi prática comum durante as últimas três décadas que, do ponto de vista das expectativas individuais de carreira, o percurso normal conduzisse a que o topo “psicológico” da estrutura de promoções fosse atingido no posto de Coronel. Tal cenário vem sendo posto em causa como consequência do congelamento na progressão nas carreiras, o que associado a outras alterações consideradas como negativas no âmbito da reestruturação em curso, tem gerado o atípico fenómeno de intenção de saída da organização.

Capítulo 4 – Metodologia

4.1 Introdução temática

O capítulo ora iniciado destina-se essencialmente a fazer a apresentação geral da dimensão empírica do estudo. Tendo em vista o melhor entendimento das medidas seguidas e das diversas ações implementadas ao longo da realização do trabalho, é abordado o enquadramento teórico das diversas figuras e instrumentos metodológicos utilizados, especificamente no tocante à opção metodológica adotada e às razões que justificaram a sua adoção, bem como à recolha dos dados e ao modo como foram obtidos junto da amostra escolhida e caracterizada. É ainda efetuada a descrição dos procedimentos seguidos ao longo do processo de pesquisa, análise e tratamento dos dados obtidos.

4.2 Opção metodológica: a abordagem qualitativa

O presente trabalho traduz um estudo exploratório do tipo qualitativo tendo a entrevista individual em profundidade como método de recolha de dados. O tratamento e análise dos dados foram realizados através de uma análise de conteúdo categorial numa perspetiva de teoria fundamentada, designação derivada de *grounded theory* (Corbin & Strauss, 2014), e com recurso a uma amostra teórica, inicialmente estruturada em quotas.

O paradigma metodológico qualitativo, também frequentemente referido na literatura pelas designações construtivista e interpretativo, surge nos anos 20 e 30 do século passado na Escola de Chicago (Broom, 2005) e afirma-se enquanto metodologia de investigação científica nas décadas de 1960 e 1970 (Alasuutari, 2010). Tal fica a dever-se a uma corrente de cientistas sociais que, ao afastarem-se do clássico modelo positivo-determinista, reorientam o foco da investigação das ciências sociais para os processos de construção e gestão de significado pelos indivíduos e grupos em diferentes espaços sociais e históricos (Broom, 2005), sendo disso exemplo o contexto organizacional (Bryman, Stephens & Campo, 1996; Turner, 1983), meio onde a abordagem qualitativa se afirmou como “a mais proeminente forma de investigação nos últimos anos” (Bryman *et al.*, 1996, p. 356).

Para Corbin e Strauss, a investigação qualitativa “é uma forma de pesquisa em que o investigador recolhe e interpreta os dados, desempenhando um importante papel no processo

de investigação tal qual os participantes e a informação que fornecem” (2014, p.4), porquanto “em estudos qualitativos, os pesquisadores servem eles mesmos de recolha de dados e instrumentos analíticos” (Polkingorne, 2006, p. 68). Este papel de proximidade pessoal desempenhado pelo investigador é uma das principais diferenças para a abordagem quantitativa, onde o referido papel é impessoal (Jackson, Drummond & Camara, 2007). Malterud considera que a pesquisa qualitativa traduz-se na “sistemática recolha, organização e interpretação de material textual derivado de conversa ou observação. É usada na exploração de significado de fenómenos sociais experienciados pelas próprias pessoas no seu contexto natural” (2001, p. 483), adquirindo especial relevância no estudo das relações sociais em consequência daquilo que Flick designa enfaticamente por “pluralização dos mundos da vida” (2009, p. 12), numa clara alusão às rápidas alterações dos estilos de vida e às consequentes novas perspetivas e contextos sociais no mundo atual.

Marcadamente indutiva, a investigação qualitativa tem como objetivo a compreensão dos fenómenos, questões ou situações particulares através da análise das perspetivas e do comportamento das pessoas envolvidas e do contexto social e institucional em que atuam (Kaplan & Maxwell, 2005), e ainda “melhorar a prática individual, contribuindo para a descrição e compreensão de situações concretas” (Coutinho, 2014, p. 30). Centra-se, por isso e sobretudo, na compreensão do significado das descrições das experiências e ações humanas (Guba, & Lincoln, 1994; Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002), observando um percurso aberto e flexível (Corbin & Strauss, 2014), mediante olhares diversos sobre a realidade social para melhor compreensão dos fenómenos sociais e da própria sociedade (Alasuutari, 2010).

Enquanto prática, a pesquisa qualitativa apresenta um conjunto alargado de características que importa conhecer (Flick, von Kardoff & Steinke, 2004): (1) a existência de uma panóplia de métodos e não de um método único, que devem ser usados de acordo com as questões a investigar; (2) a particular orientação do modelo qualitativo para o quotidiano da população a investigar; (3) a recolha, análise e interpretação da informação implicam a noção de contextualidade; (4) a metodologia permite uma diversidade de perspetivas dos participantes que devem ser tratadas com a necessária atenção; (5) a reflexividade do investigador é parte essencial do processo de descoberta; (6) a base epistemológica do modelo é a compreensão da complexidade relacional e não o tratamento isolado de uma única relação; (7) finalmente, a

perspetiva qualitativa assume a subjetividade dos participantes e o processo de pesquisa como meios de construção de realidade.

Essencialmente divergente da metodologia quantitativa em termos epistemológicos (Bauer & Gaskell, 2000; Bryman, 2003; Flick, 2009), a perspetiva qualitativa enfoca nas questões que têm que ver com o como é criada a experiência social e o seu significado (Denzin & Lincoln, 2011), ao invés dos estudos quantitativos que “ênfatizam a medição e análise das relações causais entre variáveis, não os processos” (Denzin & Lincoln, 2011, p. 8). Estas assunções parecem implicitamente alicerçar o entendimento de Bauer e Gaskell (2000) quando consideram que enquanto na metodologia quantitativa, de características dedutivas, os dados se traduzem em números e a sua análise é estatística, na abordagem qualitativa aqueles apresentam a forma de palavras e a respetiva análise é interpretativa.

Uma outra característica importante, e provavelmente a mais epistemologicamente diferenciadora da abordagem qualitativa face à abordagem quantitativa, é que não requer a criação de hipóteses teóricas para se desenvolver a investigação. Pelo contrário, o conhecimento é construído com base no trabalho de recolha de dados desenvolvido na relação investigador-participantes, sendo permitido que um problema ou assunto a ser estudado ou abordado o possa ser de maneiras diferentes, possivelmente até com explicações alternativas sobre o que vai acontecendo, como sugere Lancaster (2005). Neste caso, a teoria vai-se construindo a partir da empiria num processo iterativo entre ambas.

Tendo em atenção os quadros ontológico e epistemológico que sustentam as práticas qualitativas, Kaplan e Maxwell (2005) consideram-nas particularmente indicadas para: (1) determinar o que pode ser importante medir, sobretudo se a questão a estudar é de difícil avaliação; (2) compreender não só o fenómeno a investigar ou o que os inquiridos respondem, mas também o que pensam sobre isso e porquê; (3) investigar a influência do contexto social, organizacional e cultural na área do estudo e vice-versa; (4) explorar os processos causais e não simplesmente as relações existentes; (5) e estudar os fenómenos tal qual emergem ou se desenvolvem, mais do que os seus resultados ou impactos.

É por vezes referenciada na literatura especializada a alusão, algo “canónica”, de que o positivismo que enforma o paradigma quantitativo o orienta primordialmente para a área das ciências naturais, ao passo que as características de cariz interpretativo do paradigma qualitativo o tornam particularmente adequado aos estudos humanos e sociais. Johnson e Waterfield (2004) consideram mesmo que os métodos qualitativos são um meio privilegiado para o estudo

da complexidade do comportamento humano em contexto social, visto que partem do pressuposto de que “a realidade é socialmente construída por cada indivíduo e deve ser interpretada em vez de medida” (p. 123). Sinteticamente, Coutinho conclui que, relativamente ao modelo qualitativo, “pode afirma-se que este paradigma pretende substituir as noções de científicas de *explicação*, *previsão* e *controlo* do paradigma positivista pelas de *compreensão*, *significado* e *ação* (2014, p. 17).

Para considerar o papel particular dos métodos qualitativos na geração da informação e compreensão essenciais à investigação social, parece pois oportuno aludir às principais funções da referida investigação, que Ritchie (2003) entende serem: (1) a função *contextual*, que ao permitir identificar o que existe no ambiente social e o modo como se manifesta, possibilita o recurso à metodologia qualitativa como meio mais adequado para descrever o fenómeno social em causa e em conformidade com o experienciado pelos participantes no estudo; (2) a função *explanatória*, porquanto centrada no porquê da ocorrência dos fenómenos e nas forças e influências que os originam, sugere a aplicação dos métodos qualitativos enquanto ferramentas privilegiadas na análise em profundidade e na explicação de atitudes e comportamentos pessoais; (3) a função *avaliativa*, no sentido da garantia da evolução adequada da investigação, quer do ponto de vista processual, quer do ponto de vista dos seus efeitos. Para tal, as práticas qualitativas estão particularmente vocacionadas para a obtenção da informação necessária à pretendida regulação, dadas as suas características tipicamente flexíveis e dinâmicas; (4) e a função *generativa*. Sendo propósito crucial da investigação social a produção de novas ideias que levem ao desenvolvimento ou refinamento da teoria social vigente, o corolário natural é o da adoção da abordagem qualitativa pela sua própria vocação epistemológica centrada na busca e captação de conceitos emergentes e da sua aplicação nos contextos de que emanam. De acordo com o modelo de caracterização ora descrito, o estudo em presença parece incorporar as funções contextual, explanatória e generativa.

Lancaster (2005) entende o modelo qualitativo como “particularmente adequado para o estudo do comportamento humano, inclusive claro, o comportamento nas organizações” (2005, p. 26), ideia corroborada por Locke (2003) e Gephart (2004) ao destacarem a importância de análises de cariz interpretativo para a compreensão das interações humanas, dos processos e da formação de significado em realidades como a organizacional e a da gestão. Sendo que o aspeto fundamental do ambiente social humano é o dos significados (Bryant, 2002; Krauss, 2005), estes “atuam como categorias linguísticas que compõem a realidade tal qual é vista

pelos participantes e mediante as quais as suas ações são definidas” (Krauss, 2005, p. 762). Parece pois adequado considerar que “a investigação qualitativa está, assim, particularmente direcionada para a exploração de significados atribuídos a determinados fenómenos pelos indivíduos, ou para o aprofundar da compreensão de realidades relativamente complexas para as quais se buscam explicações em profundidade” (Santos, 2007, p. 157), que é manifestamente o propósito fundamental desta investigação, ancorado em duas das razões mais frequentes que, no entendimento de Corbin e Strauss (2014), determinam a opção pelos estudos qualitativos: (1) usar uma abordagem holística e compreensiva de estudar determinado fenómeno; (2) e explorar as experiências próprias e pessoais dos participantes.

Atenta a consideração de que o problema a pesquisar é essencial na escolha da metodologia de investigação (Granot, Brashear & Motta, 2012), uma outra razão da escolha da abordagem qualitativa para o trabalho presente prende-se com as preferências pessoais do investigador, conforme sustentam Buchanan e Bryman (2007), particularmente orientado para procurar “entender como as pessoas pensam e agem” (Cairney & St Denny, 2015, p. 118) perante determinadas situações e contextos. A preferência pela análise em profundidade de fenómenos de comportamento organizacional em contacto direto com os participantes, a que, no caso vertente se juntam as características organizacionais e históricas da organização-contexto em estudo (o Exército Português) - que desaconselham o recurso a instrumentos de investigação de carácter mais inflexível em contextos de mudança (Buchanan & Bryman, 2007) -, determinaram a opção metodológica adotada.

4.3 Recolha de dados: a entrevista em profundidade

As entrevistas são a técnica privilegiada para a obtenção de dados em estudos qualitativos (King, 2004; Polkinghorne, 2005; Qu & Dumay, 2011; Rowley, 2012) “porque pressupõem uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último (...) pedir esclarecimentos adicionais ao inquirido no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora (Coutinho, 2014, p. 141). Na modalidade individual, a mais comum, as entrevistas são mesmo consideradas por Ritchie (2003), provavelmente o método mais utilizado no referido universo metodológico.

Habitualmente as entrevistas são realizadas presencialmente embora se venha tornando frequente o recurso a meios como o telefone ou a internet para o efeito (Coutinho, 2014; King,

2004). Estas alternativas apresentam, contudo, o assinalável inconveniente de impossibilitarem que o investigador capte a componente não-verbal (e.g. expressões faciais e gestos) dos participantes durante o processo comunicacional “olhos nos olhos” típico da entrevista presencial, dimensão particularmente importante para o posterior tratamento e análise dos dados (Carr & Worth, 2001). Do ponto de vista processual as entrevistas são gravadas em som ou vídeo, a que se segue a transcrição – que se pretende fiel – das palavras gravadas para texto que vai ser posteriormente tratado e analisado.

Consoante o seu grau de padronização (Hannabuss, 1996; Qu & Dumay, 2011) e, bem assim, o grau de controlo que os inquiridos têm sobre o processo e o conteúdo das entrevistas (Corbin & Morse, 2003) estas apresentam-se correntemente sob três formas variantes (Broom, 2005; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Qu & Dumay, 2011): *estruturada*, *semiestruturada* e *não-estruturada*. A entrevista *estruturada* apresenta um padrão fechado em que as mesmas questões são exatamente formuladas a todos os participantes de acordo com um guião rígido do tipo questionário (Broom, 2005). Este tipo de entrevista é geralmente usado em estudos quantitativos uma vez que possibilitam o tratamento estatístico da informação obtida (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Qu & Dumay, 2011). A entrevista *semiestruturada* apoia-se num guião de questões alinhadas pelo investigador permitindo-lhe, contudo, o grau de flexibilidade e interatividade adequado ao modo como os participantes descrevem as experiências vivenciadas, tendo em vista a obtenção da informação pretendida (Broom, 2005; Rowley, 2012). Algumas questões novas podem surgir no decurso do processo (Myers, 2009). Por fim, uma entrevista *não-estruturada* desenrola-se de modo informal entre o entrevistador e o entrevistado tendo por base o tópico-tema lançado pelo primeiro, ao estilo de “conversa guiada” (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, p. 315). O participante detém toda a liberdade e conforto para responder às questões que vão surgindo com o curso normal da conversa (Broom, 2005; Corbin & Morse, 2003).

Apesar de alguma diversidade de opinião é corrente na literatura a associação da designação de “em profundidade” (do inglês *in-depth interview*) particularmente à entrevista semiestruturada (e.g. Broom, 2005; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Pope, van Royen & Baker, 2002; Sanders, 1982). Porque foi a técnica adotada na recolha de dados no presente trabalho, seguir-se-á também o entendimento descrito.

A entrevista em profundidade está especialmente vocacionada para obter as experiências, crenças, motivações e pontos de vista dos indivíduos acerca de uma situação

específica (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008; Rowley, 2012). Complementarmente e não menos importante, é que isso decorre de um processo comunicacional humano em que o participante expressa em palavras próprias o significado, que se pretende profundo, que atribui aos temas-questões que lhe vão sendo colocados.

Da trilogia de formas em que se podem apresentar as entrevistas, aquela que tradicionalmente predomina como instrumento de recolha de informação em análise qualitativa é a entrevista semiestruturada (Grindsted, 2005). Na perspetiva de Qu e Dumay (2011, p. 246), “a entrevista semiestruturada goza da sua popularidade porque é flexível, acessível e inteligível e, mais importante, é capaz de revelar facetas importantes e muitas vezes ocultas do comportamento humano e organizacional”, o que a torna um dos mais usados instrumentos de recolha de dados qualitativos no universo organizacional e da gestão (Myers, 2009).

Uma vez mais atentos os objetivos que fundamentam a investigação em curso e os conceitos temáticos envolvidos, que privilegiam a busca de perceções e entendimentos individuais sobre uma fenomenologia organizacional concreta, considera-se a técnica apresentada como a adequada aos propósitos descritos.

“As entrevistas em profundidade têm sido uma componente-chave da maioria das pesquisas qualitativas e são uma componente-chave da recolha de dados na abordagem da teoria fundamentada” (Lakshman, 2007, p. 57). Porque no presente trabalho se recorre à referida abordagem essencialmente para a análise de dados, o ponto seguinte apresenta a respetiva caracterização.

4.4 Análise de dados: a perspetiva da Teoria Fundamentada (*Grounded Theory*)

Apesar de ser uma ferramenta “que pode ser usada com quaisquer dados ou combinação de dados” (Glaser, 1999, p. 842), a Teoria Fundamentada aparece na literatura comumente associada à pesquisa qualitativa. Por uns considerada uma metodologia de geração de teoria (Flick, 2009; Glaser & Strauss, 1967; Goulding, 1998; Sousa & Hendriks, 2006; Snape & Spencer, 2003), e por outros entendida como um método de análise de dados (Heath & Cowley, 2004; Ituma, Simpson, Ovadje, Cornelius & Mordi, 2011; Lancaster, 2005; Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2004; Gasson & Waters, 2013; Turner, 1983), é possível esta dupla utilização da Teoria Fundamentada (Bryant, 2002). Contudo, parece ser no segundo dos enfoques que o modelo se tem afirmado na atualidade (Glaser, 1999; Urquhart, 2013). É esta a

opção adotada no presente trabalho uma vez que são usados os procedimentos preceituados pelo paradigma para a recolha, codificação e análise dos dados.

Apresentada pela primeira vez pelos sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss através da obra *Discovery of Grounded Theory* publicada em 1967 (LaRossa, 2005; Corbin & Strauss, 2014), a Teoria Fundamentada expõe a ideia dos seus autores de que os métodos e abordagens para analisar dados qualitativos variam com a natureza e a finalidade de cada projeto de investigação e com as preferências do investigador (Lancaster, 2005). O propósito de Glaser e Strauss (1967) foi, assim, questionar a aparente padronização dos métodos de análise dos dados qualitativos (Lancaster, 2005). O modelo alicerça-se no interacionismo simbólico no sentido em que o investigador busca o entendimento sobre o significado atribuído às práticas comunicacionais (linguagem, gestos, expressões e ações) e factos do fenómeno a estudar, a partir da perspetiva dos próprios atores nele envolvidos (Coutinho, 2014; Cutcliffe, 2000; Goulding, 1998).

Enquanto metodologia, a Teoria Fundamentada “busca desenvolver teoria a partir dos dados sistematicamente recolhidos e analisados, tratando-se de uma das modalidades de investigação qualitativa mais atuais e divulgadas na investigação em CSH”³⁴ (Coutinho, 2014, p. 345, 346). O investigador dá início à investigação admitindo que a teoria vai emergir e ser apurada ao longo da investigação num processo recorrente de recolha e análise de dados versus análise teórica cujo resultado é a teoria criada em consequência de padrões entretanto encontrados (Coutinho, 2014) e ciclicamente testados com novos dados recolhidos (Locke, 2003; Wagner, Lukassen & Mahlendorf, 2010). Para Corbin e Strauss (2014), esta é uma das características diferenciadoras da Teoria Fundamentada relativamente a outras formas de pesquisa qualitativa. Uma outra decorre da circunstância dos conceitos que vão gradualmente suportando a teoria resultarem da informação obtida durante o processo de investigação e não antes, sendo, no entender de Corbin e Strauss (2014), esta característica a dar o nome à metodologia, que desde a versão inaugural tem merecido interpretações diversas, sobretudo no capítulo da codificação e análise de dados (e.g. Corbin & Strauss, 1990; Charmaz, 2008).

Numa perspetiva mais técnico-metódica ou procedimental, o modelo da Teoria Fundamentada permite que o investigador comece a investigação tendo por base a questão a investigar (problema) e passe, por *codificação* dos dados que vai recolhendo (Charmaz, 2006, 2008; Lancaster, 2005), a identificar *indicadores*, que formam *dimensões* (ou *conceitos*) e

³⁴ CSH (Ciências Sociais e Humanas).

consequentes *categorias* conceituais (Corbin & Strauss, 1990; LaRossa, 2005). A obtenção dos dados é conseguida de uma *amostra teórica*, uma outra característica específica da metodologia (Dunne, 2011; Wagner *et al.*, 2010).

A recolha e a análise de dados relacionam-se num processo iterativo; depois da recolha dos primeiros dados estes são analisados daí resultando conceitos teóricos que vão servir de base à recolha de dados seguinte. Este ciclo repete-se sistematicamente pelo método da *comparação constante* – recolha/codificação e análise de dados interligadas - (Halberg, 2003, 2006; Locke, 2003; Urquhart, 2013) até se atingir a *saturação teórica* (Glaser & Strauss, 1967; Weed, 2009; Wagner *et al.*, 2010), *saturação dos dados* (Marshall, Cardon, Poddar & Fontenot, 2013; Ritchie, Lewis & Elam, 2003) ou simplesmente *saturação* (Fendt & Sachs, 2008; Walker & Myrick, 2006). A saturação traduz, pois, o momento do processo de investigação em que não se consegue obter mais informação dos dados recolhidos com relevância para a investigação e se consideram encontradas todas as *categorias* conceituais (Evans, 2013; LaRossa, 2005). Este conjunto de procedimentos é ilustrado na Figura 4.1.

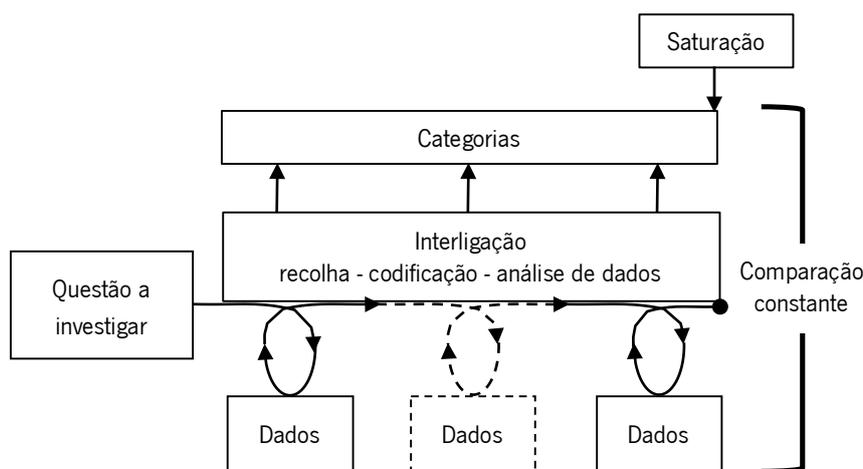


Fig. 4.1 – Processo básico do modelo da Teoria Fundamentada
(Adaptado de Wagner *et al.*, 2010)

Para LaRossa (2005), palavra(s) ou frase(s) resultantes do material a ser analisado designam-se *indicadores* e uma *dimensão* corresponde a um nome associado a um ou mais indicadores. Uma *categoria* pode ser definida como “um conceito unificador de um número de observações (ou porções de dados) com algumas características comuns” (Dey, 1993, p. 283) ou, como entendem Corbin e Strauss (1990), um conjunto de conceitos comuns a determinado fenómeno. Traduzindo o mais elevado nível do processo analítico, as categorias são

consideradas por Corbin e Strauss, “as ‘pedras angulares’ do desenvolvimento de teoria” (1990, p. 7). Por *codificação* pode entender-se o conjunto de operações de preparação e tratamento concetual dos dados e posterior agregação sob novas formas (Flick, 2009). Considerada a ponte entre a recolha de dados e a respetiva transformação em significado (Saldaña, 2013), a codificação visa o desenvolvimento de categorias, a especificação dos seus atributos e a integração final das categorias essenciais à criação de teoria (Wagner *et al.*, 2010). De modo mais detalhado:

Durante a análise de uma entrevista, o investigador torna-se ciente de que o entrevistado usa palavras e frases que destacam uma questão de importância ou interesse para a pesquisa. Isto é observado e descrito numa frase curta. Esta questão pode ser mencionada novamente nas mesmas ou em palavras semelhantes e é de novo anotada. Este processo é chamado de codificação e a frase curta descritora é um código (Allan (2003, p. 1).

Por *comparação constante* considera-se:

o processo que suporta a descoberta de categorias importantes, a identificação das propriedades dessas categorias e as relações entre estas, a extensão das categorias descobertas nos níveis mais elevados de concetualização ou abstração, e o arranjo das categorias em relação umas às outras (Locke, 2003, p. 54).

Uma *amostra teórica* é obtida através dum tipo particular de amostragem intencional (não-probabilística) a que o investigador recorre para obter os primeiros dados, selecionando seguidamente outro conjunto de participantes para refinar a informação obtida, processo que se repete até à saturação dos dados (Marshall, 1996; Ritchie *et al.*, 2003). Particularmente flexível, a constituição duma amostra teórica é função sempre dos elementos participantes que o investigador considera serem os apropriados ao pretendido desenvolvimento de teoria (Coyne, 1997; Morse, 2010), na observância do princípio de que “é necessário encontrar ‘excelentes’ participantes para obter excelentes dados” (Morse, 2010, p. 231). Este estilo de amostragem permite, pois, que o investigador vá construindo um quadro analítico-concetual orientado segundo um rumo específico emergente dos dados (Urquhart, 2013).

Do ponto de vista numérico, o tamanho de uma amostra teórica é uma questão de difícil definição uma vez que, estando dependente do momento em que a saturação dos dados é conseguida, tal é impossível prever (Starks & Trinidad, 2007) dada a natural elasticidade inerente à própria noção de saturação (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Apesar disso aparecem algumas sugestões como são os casos de Marshall e colegas (2013) que apontam para as 20 a 30 entrevistas ou Morse (1994) e Coutinho (2014) que referem as 30 a 50 entrevistas como adequadas à abordagem do tipo “teoria fundamentada”.

É nos inícios da década de 80 do século passado que o computador passa a ser utilizado na análise de dados em estudos qualitativos (Mangabeira, Lee & Fielding, 2004; Richards, 2002; Weitzman, 2000). Esta prática, comumente conhecida pela sigla inglesa CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*), tem também gerado muita controvérsia. Por um lado, quanto às reais vantagens resultantes dos prós e contras das aplicações informáticas face aos métodos manuais (*e.g.* Basit, 2003; Bringer, Johnston & Brackenridge, 2004; Crowley, Harré & Tagg, 2002; Garcia-Horta & Guerra-Ramos, 2009; John & Johnson, 2000; Richards, 2002; Webb, 1999; Saldaña, 2013; Tracy, 2013; Weitzman, 2000) e, por outro, quanto às potencialidades dos diversos programas existentes no mercado (*e.g.* Bringer *et al.*, 2004; Crowley *et al.*, 2002; Saldaña, 2013; Weitzman, 2000; Woods, Macklin & Lewis, 2015).

Como resultado da compreensão que o processo de análise de dados dá, eu acredito que é preferível que os investigadores qualitativos principiantes usem métodos ‘manuais’ no seu primeiro projeto, porque o processo de aprendizagem resultante vai constituir uma base firme para qualquer uso subsequente de CAQDAS (Webb, 1999, p. 329).

Este entendimento é também preconizado por Saldaña (2013). Atento o referido, as características do estudo (John & Johnson, 2000; Kaplan & Maxwell, 2005), as preferências do investigador (Webb, 1999) e ainda que “os computadores podem expandir as possibilidades de exploração de dados e melhorar a profundidade de entendimento, mas também podem restringir inaceitavelmente ou distorcer a análise” (Fossey *et al.*, 2002, p. 729), o processo de análise e codificação de dados do presente trabalho é realizado de forma manual.

Sendo evidente a adoção da perspectiva da Teoria Fundamentada na investigação em gestão e no comportamento organizacional (Fendt & Sachs, 2008; Lancaster, 2005; Locke, 2003; Martin & Turner, 1986; Myers, 2009; Turner, 1983), ela é particularmente recomendada neste último campo pois produz descrições da realidade organizacional que são facilmente identificadas pelos membros da organização em estudo (Lancaster, 2005). Tais descrições são importantes já que podem proporcionar debates sobre temas essenciais para a organização e o seu desenvolvimento (Länsisalmi *et al.*, 2004). Considerada um instrumento utilizado para desenvolver teoria em campos pouco explorados ou permitir novos entendimentos no conhecimento já existente (Goulding, 1998), uma das principais razões que justificam, por isso, a opção da utilização de um estudo qualitativo com recurso ao quadro da Teoria Fundamentada é a emergência de um fenómeno novo ou a descoberta de um novo problema (Flick, 2009). Julga-se ser esta exatamente a realidade vigente no objeto deste estudo.

4.5 Participantes e procedimentos adotados

A presente investigação tem lugar no momento em que decorre a mais profunda reestruturação das Forças Armadas Portuguesas desde o fim da Guerra Colonial (1974). A recolha de dados foi realizada através de 42 entrevistas em profundidade desenvolvidas junto de igual número de participantes (37 do sexo masculino e 5 do sexo feminino), com idades compreendidas entre os 25 e os 55 anos e pertencentes ao universo dos Oficiais do QPEP oriundos da Academia Militar, colocados a prestar serviço em 14 unidades e estabelecimentos militares.

Considerados os objetivos do estudo os participantes foram escolhidos por amostragem teórica contemplando diversos postos e especialidades. As entrevistas, com a duração média de uma hora e meia, foram realizadas individual e presencialmente, gravadas em áudio e posteriormente transcritas para texto de forma verbatim, isto é, literalmente palavra a palavra. Ao longo das gravações foram também tomadas as notas escritas consideradas necessárias para que toda a informação, designadamente aquela de expressão não-verbal que Carr e Worth (2001) consideram muito importante para a análise dos dados.

A Tabela 4.1 apresentada na página seguinte contempla uma caracterização sociodemográfica dos participantes no estudo. A *antiguidade no posto* (AP) traduz o tempo que o

militar já conta na respetiva subcategoria/posto e o *tempo de serviço* (TS) o tempo total de permanência no Exército Português.

Tabela 4.1 – Informação sociodemográfica dos participantes

Variáveis	Valores						
	25-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	>55
Idade e n.º de indivíduos por sexo	5 (3H+2M)	9 (7H+2M)	5 (4H+1M)	8H	7H	8H	0
Antiguidade no posto (AP) e n.º de indivíduos	1-3 16		4-6 11		7-9 15		>9 0
Tempo de serviço (TS) e n.º de indivíduos	5-10 3	11-15 9	16-20 5	21-25 10	26-30 7	31-35 4	>35 4

Legenda: H – Homem; M – Mulher.

A Tabela 4.2 apresenta a distribuição dos participantes em função das especialidades e postos ocupados na hierarquia militar.

Tabela 4.2 – Distribuição dos participantes por especialidades e postos

Subcategorias/Postos ^(*)	Especialidades									
	COG	INF	ART	CAV	ENG	TM	ADMIL	MAT	MED	FARM
Oficial general	3									
Coronel ^(*)		2	1	1			1			
Tenente-coronel ^(*)		4	1		1	1	1			
Major ^(*)		3	2	2	1	1	1	1		1
Capitães		2	1	2	1	1	1	1	1	
Oficial subalterno		1		1	1		1			
Totais	3	12	5	6	4	3	5	2	1	1

Legenda: COG - Corpo de oficiais gerais; INF - Infantaria; ART - Artilharia; CAV - Cavalaria; ENG - Engenharia; TM - Transmissões; ADMIL - Administração militar; MAT - Material; MED - Medicina; FARM - Farmácia.

Antes de ser possível iniciar a realização das entrevistas algumas formalidades institucionais específicas do contexto organizacional considerado tiveram de ser cumpridas. Foram disso exemplo a solicitação ao CEME, da autorização para a realização das entrevistas, assim como os contactos com os comandantes das unidades militares onde os participantes estavam aquartelados.

As entrevistas decorreram de maio de 2012 a janeiro de 2015, período que, porventura possa parecer algo extenso, se ficou a dever ao método de análise de dados e ao tipo de amostragem adotado. No primeiro dos casos, as características metodológicas específicas da teoria fundamentada enquanto método de análise de dados, implicam o processamento iterativo, em lógicas de constante comparação dos dados, de ciclos ternários recolha-codificação-análise que determinem, até se dar a saturação, a escolha de nova amostra de participantes. No segundo caso, a necessidade de proceder à escolha adequada dos participantes subsequentes e integrantes da amostragem teórica, bem como à conciliação das respetivas agendas de disponibilidade determinaram o período temporal referido.

Foram realizadas inicialmente seis entrevistas de caráter exploratório tendo em vista, por um lado, aquilatar da validade e adequabilidade do guião enquanto instrumento de referência das entrevistas, quer quanto ao número de questões, quer quanto à sua clareza e objetividade e, por outro, do possível despiste dos patamares hierárquicos e especialidades que maior aporte pudessem dar ao estudo em função dos objetivos pretendidos. Este primeiro conjunto de entrevistas foi, por isso, efetuado numa lógica de quotas tendo por base seis estratos hierárquicos militares da categoria de oficias agrupados, por ordem decrescente, em Generais, Coronéis, Tenentes-coronéis, Majores, Capitães e Subalternos. Cada entrevista emanou de um participante de cada um dos universos referidos.

Porque a versão inicial do guião de uma entrevista normalmente não é perfeita (Broom, 2005) e na abordagem da teoria fundamentada “a direção da recolha de dados se foca ao longo do tempo” (Egan, 2002, p. 283), os instrumentos de inquérito vão estando sujeitos a alterações no decurso do processo de obtenção de dados (Egan, 2003). Assim aconteceu com o guião utilizado como elemento de referência das entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho. Como exemplo, na sequência das seis primeiras entrevistas já referidas foi possível perceber que, em primeiro lugar, as duas primeiras questões do guião (“1. O que entende por contrato psicológico?” e “2. O que entende por empregabilidade?”) deviam ser retiradas e eventualmente substituídas, o que veio a acontecer, designadamente com a introdução de uma questão inspirada no trabalho de Saunders & Thornhill (2006), (“Leia atentamente os termos apresentados na folha³⁵ e coloque uma cruz nos 3 que melhor refletem o seu estado emocional na relação com Exército. Porque escolheu esses termos?”), questão que veio a revelar-se particularmente importante no contexto das entrevistas e, em segundo lugar, que os universos

³⁵ Exemplar na secção “Anexos” (p. 223).

de participantes a explorar seriam, sobretudo, os dos Tenentes-coronéis, Majores e Capitães das especialidades de maior pendor operacional. No caso, foram quatro as principais versões evolutivas do referido instrumento que veio a ficar globalmente afinado a partir da décima primeira entrevista. As perguntas foram pensadas de modo orientado para as questões de pesquisa (Rowley, 2012) com o enquadramento retirado da revisão da literatura efetuada. Na secção “Anexos” da presente tese encontra-se disponível o documento em apreço.

No início de cada entrevista foi sempre reservado um momento para informar os participantes acerca da indispensável garantia de confidencialidade e anonimato naturalmente subjacentes às informações facultadas. Os participantes foram também elucidados resumidamente quanto ao tema e objetivos do estudo e, bem assim, da importância dos seus contributos para o pretendido. Esta prática, desenvolvida na “fase de pré-entrevista” (Corbin & Morse, 2003, p. 341) foi tomada como norma e observada ao longo de todo o processo de recolha de dados. Com o intuito de atestar a fidelidade da transcrição para texto da gravação das entrevistas e, desde logo, a fiabilidade do próprio estudo, foi sempre proposto aos participantes a respetiva confirmação posterior. Todos declinaram a necessidade da observação deste procedimento.

Com exceção do primeiro conjunto de seis entrevistas efetuadas em bloco com a intenção exploratória, os dados recolhidos foram transcritos e analisados imediatamente após a realização de cada uma das restantes entrevistas. Esta prática decorreu por forma a dar cumprimento à exigência específica da amostragem teórica enquanto técnica de recolha de dados que possibilita a obtenção de nova informação considerando a já fornecida pelos anteriores participantes. Com o processamento analítico da 36ª entrevista percebeu-se que nenhum novo tema ou dado significativo tinha emergido com importância para o estudo. Para garantir a confiança dos dados foram realizadas mais seis entrevistas que vieram a confirmar, de igual modo, as categorias já obtidas, pelo que se considerou, com o total de 36 entrevistas, atingida a saturação teórica dos dados.

Segundo Kelle (2010), as operações elementares para a obtenção de categorias temáticas são a codificação e a comparação constante dos dados, códigos e categorias emergentes. Deste modo, os resultados a apresentar, tendo sido obtidos através da aplicação do método da teoria fundamentada enquanto instrumento da análise de conteúdo dos dados disponíveis, radicam num processo que importa ser descrito.

A primeira fase do processo de interpretação dos dados foi realizada por codificação aberta (Corbin & Strauss, 1990; Charmaz, 2008), prática pela qual os dados são completamente desagregados através da análise minuciosa “palavra a palavra, linha a linha ou parágrafo a

parágrafo” (Charmaz, 2008, p. 164) de termos ou frases essencialmente consideradas com interesse para as questões a pesquisar. Estes fragmentos de texto receberam a atribuição de designações – códigos - baseados no seu significado (Baran & Scott, 2010; Saldaña, 2013) que, de primeiro nível, foram orientados para a caracterização de indicadores resultantes da comparação constante de novos códigos e dos respetivos fragmentos de texto, num processo iterativo de cristalização gradual ao longo da análise textual das entrevistas. Foi assim configurada e obtida a “primeira coluna” da matriz do processo de recolha, codificação e análise dos dados obtidos de cada entrevista como um todo e concluído aquele que é considerado como o “primeiro passo vital da teoria fundamentada” (Urquhart, 2013, p. 78).

A etapa seguinte, articulada em duas fases, foi realizada através de um processo de codificação focada (ou seletiva) (Charmaz, 2008) no sentido de se proceder agora à síntese da informação conseguida na codificação inicial sob a forma de indicadores. Numa primeira fase foram comparados sistematicamente os códigos gerados (indicadores) e os fragmentos de texto que tinham estado nas respetivas conceções. O objetivo desta fase foi verificar, por um lado, em que medida determinado fragmento de texto tinha originado o indicador apropriado, um indicador diferente ou poderia integrar mais de um indicador e, por outro, aquilatar das similitudes ou diferenças de significado entre indicadores que resultassem, de forma consistente, em códigos de segundo nível (“segunda coluna”) – as dimensões. A segunda fase foi orientada para geração das categorias temáticas enquanto variáveis explicativas do fenómeno a estudar. Este terceiro e último nível de “arrumação apurada” de significado dos dados resultou, uma vez mais, da comparação constante das dimensões e dos respetivos indicadores no sentido de, a exemplo do verificado no processamento do nível anterior, constatar - e agora sobretudo - da padronização das dimensões específicas de cada uma das categorias emergentes e destas entre si. Com a obtenção das categorias temáticas exclusivas, exaustivamente individualizadas (Dey, 1993), ficou assim estruturada a “terceira coluna” como momento último de concetualização do processo de codificação e análise dos dados recolhidos.

Apesar deste conjunto de práticas ter sido apresentado de modo sequenciado para mais fácil exposição, na sua operacionalização esteve permanentemente presente a aplicação do método da comparação constante, não só entre códigos de uma mesma coluna – observação vertical -, mas simultaneamente e em cada momento, também entre códigos integrantes de colunas diferentes – observação horizontal -, entrevista a entrevista, no sentido da obtenção da necessária e rigorosa consistência no alinhamento dos dados desde a sua origem nos textos transcritos até à sua mais

apurada categorização numa matriz de resultados que foi sendo refinada a cada nova entrevista processada.

Em síntese, a intenção central da abordagem descrita foi a verificação do compromisso da aplicação sistemática e iterativa do método da comparação constante ao bloco trinomial “recolha-codificação-análise” dos dados disponíveis de cada nova entrevista, com observação dos imprescindíveis níveis de abstração e generalização (Dey, 1993; Malterud, 2001) face à grande quantidade de informação obtida e a tratar. Deste modo, deu-se tradução prática ao processamento preceituado pela literatura especializada e expresso na Figura 4.1.

O quadro representado pela Figura 4.2 ilustra o excerto de uma entrevista processada de acordo com os procedimentos descritos.

Entrevista transcrita	Indicadores	Dimensões	Categorias
<p>Q1. Quais as razões da sua opção pela profissão militar?</p> <p>P16-1: <i>À partida consigo identificar três razões que me levaram a seguir a carreira das armas, não necessariamente pela ordem de importância: em primeiro lugar uma influência, não ativa, mas passiva, familiar em virtude de ter um irmão mais velho¹ que que foi para a Academia Militar, é oficial do Exército, e na altura a admiração normal pelos mais velhos foi um fator que me levou a seguir esse caminho². Outro aspeto resulta do ter especial gosto e admiração por aquilo que a vida militar me poderia proporcionar quanto à vida ativa, a atividade natural dessa carreira³, até porque eu fui escuteiro⁴ e terá tido também alguma coisa a ver com isso. O terceiro aspeto foi o facto de existir uma identificação com os valores preconizados pela instituição, a defesa da Pátria, do país, ... os valores da camaradagem⁵...terá sido outro aspeto. É engraçado porque o meu irmão ainda não tinha ingressado nas fileiras e eu lembro-me de andar na escola e já dizer que queria ser militar⁶, não sei bem porquê, mas lembro-me que desde sempre eu dizia que queria ser militar⁷ e não bombeiro ou polícia como os outros miúdos diziam, mas, ... não sei se as vocações existem ou não nessas idades, mas na altura já queria ser militar.⁸</i></p>	<p>¹ Familiar militar (irmão mais velho)</p> <p>² Admiração pelo irmão mais velho</p> <p>³ Dinâmica da carreira militar</p> <p>⁴ Experiência de escuteiro</p> <p>⁵ Valores organizacionais/ Orientação ideológica</p> <p>⁶ Atração desde a infância pela carreira militar</p> <p>^{7 e 8} Idem</p>	<p>(1, 2, 3, 4, 6, 7, 8) Socialização antecipatória (1)</p> <p>(6) Perspetiva ideológica (2)</p>	<p>(1) Elementos de formação e desenvolvimento do CP</p> <p>(2) Tendências tipológicas do CP</p>

Fig. 4.2 – Excerto do processo de codificação e análise de uma entrevista

Quando se encara a teoria fundamentada como um método análise de dados qualitativos os resultados obtidos sob a forma de categorias podem emergir basicamente através de três formas de abordar a codificação dos dados (Dey, 1993; Urquhart, 2013): a primeira radica na perspetiva “*De baixo para cima*” (Urquhart, 2013, p. 38) no sentido em que os códigos brotam essencialmente dos dados observados. A segunda perspetiva – “*De cima para baixo*” (Urquhart, 2013, p. 38) – verifica-se quando designações codificadoras são aplicadas aos dados. A terceira perspetiva é designada de “*campo intermédio*”. Como a própria designação deixa supor, a emergência dos códigos significantes resulta do equilíbrio binomial dados-literatura e o investigador, ao conseguir libertar-se da influência, potencialmente limitadora, da informação

conceitual de que já disponha, respeita a metáfora de que há diferença entre “uma mente aberta e uma cabeça vazia” (Dey, 1993, p. 64) e que com isso se pode mesmo enriquecer a análise. Foi esta a perspectiva que culminou nas categorias que, com as respectivas dimensões, constam do Quadro 4.1.

Quadro 4.1 – Categorias temáticas e respectivas dimensões

Categorias	Dimensões
1. Elementos de formação e desenvolvimento do contrato psicológico	1.1 Socialização antecipatória 1.2 Experiência anterior de trabalho 1.3 Socialização organizacional e profissional 1.4 Sinais sociais e a interação quotidiana 1.5 Cultura organizacional 1.6 Função na organização e objetivos a atingir 1.7 Adaptação unilateral ou recíproca
2. Quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização	2.1 Conceito de compromisso 2.2 Segurança no emprego 2.3 Progressão na carreira 2.4 Deveres e direitos
3. Tendências tipológicas do contrato psicológico	3.1 Tendência relacional 3.2 Tendência transicional 3.3 Tendência ideológica
4. Razões de quebra/violação do contrato psicológico	4.1 Transformação organizacional 4.2 Ambiguidade e falta de visão estratégica das políticas de RH 4.3 A organização e os seus agentes 4.4 A não reciprocidade das trocas 4.5 Razões externas (conjuntura de crise) associadas a perdas compensatórias
5. Consequências da quebra/violação do contrato psicológico	5.1 Quebra de confiança 5.2 Redução do empenhamento organizacional afetivo 5.3 Insatisfação/desmotivação com o trabalho e a organização 5.4 Frustração/ressentimento 5.5 Intenção de sair/turnover
6. Reação ao impedimento de saída da organização	6.1 Comportamentos geradores de instabilidade organizacional 6.2 Negligência e decréscimo do desempenho
7. Empregabilidade e incumprimento organizacional	7.1 A empregabilidade percebida 7.2 Incumprimento, empregabilidade e turnover
8. Incremento da empregabilidade externa	8.1 Novo modelo de formação académica 8.2 Formação complementar

4.6 Síntese conclusiva

Com o presente capítulo pretendeu-se informar sobre o quadro metodológico adotado na presente tese. Deste modo, foram apresentadas a opção metodológica assumida e as razões que a sustentaram, descritos os instrumentos adotados na recolha e tratamento dos dados e, ainda, caracterizados o universo de participantes utilizados e a tipologia de amostragem usada na respetiva escolha. Por fim, foi também detalhado o conjunto de procedimentos usados na elaboração do estudo.

Assim, a opção metodológica adotada foi a abordagem qualitativa na medida em que, tendo como referencial os objetivos do estudo, a importância de análises de cariz interpretativo para a compreensão das interações humanas, dos processos e da formação de significado em realidades como a organizacional resulta a mais adequada. Nesta linha, foram escolhidos e caracterizados os instrumentos de recolha e tratamentos dos dados, respetivamente a entrevista em profundidade e a teoria fundamentada.

O estudo contou com 42 entrevistas. Os participantes foram retirados, por amostragem teórica, do universo dos oficiais do Exército Português formados na Academia Militar, sendo que as primeiras seis entrevistas aconteceram em lógicas de quotas. A saturação teórica foi obtida com 36 entrevistas e mais seis entrevistas foram realizadas com caráter confirmatório.

A operacionalização dos procedimentos sobre a recolha, codificação e análise dos dados foi também exposta no capítulo que ora se encerra. Os resultados obtidos sob a forma de oito categorias conceituais e respetivas dimensões são apresentados, analisados e discutidos no capítulo seguinte, dando-se assim expressão à vertente empírica da investigação.

Capítulo 5 – Apresentação e discussão de resultados

5.1 Introdução temática

Para White, Woodfield e Ritchie (2003) é importante ser-se claro sobre a conduta seguida na análise e interpretação dos resultados “para que o público possa seguir os processos de pensamento que levaram às conclusões” (p. 289). Nesta perspectiva, com a redação do presente capítulo pretende-se apresentar as respostas que os dados obtidos forneceram às questões empíricas que foram colocadas sob a forma dos objetivos definidos para a elaboração do estudo.

Como consideram Burnard, Gill, Stewart, Treasure e Chadwick (2008), existem duas abordagens principais para se reportarem os resultados da pesquisa qualitativa. A primeira passa por apresentar as principais conclusões de cada tema principal ou categoria, usando as respectivas citações textuais ilustrativas e deixando para uma outra secção autónoma a discussão dos resultados, estilo muito na lógica dos estudos quantitativos. A segunda é idêntica à primeira, mas incorpora a discussão simultânea dos resultados à medida que os descreve (Burnard *et al.*, 2008). Esta segunda abordagem foi a adotada para a apresentação dos resultados da presente investigação. Assim, os resultados são discutidos em simultâneo com a respetiva descrição, à luz do conhecimento temático já existente e das questões empíricas a estudar.

5.2 Descrição e discussão dos resultados

Os dois objetivos definidos como elementos-farol da presente investigação - em correspondência direta e tradução das questões a pesquisar -, foram genericamente orientados, o primeiro para a caracterização do contrato psicológico em contexto militar e o segundo para a compreensão do papel da empregabilidade perante situações de incumprimento organizacional, quer na perceção da sua ocorrência, quer nas respostas consequentes.

Os resultados obtidos são então apresentados sob a forma de categorias temáticas, sendo que as seis primeiras categorias (C1 a C6) estão diretamente ligadas ao primeiro dos objetivos do estudo e as duas restantes (C7 e C8) ao segundo objetivo. Os

excertos de texto que estiveram na base da construção das categorias são individualmente associados ao respetivo autor (entrevistado ou participante) através de uma referência cuja especificação inicial (*Px*) significa *participante x*, em que o *x* é um número aleatoriamente atribuído dentro do conjunto correspondente ao total de entrevistados, ou seja, de 1 a 42. É com base neste enquadramento ordenado que a descrição, interpretação e discussão dos resultados é realizada.

O paradigma qualitativo assume que a realidade é socialmente construída e reproduzida de acordo com a perceção que dela têm os participantes. Uma das medidas de avaliação da confiabilidade (*trustworthiness*) de um estudo qualitativo reside na sua credibilidade (Jackson, Drummond & Camara, 2007), entendida esta como o alinhamento entre as opiniões dos participantes na investigação e a representação que delas faz o investigador (Tobin & Begley, 2004). Para garantir a credibilidade dos resultados, Graneheim e Lundman (2004) sugerem que se evidencie a clara diferenciação das categorias, designadamente através da citação das porções ou fragmentos de texto que terão estado na sua origem, isto é, das “unidades de significado” (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs, 2014, p. 5). No presente trabalho o preceito da credibilidade é então observado através da especificação individual das categorias concetuais obtidas e dos excertos de texto citados dos participantes que originaram as respetivas dimensões.

5.2.1 Elementos de formação e desenvolvimento do contrato psicológico (C1)

Traduzindo aquilo que são as perceções sobre as obrigações mútuas entre os indivíduos e as organizações com as quais se relacionam, os contratos psicológicos formam-se e evoluem em função do indivíduo, isto é, das suas características cognitivas e atitudinais que o levam a tratar de forma própria a informação que recebe, e do contexto organizacional específico enquanto fonte de informação diversa. No caso do presente estudo, o quadro dimensional que explica o desenvolvimento do contrato psicológico definidor da relação oficial militar–exército é o do Quadro 5.1 da página seguinte, assentando a referida categoria num conjunto de dimensões que têm expressão concetual na literatura especializada (*e.g.* Coyle-Shapiro & Parzfall, 2008; De Vos *et al.*, 2003; Dulac, 2005; Fitzsimmons & Stamper, 2014).

Quadro 5.1 – Elementos de formação e desenvolvimento do contrato psicológico

Especificação	Dimensões
Fatores influenciadores do modo como se forma e evolui o contrato psicológico individual.	<ul style="list-style-type: none">- Socialização antecipatória- A experiência anterior de trabalho- Socialização organizacional e profissional- Sinais sociais e a interação quotidiana- Cultura organizacional- Função na organização e objetivos a atingir- Adaptação unilateral ou recíproca

A primeira das dimensões – a **socialização antecipatória** – emerge de formas de estruturar perspectivas individuais sobre a organização ainda antes da existência de qualquer vínculo formal com ela, posicionando-se, por isso, como a primeira fase do processo de socialização organizacional. No caso da instituição militar, estas perspectivas podem surgir já na infância ou adolescência dos sujeitos, por influência de familiares militares como os irmãos:

“(…) razões que me levaram a seguir a carreira das armas, (...) em primeiro lugar uma influência (...) familiar em virtude de ter um irmão mais velho que foi para a Academia Militar, é oficial do Exército, e na altura a admiração normal pelos mais velhos foi um fator que me levou a seguir esse caminho.” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos),

e, sobretudo, os pais:

“(…) eu cresci em quartéis ... era miúdo, 5 ou 6 anos, e andei a correr nessa parada, (...) tive a sorte ou o azar de acompanhar o meu pai na última comissão no Ultramar, em [DOD], ... toda a vivência numa unidade militar, eu tive isso desde miúdo ... até o corte do cabelo, o meu pai nunca me deixou usar o cabelo comprido, (...) gostava de abraçar a carreira do meu pai (...)” (P14, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos).

“Eu sou filho de militar (...) a vida militar sempre esteve presente em casa, estive muitas vezes nos quartéis, e eu olhava a instituição militar de uma determinada forma e via os empregados-colaboradores da instituição militar a terem uma determinada perspectiva de carreira. (...) não vim às cegas para a instituição militar (...)”. (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou por frequência de estabelecimentos de ensino básico e secundário de enquadramento militar, como o Colégio Militar ou o Instituto dos Pupilos do Exército:

“(...) a minha integração no Exército foi natural ... natural salvo as devidas diferenças, eu vinha do Colégio Militar e não estava com os olhos completamente fechados relativamente ao que era a organização (...)” (P26, *Tenente-coronel*, 49 anos, AP=8 anos).

“(...) tive uma formação pré-militar (sou ex-aluno do Instituto dos Pupilos do Exércitos) e como ex-aluno tomei uma decisão na altura do 12º ano, entre concorrer à Academia Militar e seguir a carreira das armas ou então enveredar pelo curso de engenheiro que estava a frequentar, e a opção foi a carreira das armas, porque senti-me vocacionado em termos morais, físicos e psicológicos para abraçar a carreira das armas.” (P2, *Tenente-coronel*, 46 anos, AP=6 anos).

A socialização constitui uma fase de construção de sentido, necessariamente ténue e imperfeito, de uma imagem sobre a realidade da organização militar e as suas práticas de trabalho, assim como o perfil de competências e requisitos específicos e necessários para a adequada integração profissional. Permitindo ainda aquilatar da congruência entre a vida organizacional e a satisfação das necessidades individuais, este tipo de socialização pré-organizacional é assim conseguido, essencialmente, através de preconcepções geradas pelo indivíduo sobre valores, condutas e práticas a serem observadas posteriormente em contacto com a instituição. Estas preconcepções emergem, deste modo e já, como fatores orientadores da criação, ainda que embrionária e algo “visionada”, de um conjunto de elementos considerados determinantes do quadro mental sobre a reciprocidade das obrigações-direitos integrantes da relação futura entre o indivíduo e a organização.

A **experiência anterior de trabalho**, traduzindo um quadro percetivo resultante de outras vivências profissionais, ainda que, neste caso, na mesma organização, determina um olhar próprio para o novo vínculo relacional:

“(...) fui oficial miliciano e quando avancei para a Academia Militar já sabia as regras do jogo (...) e tinha convivido ainda com oficiais e sargentos que tinham feito a Guerra do Ultramar (...)” (P10, *Coronel*, 54 anos, AP=1 ano).

Vem-se tornando comum no mundo laboral as pessoas trabalharem para diversas entidades ao longo do seu percurso profissional. Sempre que a situação de um novo emprego se coloca, o trabalhador recém-chegado à organização, naturalmente condicionado pela experiência profissional entretanto adquirida, desenvolve um conjunto de ajustamentos a uma outra realidade organizacional por “ressocialização” (Adkins, 1995, p. 839) e novas expetativas quanto à relação futura que dão forma a um novo contrato psicológico. No caso específico do Exército,

os oficiais iniciam as suas carreiras profissionais após, como já descrito, um período formativo na Academia Militar. O tipo de recrutamento é essencialmente assente na sua vertente externa junto do universo de candidatos recém-habilitados com o 12º de Escolaridade. Todavia, casos existem em que o recrutamento é interno, decorrendo junto de militares que ingressaram nas fileiras como contratados a prazo e que, durante esse período, decidem seguir a carreira militar nos quadros permanentes, desde que, e obviamente, detentores da referida habilitação literária. Independentemente do posto ou categoria que então detenham, passam pelo mesmo processo de seleção e formação que os restantes candidatos. Sendo de reduzida dimensão do ponto de vista quantitativo e invariável na perspetiva tipológica, a dimensão em análise resulta, todavia, numa apreciável fonte de recrutamento para a carreira de oficial do QPEP, uma vez que permite a seleção de recursos humanos com elevado grau de identificação organizacional, cujos contratos psicológicos passam a incluir, de modo mais estruturado e definido por força da alteração do vínculo à organização, termos como a segurança de emprego e a progressão na carreira.

Uma especificidade do ensino na Academia Militar, que funciona como instrumento facilitador e reforçador do processo de socialização do cadete-aluno, reside no regime de internato. Ao “isolar” o formando do mundo civil envolvente e, bem assim, da influência de “fontes alternativas de significado” (Franke, 2000, p. 177), este sistema reveste-se de especial importância para a afirmação do indivíduo no meio castrense através de um referencial assente em valores e normas de conduta próprios e definidos. O processo de **socialização organizacional e profissional**³⁶ acontece já em contacto e vivência com a organização, na “fase de encontro” (Dulac, 2005, p. 102) e tem início, no caso da carreira militar, a partir do momento em que o futuro oficial é acolhido e integrado. É então o momento do indivíduo se confrontar, agora, com um mundo organizacional real a que se vai acomodando tendo por finalidade vir a considerar-se seu membro integrante.

Conseguida através de um sistema de ensino e formação técnico-científico específico, a que se junta a prática de treino físico e militar, a socialização organizacional e profissional do futuro oficial do QPEP é orientada para a vida em grupo/comunidade e a aceitação, pessoal e voluntária, do autossacrifício³⁷ em razão de missões e causas de interesse maior como a defesa

³⁶ Processo através do qual um indivíduo adquire os conhecimentos, competências e valores necessários para se tornar membro efetivo de uma organização no desempenho de uma função profissional com a qual se identifica (Heck, 1995).

³⁷ A este propósito refere-se o facto de no listel que adorna o emblema heráldico da Academia Militar constar a expressão latina atribuída a Horácio, poeta e filósofo da Roma antiga, “*Dulce et decorum est pro pátria mori*”, que em português significa “Doce e honroso é morrer pela pátria”.

militar do país ou outras de interesse nacional, assente em ideias de pendor social e humano como a da preocupação com os outros e a capacidade de lidar individualmente com todo o tipo de pessoas, logo a partir dos bancos da escola:

“(…) Portei-me mal em miúdo e a minha mãe entendeu que eu devia ir para a tropa (...), o que eu queria mesmo era ser professor de ginástica e vou para a vida militar sem qualquer tipo de vocação ... haamm ... mas depois como gostava muito de desporto, o sítio onde encontrei a parte desportiva em permanência foi no Exército, depois acabei por gostar, acabei por ficar, comecei a perceber a dinâmica da instituição, a camaradagem, etc. e descobri a vocação (...). Quando entrei para a Academia ‘chumbei’ logo no 1.º Ano (risos) mas depois a vida académica, a camaradagem, o espírito de corpo que lá também se aprende, fez-me gostar muito da instituição e ficar (...).” (P3, *Tenente-coronel*, 50 anos, AP=9 anos),

ou, já nas unidades de colocação e em ambiente profissional, nem sempre da forma idealizada:

“(…) É um mundo novo que aparece assim rapidamente não tendo havido aquilo que julgo que existe numa empresa em que os recursos humanos (Departamento) explicam o que vais fazer e não fazer... um tipo é ‘atirado aos bichos’.” (P34, *Capitão*, 33 anos, AP=4 anos).

Considerando que o contrato psicológico resulta de um processo individual de construção de sentido acerca dos termos de troca de uma relação laboral, a socialização organizacional e profissional afirma-se, então, como um elemento de especial importância na formação e evolução do referido constructo do oficial do QPEP. Apresentando-se fundamentalmente enquanto fenómeno social gerador de informação durante a fase de encontro do indivíduo-organização, sobretudo nos primeiros tempos da relação, a socialização organizacional e profissional reveste-se de particular relevância no início da carreira porquanto possibilita, simultaneamente, a inserção pessoal e social num universo organizacional com determinadas características e a assimilação cognitiva das normas que estruturam a profissão militar. Esta abordagem permite ao militar “destinado a liderar” a adequada integração e adaptação à realidade organizacional militar, bem como os ajustamentos necessários a uma melhor clarificação quanto ao equilíbrio global entre o seu contributo e a retribuição esperada da instituição, designadamente em ambientes de desconforto físico e psicológico típicos da profissão militar, quer em contexto de formação, preparação e treino, quer em circunstâncias objetivas de carácter operacional.

Consolidado o relacionamento empregado-empregador, o processo de construção do contrato psicológico termina, para Dulac (2005), numa fase de mudança e aquisição, porquanto

o indivíduo, agora inserido no contexto organizacional, procede à definição do seu esquema mental em função da informação conseguida através dos **sinais sociais e a interação quotidiana**, informação essa que, se discrepante, pode levar à reavaliação do próprio contrato. Enquanto fatores de existência comum e constante na vida intraorganizacional, os referidos sinais funcionam, assim, como geradores de olhares e percepções específicas sobre as dinâmicas concretas da organização resultantes, entre outros, das políticas e práticas de gestão das pessoas e do contacto interindividual, de particular proximidade comunitária típica do contexto militar, com os diversos agentes organizacionais, de que são exemplo os pares e os inferiores ou os superiores hierárquicos, como se infere de entendimentos como:

“(...) olhando para cima, para os meus superiores hierárquicos, percebo que não vou ter a carreira que essas pessoas tiveram e sinto-me prejudicado. Quando olho para baixo, o que também deve ser feito, sinto que esse pessoal está pior do que eu e eu sinto-me beneficiado em relação a esses. Estou por assim dizer numa situação intermédia (...)”. (P21, Major, 42 anos, AP=6 anos),

ou ao nível procedimental da relação, como as práticas decisórias:

(...) continuo a cumprir, tenho determinadas responsabilidades, mas já não cumpro tão cegamente, vejo as coisas de outra forma, pondero muito mais a decisão (...), comecei a perceber que a instituição é madrasta porque o cumprir cegamente não é bem visto na instituição (...) fui aprendendo ao longo do tempo com os mais antigos, os mais velhos, que a decisão tem de ser ponderada, aprendi a decidir, antes não tinha essa percepção, não havia riscos.” (P1, Tenente-coronel, 46 anos, AP=3 anos).

Funcionando como uma permanente e atualizada “base de dados” a serem processados cognitivamente pelo indivíduo, a dimensão em apreço parece poder afetar o estado do contrato psicológico em aspetos como as expectativas de carreira e o empenhamento organizacional, particularmente nas suas componentes afetiva e instrumental.

Os símbolos de dimensão material e os valores estruturantes de qualquer realidade sócio-organizacional orientam e determinam atitudes e comportamentos que enformam e caracterizam a tipologia da ligação indivíduo-organização. De modo simplificado e enquanto conceito, a **cultura organizacional** pode ser entendida como o conjunto de características que diferenciam uma organização das restantes e influenciam os comportamentos e atitudes dos seus membros. No caso da instituição militar, entidade secular e paradigma do modelo de organização tradicional, a definida dimensão, de forte pendor normativo, está muito ligada à

socialização organizacional e profissional do oficial do QPEP, condicionando-a diretamente. Esta abordagem expressa-se de modo em tudo idêntico ao sugerido por Chaudhry e Song (2014), uma vez que a assinalada relação de influência decorre ao longo de um processo de construção social desenvolvido pelo indivíduo para melhor compreender, em primeiro lugar, como é que a cultura organizacional o afeta e, em segundo lugar, como pode ele responder ao peso/pressão desse vetor institucional.

Sendo muito marcada pela natural e assumida reverência aos símbolos nacionais, de que a Bandeira Nacional é o expoente máximo, ou organizacionais como o uniforme, os distintivos e as normas de conduta específicas da organização militar, a assimilação da cultura organizacional do Exército resulta evidente em afirmações de cariz eminentemente identificador como é o caso do exemplo seguinte:

“(...) eu ainda gosto muito da instituição militar, acho que faz parte de mim, da minha pessoa, do meu ser, da minha forma de estar e gosto muito daquilo que faço. Isso é que é o problema. Mesmo com as condições reunidas eu acho que não seria capaz de me levantar e ir trabalhar sem a farda ... sem esta bandeira aqui (distintivo da Bandeira de Portugal na farda) ... sem o ‘Portugal’ ali (dístico na farda) ... poder fardar e ... considero-me uma pessoa diferente. (...)” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos).

Atuando como um elemento especialmente agregador dos seus membros, e entendido o Exército também enquanto instituição formal de características “totais e vorazes”³⁸, a cultura da organização militar manifesta-se logo nos primeiros momentos de contacto entre o indivíduo e a instituição, muito através da assimilação dos valores organizacionais, quiçá o mais importante dos vetores de identificação do universo militar, visto que:

“(...) o Exército tem uma cultura muito própria (...) assente em valores que se manifestam logo nos bancos da ‘escolinha’ Academia, no início da carreira e prolonga-se ao longo do seu desenvolvimento (...), a pessoa é puxada pelo brio, pelo modelo, pelos valores (...), o valor de servir, o valor de devoção à nação, os valores do espírito de sacrifício ... enfim todos os valores que são típicos da instituição militar (...).” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos).

Função na organização e objetivos a atingir. De cariz fortemente motivacional ao nível individual, esta dimensão da formação e desenvolvimento do contrato psicológico enfoca a

³⁸ Estas designações derivam das perspetivas metafóricas, acerca de um certo tipo de organizações, conhecidas por “*Total institutions*” (Goffman, 1968) e “*Greedy institutions*” (Coser, 1974), correspondendo a primeira alusão a um local de residência e de trabalho de indivíduos que, afastados da sociedade em geral por um período apreciável de tempo, seguem um estilo de vida formal e restritivo (Goffman, 1968, citado em Segal, 1986) e a segunda às organizações e grupos que reclamam para si a completa exclusividade do empenhamento e da lealdade dos seus membros (Coser, 1974).

emergência de percepções em função do papel a desempenhar e dos fins a atingir pelo indivíduo no seio da organização. São exemplos desta dimensão entendimentos como:

“(...) sempre tracei objetivos (...). Depois vim para cá (tirocínio na Escola [DOD]) ...sabia o que queria fazer até ir ao curso de Oficial Superior e fiz tudo aquilo que tracei. Todas as funções que eu queria desempenhar, desempenhei. (...) eu quando vim para a tropa era para ser oficial general, eu estabeleci a minha meta final ser general, era poder mudar realmente... ter possibilidade de alterar alguma coisa (...).” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou, numa perspetiva essencialmente funcional:

“(...) sou uma pessoa muito prática (...) tive que desempenhar as funções de chefe da Secção de Pessoal e da Secção Logística onde tinha de gerir um orçamento de um milhão de euros (...). Sou de [DOD], isto é uma área financeira, não é naturalmente a minha área de conforto, temos no Exército pessoas com formação em Administração Militar (...), andei um mês praticamente sem dormir, foi uma situação muito complexa (...), mas tive de andar para a frente e considero que desempenhei bem a minha função (...) e atingi o que se pretendia.” (P27, Major, 40 anos, AP=5 anos).

Porque geradora de expectativas resultantes de necessidades de promoção profissional e social a serem satisfeitas pela organização-exército, a dimensão bivalente em análise determina no indivíduo, quer a nível da função/cargo a desempenhar na organização, quer no que aos objetivos a atingir pelo próprio concerne, um conjunto de crenças sobre a obrigação organizacional de garantir o retorno esperado, observado o quadro de atitudes e comportamentos desenvolvidos pelo profissional militar e propositadamente orientados para satisfação das necessidades por si sentidas. Esta conjuntura que se desenvolve, de forma sequenciada, em torno de fatores de ordem individual acaba, assim, por se traduzir num elemento de realce na estruturação do contrato psicológico.

Como visto anteriormente, o período que se segue à entrada de um indivíduo na organização a que vai estar ligado decorre, em simultâneo, com um processo de formação de sentido, já iniciado na fase de socialização antecipatória, através do qual e agora, o recém-chegado recebe, interpreta e responde às solicitações e desafios do novo e real ambiente organizacional. Para De Vos e colegas (2003), o contrato psicológico forma-se e vai sendo consolidado ao longo do tempo em função do ajustamento das expectativas indivíduo-organização por **adaptação unilateral ou recíproca** dos elementos integrantes deste binómio, como parece decorrer da transcrição seguinte:

“Se falarmos da organização numa perspetiva, diria, mais abstrata (...), julgo que me fui identificando cada vez mais com os seus valores, criando cada vez mais raízes e outros fatores que me levaram a acreditar cada vez mais na organização (...), sem prejuízo de que, e agora numa perspetiva menos abstrata e mais objetiva, ao longo do tempo também nos vamos apercebendo de ... (...) a dificuldade que a organização tem para mudar, evoluir, mesmo quando à sua volta a sociedade se transforma. Por vezes confundem-se maus hábitos com tradições, pode ser que isso se vá alterando. (...)” (P18, Major-general, 53 anos, AP=1 ano).

Funcionando dinamicamente e em ciclos, o referido processo de ajustamento vai permitindo ao colaborador organizacional aproveitar o resultado das novas experiências para melhor se preparar para o futuro. Neste sentido, em ambiente militar e num quadro naturalmente em tudo idêntico ao descrito pelos referidos autores, as perceções individuais do oficial sobre as promessas reciprocamente feitas com o Exército vão-se ajustando, ao longo do tempo, em função das retribuições organizacionais, por definição não tangíveis. À medida que vai dissipando a incerteza acerca dos termos de troca da relação laboral recém-estabelecida e, outrossim, da imagem gerada sobre a própria organização, o profissional militar consegue também ir corrigindo as suas expectativas e, desse modo, dar forma melhor definida ao modelo mental que traduz o seu contrato psicológico. Para que tal suceda de forma adequada o papel dos superiores hierárquicos é determinante. Como representantes ou agentes organizacionais estes militares incorporam em si dois modelos mentais, um enquanto empregado e outro enquanto empregador (Morrison & Robinson, 1997; Sherman & Morley, 2015) que de complexos e ambíguos quanto às obrigações recíprocas, tendem para a incongruência (Morrison & Robinson, 1997). Esta perspetiva bifaciada e potencialmente divergente implica um processo cognitivo que, se não devidamente harmonizado a cada momento, cria condições que prejudicam a formação dos contratos psicológicos, enquanto fonte de informação distorcida, designadamente, quer no âmbito dos sinais sociais e da interação quotidiana, quer na fase de socialização organizacional e profissional dos elementos recém-integrados (Morrison & Robinson, 1997; Sherman & Morley, 2015).

A concluir a análise da categoria C1, considerando ser particularmente importante para a compreensão da dinâmica do contrato psicológico como instrumento privilegiado para se perceber a relação indivíduo-organização em contexto de trabalho, Rousseau (2001) refere ser necessário entender a sua formação e evolução aludindo, para o efeito, aos três parâmetros em presença: os esquemas ou modelos mentais, as promessas e a mutualidade. Os resultados encontrados permitem inferir que o processo de formação e desenvolvimento do contrato

psicológico dos oficiais do QPEP decorre globalmente conforme o descrito já na literatura especializada. Este entendimento é constatável, quer ao nível dos fatores considerados como pilares fundadores do fenómeno contratual (Dulac (2005), de que são exemplo a socialização antecipatória – nas vertentes familiar e societal -, a experiência anterior de trabalho e a socialização organizacional e profissional, quer ao nível das etapas do processo em si, cujo modelo assenta em dimensões de caráter individual, no sentido em que são características cognitivas subjetivas que influenciam, por exemplo, o processamento da informação dos sinais sociais e da interação quotidiana, e em dimensões de caráter organizacional como sejam a cultural organizacional ou os mecanismos de adaptação recíproca e unilateral indivíduo-organização de que fala De Vos e os seus colegas (2003).

5.2.2 Quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização (C2)

A categoria em debate alicerça-se na assunção elementar de que a incorporação de um indivíduo numa organização pressupõe a existência de um compromisso bilateral, que, se abordado do ponto de vista da (in)tangibilidade e enquanto modelo mental, configura um contrato psicológico. O Quadro 5.2 caracteriza de modo concetual a categoria C2 e apresenta as dimensões que lhe deram origem.

Quadro 5.2 – Quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização

Especificação	Dimensões
Componentes estruturantes da relação do indivíduo com a organização na perspetiva do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de compromisso - Segurança no emprego - Progressão na carreira - Deveres e direitos

A dimensão **conceito de compromisso** expressa o olhar individual subcontido ou implícito na relação empregado-empregador, no caso, oficial do exército-exército. No caso concreto da instituição militar parece ser verificável uma forma peculiar de interpretar o compromisso indivíduo-organização, sendo claramente assumido que as “amarras obrigacionistas” do vínculo existem, sobretudo, do lado do indivíduo, como depoimentos seguintes deixam inferir:

“(…) boa, nunca pensei nisso. A entrada para a organização Exército é um ato voluntário para uma organização que já existe, e se alguma noção de compromisso foi por mim esperado foi o que a organização me daria formação para eu seguir uma carreira, à partida. Julgo que a organização não estabeleceu comigo qualquer compromisso, penso até que é mais ao contrário, eu é que estabeleci um compromisso com ela (…).” (P18, Major-general, 53 anos, AP=1 anos),

ou mesmo:

“Eu acho que ... hem ... para eu me sentir bem a responder a esta pergunta entendo que ela deve ser colocada de forma inversa, isto é, quem estabeleceu um compromisso com a organização fui eu e não ela comigo, isto é, eu é que entrei voluntariamente para esta vida e aceitei as regras do jogo que a organização me impunha. E o compromisso que eu estabeleci com ela está espelhado no Juramento de Bandeira, eu jurei defender a minha Pátria mesmo com risco da própria vida. Este foi o compromisso que eu aceitei conscientemente, racionalmente.” (P22, Coronel, 53 anos, AP= 9 anos).

Este olhar diferenciador e *suis generis* de entender a noção de compromisso entre as duas partes de uma relação laboral, aponta para uma univocidade vincular que encontra racionalidade num contrato psicológico de conteúdo caracteristicamente ideológico, assente, por um lado, na imagem marcadamente institucional e definida do universo militar, cuja áurea atua como vetor indutor de perceções de uma reciprocidade de características muito próprias, já que especialmente centrada, enquanto premissa relacional assumida, na disponibilidade pessoal e voluntária para servir e, por outro lado, ainda que de igual ordem concecional, na tradicional orientação individual de resposta ao chamamento singularmente missionário e elevado de que falam Moskos (1977b) e Sorensen (1994), enquanto apanágio vocacional da carreira militar, intenção melhor evidenciada na segunda das intervenções acima transcritas.

De notar que a referida univocidade verificou-se ser, compreensivelmente, comum à generalidade dos entrevistados.

A **segurança no emprego** e a **progressão na carreira** são dimensões que se apresentam como termos de troca ou elementos basilares de conteúdo do contrato psicológico. No caso concreto da relação militar-organização eles aparecem perfeitamente definidos, logo no início da carreira, o que não é de estranhar se se considerar que a caracterização de carreira organizacional típica associada à profissão de oficial do QPEP, com uma estrutura hierárquica definida também no tempo, este binómio de fatores seria, com naturalidade, integrante do conjunto de termos e condições de carácter socioemocional de um tipo de contrato, por definição, relacional. Enquanto a primeira das dimensões permanece inalterada na perceção atual da quase totalidade dos participantes, de que é

exemplo o depoimento abaixo descrito, o mesmo não se verifica, como mais adiante se verá de modo detalhado, com a progressão na carreira, facto que leva a que o referido fator venha a estar particularmente associado a situações de incumprimento organizacional:

“Em termos de estabilidade de emprego, lá está, era de um emprego para a vida. Neste campo estas eram as minhas expetativas e penso que para já continuo com as expetativas satisfeitas. Em termos de progressão na carreira, as minhas expetativas eram ter garantidamente ... atingir o posto de Coronel e até, eventualmente, postos superiores, isto é, dentro da classe de Oficiais Gerais e garantidamente em prazos diferentes daqueles que estão a acontecer. (...) nunca esperaria chegar aos 43 anos e ser (só) Major. Ou seja, em termos de segurança no emprego o paradigma continua a ser o mesmo, ao passo que em termos de progressão na carreira, não.” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos).

Interessantemente, de toda a informação recolhida das intervenções dos participantes do estudo, um caso aparece com uma perspetiva diferente das restantes consideradas como tradicionais no que à segurança no emprego diz respeito, ou seja, um emprego para a vida. Esta perspetiva sobre a duração da relação entre o militar profissional e o Exército poderá indiciar uma alteração de paradigma ao nível das expetativas individuais de progressão e de gestão da própria carreira, tanto mais que a opinião expressa reporta a um(a) participante que se apresenta praticamente no início da carreira militar:

“(...) eu sou já da geração de transição uma vez que quando estava na Academia era comum dizer-se que ‘se não morrêssemos chegávamos a Coronel’. (...) entro no quadro no início da crise, já não penso que o emprego seja para toda a vida (...) e nem todos chegarão aos lugares de topo (...) e penso até que se tem de começar a pensar em alternativas de emprego a partir de determinada idade (...)” (P25, Tenente, 29 anos, AP=3 anos).

Os **deveres e os direitos**, de maior ou menor tangibilidade, percecionados de forma mais ou menos implícita, dão corpo, em forma e conteúdo, às crenças (expetativas, promessas e obrigações) sobre os termos da troca recíproca entre o indivíduo-empregado e a organização-empregador. É com base no quadro descrito que o trabalhador “fecha” sobre o sentido da sua relação de emprego com o empregador e estabelece o seu próprio contrato psicológico enquanto modelo mental dessa relação. No caso das FAP, em geral, e do Exército em particular, o conjunto de deveres e direitos que enquadram a relação laboral indivíduo-organização aparecem plasmados num quadro normativo específico de que são expoente documental estruturante os diplomas legais do EMFAR e do Estatuto da Condição Militar³⁹. O particular interesse para a compreensão da relação empregado-empregador

³⁹ Lei n.º 11/89, de 01 de junho.

em contexto militar resulta da tipologia de respostas dadas pelos participantes. Quando lhes é perguntado o que entendem ser as suas obrigações e as da organização, comum se torna o entendimento de que, quer umas quer outras, remetem, sobretudo, para um conjunto centrado de significações de expressiva marca ético-deontológica e ideológica, não sendo de todo frequente a alusão a termos de troca de caráter transacional que, e em sentido global, impliquem da parte do empregado-militar um envolvimento restrito e basicamente orientado para a mera execução das tarefas da sua função e, do lado do empregador-exército, a garantia de recompensas bem definidas em função do trabalho e por um período de tempo determinado. Em reforço do que é dito surgem afirmações como:

Deveres:

“Os institucionais (...)” (P14, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos).

“(...) proibição de um conjunto de atividades públicas(...) não participar fardado em manifestações político-partidárias, não poder estar fardado em determinadas atividades públicas sem para isso sem autorização prévia, portanto exemplos daquilo que se convencionou chamar de ‘restrições próprias da condição militar (...)’ (P18, Major-general, 53 anos, AP=1 ano);

“(...) estar preparado(a) para desempenhar tarefas da minha função e fora dela, (...) e contornar ou ultrapassar os obstáculos e gerar soluções para a resolução dos problemas (...)”. (P24, Capitão, 30 anos, AP= 1 ano);

“(...) disponibilidade permanente para o serviço, física e psicologicamente (...), respeitar a organização e os seus valores (...)”. (P23, Capitão, 33 anos, AP=5 anos);

“(...) cumprir e fazer cumprir as ordens e as determinações superiores, (...) a ação de comando, o dever de otimizar os recursos, materiais e humanos, (...) os deveres da lealdade, da disciplina, da verdade (...), do servir com zelo (...)”. (P3, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos);

“(...) a honra, a lealdade, a camaradagem (...), o supremo dever de dar a vida pela Pátria se preciso for (...)”. (P9, Major-general, 53 anos, AP=3 anos).

Direitos:

“Os institucionais (...)” (P14, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos);

“(...) a formação e aprendizagem necessárias à aquisição das competências para o exercício das funções (...), as condições de fardamento, equipamento e armamento, por isso, as condições que me permitam o cumprimento das missões (...)”. (P18, Major-general, 53 anos, AP=1 ano);

“(...) o direito da lealdade, que é simultaneamente dever meu no sentido em que se sou leal à organização ela, reciprocamente, também está obrigada a sê-lo comigo (...), e um outro direito que considero ter e que está, a meu ver, ligado com o que referi antes, que é o direito à informação séria que me deve ser cedida pela organização (...).” (P9, Major-general, 53 anos, AP=3 anos);

“(...) o direito à transparência organizacional, no sentido de me pôr a par de tudo, (...) este é, para mim, o principal dever da organização, o de informar com transparência para evitar que se pense que há jogadas de bastidores (...).” (P33, Capitão, 36 anos, AP=8 anos);

“(...) tenho direitos como o de ver garantido o prestígio inerente à função que desempenho e a satisfação das minhas expectativas legítimas (...).” (P7, Coronel, 51 anos, AP=7 anos);

“A instituição tem o dever de tutela, tem o dever de salvaguardar aquilo que são os meus interesses enquanto pessoa e membro da instituição (...).” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos);

“(...) tenho o direito a que a organização me crie as melhores condições possíveis em termos de apoio social e de saúde ... dentro dos condicionalismos que vivemos neste momento, porque considero este um direito muito importante e que não deve ser afetado (...).” (P5, Major, 38 anos, AP=3 anos).

Um dos deveres organizacionais que releva e está presente, de forma implícita ou explícita, no discurso da totalidade dos oficiais do QPEP é o especial dever de tutela⁴⁰. Sendo por definição orientado para o zelo dos interesses dos subordinados, este conceito ainda que entendido geralmente como um dever da organização e, como tal, um direito do profissional militar, contém em si a particular característica que deriva, curiosamente, da circunstância de, para o efeito, o superior hierárquico representar a organização. Deste modo, e porque olhado no âmbito da estrutura hierárquica em que o oficial militar é, concomitantemente, superior e subordinado, quando situado na primeira das posições o referido preceito é para si um dever e, na segunda das posições hierárquicas, um direito. Esta dupla perspetiva concebe à referida norma o estatuto de ser um instrumento privilegiado de gestão estratégica de pessoas em contexto organizacional militar, porquanto, e em primeiro lugar, impacta diretamente em áreas peculiares em tal contexto como são a comunicação, a liderança e a motivação e, em segundo lugar, porque, se utilizado adequadamente, é crucial para o alinhamento mutuamente satisfatório entre as expectativas individuais e os objetivos organizacionais.

⁴⁰ Sendo um dos deveres especiais previstos no EMFAR, “o dever de tutela consiste em zelar pelos interesses dos subordinados e dar conhecimento, através da via hierárquica, dos problemas de que o militar tenha conhecimento e àqueles digam respeito” (Art. 15.º do Regulamento de Disciplina Militar – RDM) (Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho). Como curiosidade, terá sido a observância deste preceito normativo a estar na base da recente resignação ao cargo de um CEME e posterior substituição.

O quadro caracterizador do compromisso indivíduo-organização (categoria C2) expressa a perspetiva individual quanto aos principais elementos em que assenta a relação entre as duas partes. O entendimento de que a noção de compromisso na relação oficial militar-exército, existindo de facto, é sobretudo percecionada no sentido da entrega relacional vinculativa do indivíduo à organização. Não sendo comum porque aparentemente desequilibrada em desfavor do indivíduo, esta perspetiva própria de percecionar a relação entre o “dar” individual e o “receber” institucional encontrará racionalidade justificativa nas lógicas caracteristicamente missionárias do chamamento (Moskos, 1977b; Sorensen, 1994) e entrega específicas da condição militar.

A segurança no emprego e a progressão na carreira são dois parâmetros tradicionalmente associados à profissão militar e, por isso, naturalmente considerados como integrantes do vínculo indivíduo-organização. Os resultados indicam que enquanto a segurança no emprego continua a ser encarada como um elemento contratual, formal e psicológico, sem alteração pela totalidade dos participantes e, como tal, assumido como garantia perene, o mesmo não acontece com a progressão na carreira, sendo claramente constatada a perceção de que as mudanças em curso no Exército Português implicam profundas alterações na normal evolução das promoções verticais e horizontais, desde logo, o próprio congelamento das carreiras e a diminuição das oportunidades de evolução profissional. Importa referir que, a não ser devidamente explicada a situação e os seus contornos, sobretudo ao nível do futuro das carreiras - tendo presente a circunstância de que existe a objetiva assunção generalizada de que a gestão das carreiras militares é da responsabilidade da organização -, as alterações referidas podem gerar incerteza, contrariando, deste modo, uma das funções primordiais do contrato psicológico que é, precisamente, o de funcionar como redutor de incerteza (Alcover de la Hera, 2002) e induzir mesmo perspetivas perniciosas do ponto de vista do empenhamento organizacional de pendor normativo (Meyer e Allen, 1991), que parecem subjacentes a discursos como:

“(...) tenho um medo terrível de ir fazer o CPOS [Curso de Promoção a Oficial Superior] e nem sequer ser promovido uma vez que olho à minha esquerda e vejo Majores com 8 anos e Capitães com 8 e 9 anos. Face a isto será que vale a pena aplicar-me e tirar uma boa nota no CPOS? Será que faz sentido depois ir ao curso de Estado-Maior? Será que vale a pena eu continuar a aplicar-me para depois ficar oito anos em Major (...) tendo, é claro, que considerar isto com o equilíbrio da vida familiar. Será que valerá a pena? É que as respostas que me são dadas não são as esperadas numa organização que valoriza os seus ativos.” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos).

No âmbito ainda da segurança no emprego, os resultados sugerem que o conceito é interpretado em sentido comum e, assim, associado à continuidade de emprego (perspetiva quantitativa), não sendo contemplada a perspetiva qualitativa do conceito no sentido em que a (in)segurança de emprego também tem expressão quando ocorrem situações que se prendem com a continuidade dos aspetos valorizados do trabalho, de que são exemplo a progressão na carreira, a remuneração e o *status* (Arnold & Staffebach, 2012).

Também os deveres e os direitos são referidos como uma das dimensões do compromisso bilateral em referência. Apesar de no caso dos oficiais do exército eles aparecerem formalmente estabelecidos em legislação específica (EMFAR, Estatuto da Condição Militar e Regulamento de Disciplina Militar), constata-se a referência marcante a deveres individuais atípicos a outras profissões, como o da disponibilidade permanente para o serviço, da honra, da disciplina e da camaradagem e o da dádiva da própria vida, tradicionalmente associados ao autossacrifício e à completa dedicação à função. No que aos direitos diz respeito, para além daqueles tidos por comuns no âmbito de uma ligação de tendência relacional, em sentido amplo, (paternalismo, remuneração, estabilidade, lealdade, condições de trabalho e de gestão da carreira) típica de uma carreira tradicional, outros emergem como de referência institucional, caso do direito à informação interna e à tutela organizacionais, este último um dos deveres especiais da hierarquia militar.

5.2.3 Tendências tipológicas do contrato psicológico (C3)

As dimensões que enformam a categoria exposta no Quadro 5.3 são correntemente enquadradas na literatura (*e.g.* Rousseau, 1995, 2000; Thompson & Bunderson, 2003). Correspondem a tipologias diferenciadoras de contratos psicológicos que se expressam em função da especificidade dos seus conteúdos enquanto blocos agregadores dos termos da troca social, de contornos tendencialmente indefinidos, assimétricos e, por norma, de difícil articulação, que ligam as partes envolvidas numa relação laboral.

Quadro 5.3 – Tendências tipológicas do contrato psicológico

Especificação	Dimensões
Orientações caraterizadoras dos diversos tipos de contrato psicológico.	- Tendência relacional - Tendência transicional - Tendência ideológica

A dimensão **tendência relacional** dos termos de troca recíproca que envolve o compromisso laboral entre o empregado e o empregador está associada, tradicionalmente, a um tipo de contrato psicológico aberto, essencialmente implícito e baseado na confiança e boa-fé entre as partes. Os termos em causa, tangíveis e intangíveis, são de cariz predominantemente socioemocional muito alicerçado no pressuposto fiável de um envolvimento de mútuo interesse para toda a vida, isto é, sem termo. Estruturalmente assente em promessas organizacionais como a estabilidade de emprego, a preocupação do bem-estar do colaborador e a garantia dos benefícios sociais para si e os seus familiares, natural e comum se torna a existência de elementos próprios desta tipologia de contrato no âmbito da relação empregado-empregador em contexto militar, como decorre das seguintes afirmações:

“(...) um dos grandes motivos para eu realmente ingressar nas fileiras foi realmente a estabilidade, em termos de emprego eu achava e continuo a achar que foi uma das melhores decisões que eu tomei (...)” (P4, Tenente, 31 anos, AP=4 anos),

e, em complemento,

“(...) o acesso a cuidados de saúde gratuitos e apoio social, para mim e para a minha família, (...)” (P18, Major-general, 53 anos, AP=1 ano).

A **tendência transicional**, dimensão basicamente atitudinal e caracteristicamente disruptiva do envolvimento das partes na relação, apesar de aparecer integrada no quadro concetual definido por Rousseau (1995, 2000), não é, contudo, considerada uma verdadeira expressão de contrato psicológico porque comumente associada a um estágio relacional inter pares já pautado por um acordo deficiente, ou mesmo pela inexistência de mutualidade de promessas, razão pela qual não é habitualmente incluída nos estudos (Chambel, 2014a). Todavia, esta interpretação resulta possível perante opiniões expressas pelos participantes como, do ponto de vista da ambiguidade/incerteza:

“(...) até aqui eu sabia (...), calculava em termos de anos onde estaria, em termos de progressão na carreira e estabilidade, (...) antes sabia onde ia estar e como ia estar (...) perdi essa parte, não sei o que vai acontecer (...)” (P13, Major, 43 anos, AP=6 anos),

ou ainda, agora em lógicas de aparente perda de confiança na organização:

“(...) eu sinto que isto, a partir de certa altura, passámos a ser uns paus mandados e a sensação que eu hoje tenho é de tristeza, de desilusão, de ... perda, uma vez que ... ter visto, ter sentido a organização de uma determinada maneira e hoje constatar que é um mono, uma coisa completamente diferente (...)” (P3, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos).

Podendo surgir a partir de circunstâncias conjunturais caracterizadas pela instabilidade, de que são exemplo as mudanças organizacionais que implicam situações de *downsizing* (Jamil, Raja & Darr, 2013), no contexto militar em estudo a dimensão em análise parece estar associada, sobretudo, a um certo desapontamento individual resultante da constatação de que nem tudo estará a ser feito pelos agentes organizacionais responsáveis – sobre cujos ombros impele o já referido e sacrossanto dever de tutela - para que determinado conjunto de obrigações organizacionais se observem e, não tanto, porque se manifeste uma verdadeira desistência da relação.

Subjetivo por definição, o contrato psicológico traduz percepções individuais acerca do ambiente organizacional, ou, de forma mais específica, de promessas que o indivíduo crê terem-lhe sido feitas pela organização e cujo cumprimento espera como resultado natural do seu contributo. De matriz essencialmente missionária, a dimensão **tendência ideológica** enquanto tipologia de contrato psicológico é alicerçada em termos de troca que vão além dos habituais termos de raiz socioemocional e económica que ligam o empregado ao empregador, ou seja, termos essencialmente orientados para o altruísmo e o interesse público. Deste modo, as crenças que dão conteúdo a este tipo de contratos psicológicos radicam em causas ou princípios de eminente interesse social e, por isso, particularmente geradas a partir de percepções valorativas de ordem ética, deontológica e humana orientadas para contextos organizacionais que perseguem missões de igual teor, como é o caso das forças armadas. A tendência ideológica dos contratos psicológicos enquanto conceito envolvente da relação indivíduo-organização em contexto militar parece, assim, estar presente nos resultados do presente estudo, como se infere das referências seguintes:

“(...) o servir, o defender a Pátria, o que me fez ser militar, não digo na fase inicial, quando entrei, mas quando decidi ficar no Exército, o meu contrato foi com valores, em última análise seriam os meus homens, (...) todos os juramentos que fiz, o Juramento de Bandeira, o Juramento de Fidelidade ... ainda me lembro, o Código do Cadete (...)” (P3, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9anos),

ou, explicitamente, no que à missão da organização concerne:

“(…) eu estou cá pela nossa missão e não no âmbito de um simples trabalho, numa função ‘das nove às cinco’ (...), continuo a acreditar na nossa instituição e na nossa missão, porque é que nós existimos, e triste será quando deixar de acreditar, mas quando deixar de acreditar não hei de ficar (...)” (P30, Major, 35 anos, AP=1 ano).

Uma especial característica da mutualidade das trocas que fundamentam um contrato psicológico ideológico, particularmente em contexto organizacional militar, reside no facto do indivíduo estar preparado para dar mais de si do que aquilo que espera receber da organização⁴¹. A carreira de oficial do QPEP contempla um conjunto de códigos de carácter ético-deontológico e profissional com os quais o militar se compromete logo no início do seu processo formativo. Um deles traduz um dever individual de especial singularidade, presume-se que monopólio da profissão militar, que implica a assunção pública do sacrifício da própria vida no exercício da profissão⁴². Para além daquela que é a missão fundamental das FAP, isto é, “(...) garantir a defesa militar da República” (Nº 1 do Art.º 1 da LOBOFA), a referida singularidade – que da citada missão deriva umbilicalmente - parece ser, só por si, paradigmática de um tipo de contrato psicológico acentuadamente ideológico que resulta natural e idiossincrático no âmbito da relação entre o indivíduo-militar e a organização-exército.

As tendências tipológicas do contrato psicológico emergem como a categoria C3 no universo dos resultados obtidos. Tomando como referência o modelo de Rousseau (1995, 2000), a tipologia de contratos psicológicos emanantes do estudo encontra correspondência nos quadros característicos relacional e transicional, não sendo evidente a existência das características que a autora considera como elementos-promessa específicos, na perspetiva do indivíduo, do contrato transacional, como sejam a possibilidade de sair da organização quando quiser, a realização e responsabilidade por um conjunto circunscrito de tarefas contratualizadas e o receber de um salário estipulado em função do que é realizado (Rousseau, 2000), ou mesmo o reduzido nível de empenhamento organizacional e uma fraca integração (Dabos & Rousseau, 2004). Esta particularidade interessante poderá encontrar explicação na própria condição militar,

⁴¹ A este propósito afirma Cupertino (1985): “A profissão militar é um autêntico sacerdócio, pelo que tem de constante exigência de disponibilidade de espírito, de frequente renúncia a comodismos, de sacrifícios sem conta (...) e de prossecução persistente de um ideal sublime” (s. p.).

⁴² Em cerimónia pública o ainda cadete-aluno da Academia Militar verbaliza, a viva voz, a redação do texto-fórmula integrante do Art. 7º do EMFAR (“Juramento de Bandeira”).

quadro que se expressa de forma objetiva desde logo na singular noção de compromisso indivíduo-organização dos oficiais do QPEP, como visto na secção anterior, e nas especificidades da carreira, uma carreira sem limite temporal e formalmente regulada, de disponibilidade horária permanente e com um grau de envolvimento do indivíduo com a organização que pressupõe a subordinação dos objetivos individuais aos organizacionais. A terminar, como o tipo de contrato psicológico equilibrado resulta, por definição, do balanceamento harmonioso de características próprias dos quadros relacional e transacional, resulta óbvia a inexistência desta tipologia de contrato.

Em síntese, do modelo preceituado por Rousseau (1995, 2000), os resultados apontam para a verificação das tipologias relacional e transicional, sendo que esta última por definição, como referido antes, não corresponde a uma verdadeira forma de contrato psicológico, mas sim a um estado cognitivo consequente a alterações que chocam com conceções previamente estabelecidas.

Por fim e especialmente relevante para as questões de pesquisa, uma outra tendência tipológica de contrato psicológico que emana dos resultados obtidos é a tendência ideológica de Thompson e Bunderson (2003). Considerando o universo organizacional em estudo, tal resultado parece ser natural em função das características marcadamente missionárias, de valores, princípios e causas pró-sociais que pautam as crenças que enformam a relação indivíduo-organização em contexto militar e implicam o sacrifício pessoal em prol da organização e dos seus objetivos, uma vez entendida a carreira não na sua comum conotação profissional, mas antes na perspetiva de um chamamento (Hall & Chandler, 2005; Moskos, 1977b; Sorensen, 1994).

5.2.4 Razões de quebra/violação do contrato psicológico (C4)

Os contratos psicológicos tradicionais, de que são exemplo paradigmático os que se estabelecem em contexto organizacional militar, são gerados, basicamente, em lógicas de troca da lealdade e esforço individual por, do lado organizacional, segurança do emprego, desenvolvimento de carreira e sistemas de remuneratórios previsíveis (Turnley *et al.*, 2003). Os mesmos autores consideram ainda que, em regra, sempre que os contratos psicológicos são cumpridos pelas organizações empregadoras os respetivos empregados respondem favoravelmente ao nível das atitudes e dos comportamentos. A questão coloca-

se quando assim não acontece e é percebida pelos indivíduos a quebra/violação destes contratos. No presente estudo as razões que estão subjacentes ao referido fenómeno aparecem agrupadas no conjunto de dimensões que integram o Quadro 5.4.

Quadro 5.4 – Razões de quebra/violação do contrato psicológico

Especificação	Dimensões
Circunstâncias geradoras da perceção individual de incumprimento das promessas organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação organizacional - Ambiguidade e falta de visão estratégica das políticas de RH - A organização e os seus agentes - A não reciprocidade das trocas - Razões externas (conjuntura de crise) associadas a perdas compensatórias

A conjuntura de reestruturação em curso no Exército Português induz processos de transformação organizacional, fenómenos tradicionalmente responsáveis por situações de perceção de incumprimento organizacional (Freese *et al.*, 2011; Kickul, Lester & Finkl, 2002). No presente estudo, a dimensão **transformação organizacional** afirma-se como um elemento de quebra de contrato psicológico particularmente associado à fusão/encerramento de instalações militares e às suas consequências. Tal perspetiva parece ser constatável nas afirmações abaixo, porquanto:

“(…) O caso do fecho de unidades também perturba o meu bem-estar uma vez que a insegurança criada quanto às nossas colocações é sentida há já algum tempo. Neste momento estou colocado na recém-criada [DOD]. (...) Não sei até quando, pois, um destes dias, lembram-se de fechar a unidade ‘e agora vamos todos para Tancos’ ... e a dúvida gera sempre instabilidade e isso prejudica o serviço e o próprio ambiente familiar pode ser afetado. (...)” (P35, Major, 42 anos, AP=6 anos),

ou no mesmo tom, mesmo que o militar pense ter reforçado as garantias de permanência em determinada unidade por força de formação adquirida, especialmente necessária para responder às necessidades locais e, deste modo, aumentado em intensidade a perceção sobre as promessas organizacionais:

“(…) estas alterações vêm criar um impacto terrível, avassalador (...) quando temos uma família e queremos planejar seja o que for para os filhos, em que colégio eles vão estudar (...) e quando nós próprios não sabemos se no próximo mês estamos cá ou se nos ‘metem uns patins’ como me fizeram a mim há bem pouco tempo (...), quando fazemos cursos e formação que nos permitam ficar inamovíveis em determinada unidade (...) e agora recebemos uma guia

de marcha para outro lado que não estava perspetivado (...) com a vida toda voltada ao contrário (...)" (P10, Coronel, 54 anos, AP=2 anos).

É vasta a literatura que relaciona as reestruturações organizacionais com a perceção de incumprimento dos referidos contratos (e.g. Conway *et al.*, 2014; Freese *et al.*, 2011; Turnley & Feldman, 1998), uma vez que, por norma, obrigam à implementação de medidas que induzem nas pessoas o entendimento de não respeito pelas promessas feitas pela organização. Nas FAP este cenário adquire maior dimensão quando as transformações envolvem a fusão ou a extinção de instalações e os consequentes movimentos de pessoas, não só dos empregados, mas também das suas famílias, situação que vem tendo especial expressão no Exército em consequência da distribuição geográfica das instalações de carácter administrativo, formativo e operacional do referido ramo militar no panorama territorial português.

As transformações organizacionais são, frequentemente, caracterizadas pela incerteza e ambiguidade, quadro frequentemente ampliado pela escassez, ou mesmo inexistência, da necessária informação. Esta assunção parece evidente nos resultados expressos na forma dos dois depoimentos transcritos antes. Ao não proceder conforme o sugerido por Zhao e colegas (2007), que advogam a informação como elemento crucial a usar para o esclarecimento das razões do incumprimento organizacional e o reforço da mitigação dos efeitos perniciosos sentidos pelos seus membros, a instituição militar expõe-se ainda ao juízo quanto à falta de apoio organizacional ao seus elementos e, ao mesmo tempo, à ideia profundamente nefasta para o futuro da relação, de que as suas promessas foram quebradas de forma consciente e voluntária, por renegação (Morrison & Robinson, 1997).

O sistema de gestão de recursos humanos de uma organização é, no entender de Katou (2015), um fator importante que influencia os contratos psicológicos em presença, pelo que a leituras individuais das práticas de gestão das pessoas adotadas em determinado contexto organizacional emergem como um instrumento determinante na avaliação do cumprimento dos referidos contratos (Guzzo & Noonan, 1994). Deste modo, a **ambiguidade e falta de visão estratégica das políticas de RH**, enquanto expressão de incumprimento organizacional do Exército Português, manifesta-se em observações individuais como:

"(...) há situações que se prendem com a gestão das pessoas e das suas competências que não são as adequadas. (...) no meu caso e noutros eu vejo que pessoas, pelo seu percurso, pelas suas funções, pelas competências que adquiriram, a instituição não as coloca no sítio em que deviam estar e vão para outro lado. Acho que a tal gestão das carreiras, das funções, a tal gestão de pessoal

(órgão de gestão), não vai buscar as competências que as pessoas têm. (...) uma pessoa vai fazer um curso, uma determinada formação para determinadas funções e depois não vai exercer essas funções, ou, essas competências não vão ser tidas para as colocações e o trabalho a desenvolver.”
(P20, Major, 45 anos, AP=9 anos),

ou:

“(...) há uma deficiente gestão de recursos humanos ... os que há são mal geridos e depois, a percepção que temos é a de que a lógica de gestão é a de ‘distribuir o mal pelas aldeias’, ou seja: queixa-se alguém (da falta de recursos) coloca-se lá alguém, depois queixa-se outro, ‘toma lá’, tira-se dali e mete-se acolá, e a gestão de pessoal passa por ser isto (...), andamos um bocado perdidos, aparecem as redundâncias, não sabemos bem quem está a fazer o quê. (...) como não há gestão de carreiras, no meu caso vim cá parar por falta de oficiais superiores (...). Fui eu como podia ter sido outro (risos) (...)” *(P29, Tenente-coronel, 49 anos, AP=8anos).*

A perspetiva que perpassa dos depoimentos da quase totalidade dos entrevistados aponta para a inexistência de uma visão adequadamente estruturada e integrada da gestão previsional dos oficiais do QPEP, com especial ênfase na componente setorial da gestão das carreiras profissionais. Este entendimento está particularmente centrado nos militares integrantes dos patamares intermédios da estrutura hierárquica da categoria dos oficiais, designadamente Capitães, Majores e Tenentes-coronéis com assinaláveis tempos de antiguidade no posto, como retratam os dois últimos depoimentos. A referida corrente opinativa parece encontrar justificação no facto de reportar ao conjunto de militares que maior impacto negativo vem sofrendo no desenvolvimento ascensional da carreira, em consequência da estagnação, pouco expectável até há bem pouco tempo. Esta circunstância vem obrigando, por critérios meramente administrativos, a um mais dilatado período de permanência em cada posto hierárquico, ao mesmo tempo que, e em razão direta desse facto, vai induzindo a percepção de que mais difícil se tornará o acesso aos patamares de topo da hierarquia militar, de pouco valendo os níveis individuais de competência e qualificação adquiridos por formação ou experiência.

As políticas de promoção e remuneração são uma das principais razões da quebra/violação dos contratos psicológicos (Rousseau, 1995). No caso vertente dos oficiais do QPEP esta perspetiva dicotómica aparece tecnicamente associada porquanto, no seguimento da reestruturação das carreiras, o respetivo congelamento vertical estendeu-se também à progressão horizontal, uma vez que os escalões remuneratórios que lhe davam expressão estão

também bloqueados. A percepção de incumprimento organizacional então preceituada por Rousseau (1995) resulta evidente nos excertos seguintes:

“(...) eu neste momento sou Major há bastante tempo (8 anos), estou no 1.º escalão (remuneratório), sinto-me frustrado com esta situação toda ... ser Major e estar a ganhar como Tenente ... basicamente é assim, tenho hoje um vencimento equivalente a quando era Tenente (...) sinto-me muito mal relativamente à organização (...)” (P15, Major, 44 anos, AP=8 anos),

e com declarado impacto nos níveis de bem-estar:

“(...) a progressão na carreira foi alterada mais depressa do eu esperava (...) e isto gerou uma frustração das minhas expetativas. (...) o congelamento das promoções está a afetar-me diretamente (...) uma vez que estive mais um ano em Tenente o que eu, de todo, não estava à espera (...) e que acabou por ser um ano em que não recebi salário como Capitão (...) e isso acaba por afetar a minha vida e o meu bem-estar (...)” (P31, Capitão, 31 anos, AP=1 ano).

A encerrar a interpretação da dimensão em análise, importa referir que o bloqueio da progressão na carreira foi uma percepção individual generalizada de incumprimento de promessas organizacionais, por parte dos participantes no estudo e, muito provavelmente, aquela que maior significado emocional apresenta, o que se compreende dadas as expetativas individuais moldadas pela tradicional evolução linear das carreiras militares portuguesas e pelos processos de comparação social (Chaudhry & Song 2014; Wood, 1996). Os resultados apontam de forma consistente para a observância de políticas e práticas de gestão de recursos humanos inadequadas às expetativas dos oficiais do exército, confirmando os entendimentos de Conway e Briner (2005) e Rousseau (1995) no que às referidas políticas e práticas diz respeito. A gestão das carreiras e das oportunidades de promoção, a gestão por competências e as políticas de remuneração são vetores da gestão das pessoas apontados pelos participantes como necessitados de especial atenção e boas práticas organizacionais.

No contrato psicológico, as expetativas dos indivíduos moldam-se recorrendo a três fontes principais: as percepções acerca da cultura, normas e práticas comuns organizacionais, os representantes ou agentes organizacionais (chefias de topo, gestores, supervisores, responsáveis dos recursos humanos, etc.) e, por fim, a idealização do modo como operam as organizações (Turnley & Feldman, 1999). Muito nesta linha, Brief e Weiss (2002) entendem que a vida nas organizações influencia os pensamentos e as ações dos indivíduos que nelas trabalham. Assim, **a organização e os seus agentes** podem aparecer como fator dimensional da percepção de rutura

do contrato psicológico, designadamente os indivíduos que compõem a sua estrutura hierárquica. Este quadro parece constatar-se perante referências como:

“Eu gosto da instituição militar, mas há coisas com as quais não me identifico. Se as coisas mudarem ... eu não estou completamente não identificado com o Exército, estou é triste. (...). Com os indivíduos que estão agora no topo da organização não me identifico porque acho que não estão a lutar pelas pessoas que andam cá por baixo.” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou similarmente:

“(...) eu sinto-me um pouco desligado da instituição, menos identificado com a organização, (...) há uma cada vez maior descaraterização da instituição, muito por ação de alguns dos seus servidores, os de topo principalmente (...) que afetam, sem dúvida, o meu bem-estar social e familiar. (...)” (P11, Capitão, 36 anos, AP=5 anos).

A organização-exército e os respetivos agentes e representantes, no caso os indivíduos com responsabilidade de comando e direção operacional e administrativa, surgem, no presente estudo, como mais uma razão da perceção de quebra/violação do contrato psicológico individual, porquanto considerados elementos a desempenhar papéis contrários aqueles que, por definição, lhes estão atribuídos no âmbito do processo de quebra e violação do contrato psicológico, quer nos fenómenos de incongruência e renegação (Morrison & Robinson, 1997), momentos primeiros da construção da perceção individual de incumprimento das promessas organizacionais, quer na mitigação das suas consequências, uma vez que os supervisores podem desempenhar um papel crucial na acomodação da perceção de violação (Rigotti, 2009).

A profissão militar encerra em si um conjunto de características que privilegiam o alinhamento perfeito e envolvimento dos seus elementos com aqueles que são os objetivos ou, numa assunção algo ideológica, os desígnios da organização. Fácil se torna aceitar este pressuposto se se considerar, antes do mais, que se está em presença de uma organização com uma missão muito específica e orientada para a defesa e segurança das pessoas com recurso, se necessário se tornar, à violência legítima mesmo que isso implique o autossacrifício. Este quadro determina, como visto antes, contratos psicológicos eminentemente centrados em conteúdos relacionais e ideológicos onde a confiança e a lealdade aparecem como pedras de toque de uma ligação indivíduo-organização em que os valores da instituição militar e as práticas dos seus agentes, especialmente a categoria de

oficiais, estão muito presentes e são escrutinadas através de uma lente individual graduada por critérios de suporte organizacional - de que o detalhado dever/direito de tutela é um extraordinário instrumento - e dos modelos de liderança, procedimento que parece traduzir a aplicação do preceito teórico a que Robinson e Morrison (2000) chamam *vigilância* enquanto elemento importante para a compreensão do fenómeno da rutura do contrato psicológico.

Como nota complementar à especial importância do papel a desempenhar pelos superiores hierárquicos, enquanto representantes organizacionais em contexto militar, também em aspetos como a atitude individual face ao trabalho e a intenção de sair da instituição dos seus subordinados (Langkamer & Ervin, 2008), esse papel é ainda essencial no âmbito de outros constructos da mesma família do contrato psicológico, como é o caso do *suporte organizacional percebido*, (Eisenberger *et al.*, 1986) e o da *troca líder-membro* (Dienesch & Liden, 1986), porque também eles baseados na teoria da troca social e nas lógicas normativas da reciprocidade, implícitas e explícitas, de maior ou menor tangibilidade, entre o indivíduo e a organização que integra, neste caso o exército. Este entendimento é passível de ter particular significância no contexto organizacional militar, um contexto que pelas suas especiais características apela de sobremaneira à capacidade das chefias para harmonizarem contratos psicológicos resultantes de modelos mentais bipolarizados em torno da concentração simultânea, no mesmo indivíduo, dos papéis de empregado e de empregador, processo que se não bem-sucedido resulta numa fonte de incumprimento organizacional (Morrison & Robinson, 1997; Sherman & Morley, 2015), como os resultados claramente evidenciam.

A reciprocidade das trocas entre empregado e empregador é uma condição *sine qua non* para a existência do contrato psicológico como conceito explicativo das relações laborais. A alteração dessa condição de estabilidade relacional induz, por norma, a perceção de quebra do referido compromisso mútuo. **A não reciprocidade das trocas** enquanto dimensão de quebra/violação do contrato psicológico radica, assim, na perceção da existência de desequilíbrio entre o que é cedido e o que é recebido no âmbito da relação indivíduo-organização, muito na lógica do *continuum* de incumprimento das obrigações organizacionais, por defeito ou excesso, sugerido por Vantilborgh e os seus colegas (2014). São exemplo deste sentir individual de incumprimento por defeito entendimentos como:

“(…) Fui para [DOD] fazer um curso, melhor classificado do curso ... amplamente reconhecido lá, reconhecimento aqui ... zero! [DOD]: formação de um batalhão, amplamente reconhecido lá,

reconhecimento aqui ... zero! (...). [DOD], curso de promoção a [DOD]: melhor classificado no curso. Amplamente reconhecido lá, condecorado com uma Ordem, reconhecimento aqui ... zero! Formação ao exército [DOD]: melhor formador com o respetivo louvor do comandante da força, (...). Reconhecimento aqui ... zero! Segunda missão [DOD]: abertura da missão, ambiente difícil, sempre equipado e armado. Fim da missão, lá reconhecimento ao nível de referência elogiosa. Cá ... zero! (...). Está a ver de onde vem o meu desapontamento?" (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos).

O sistema de recompensas das FAP está estruturalmente orientado para os retornos de carácter intrínseco, o que se compreende, naturalmente, dada a tipologia eminentemente ideológica da relação existente entre a instituição militar e os seus membros. Deste modo, os desempenhos individuais e grupais de relevo e mérito são publicamente reconhecidos, sobretudo, através de louvores e condecorações. Tornando-se, pois, expectável para os militares que os contributos por si prestados e a que associam qualidade superior sejam merecedores das referidas retribuições organizacionais, se assim não sucede tal situação é percebida como incumprimento por parte da organização.

É também sentido o não cumprimento cabal de retribuição organizacional numa perspetiva mais ideológica, detetável nas reflexões de diversos entrevistados, de que se expõe uma que tem o particular significado de reportar a um oficial em início de carreira. Apesar de continuar altamente empenhado com o exército, o militar participante expressa já desapontamento face ao que esperava receber, normalmente, da instituição, em consequência dos seus níveis de empenhamento:

"A ideia que eu tinha do Exército e pela qual continuo a dar o meu melhor não é aquela que se passa neste momento (...). Penso que se perdeu um bocado a implementação de valores (...), perdemos um bocadinho a qualidade para manter a quantidade necessária e penso que é por esse facto que a instituição perdeu bastante, e depois uma coisa traz a outra, portanto começamos a perder valores, começamos a perder formas de manter esta organização estruturada, disciplinada e organizada." (P4, Tenente, 31 anos, AP=4 anos).

As razões externas (conjuntura de crise) associadas a perdas compensatórias aparecem também como uma dimensão de incumprimento organizacional, como é possível inferir de discursos como:

"(...), mas lá está: entendo que a organização não se pode afastar do país em que está, embora eu diga abertamente que a culpa do que nos está a acontecer, em certa medida, se deve aos militares e à tutela (...)." (P15, Major, 44 anos, AP=8 anos),

ou, de modo mais detalhado:

“(…) basta ver toda esta questão dos cortes salariais, o congelamento das progressões verticais e horizontais, (...). Não são só consequências que se cingem à instituição militar, uma vez que a instituição militar não se pode ver como estando à parte do resto da sociedade e não fazendo parte do país, (...) mas no entanto, se calhar há coisas em que deveria haver uma outra atitude diferente do poder político em relação à instituição militar. A questão da saúde militar: é impensável aquilo que o sistema era e naquilo em se está a transformar, não é? ... parece, começa a parecer que ser militar é mais uma profissão qualquer ... é como ser bancário... e não é. (...). Não me parece coerente e ajustado (...)” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos).

A reforma em curso na FAP está, muito naturalmente, condicionada pela conjuntura económica do país, condição que determina alterações a nível das missões e da estrutura organizacional militar. As alterações da estrutura ao impactarem diretamente nas pessoas e nas suas expectativas são, no caso português, percecionadas como da responsabilidade direta do decisor político. Como resultado, os referidos impactos vêm tendo tradução prática negativa nas carreiras profissionais e nos apoios sociais dos militares sem que, por força da condição militar, exista qualquer diferenciação positiva ou compensatória.

A dimensão em apreço, embora identificada como fator de incumprimento das promessas organizacionais pelos entrevistados, parece sê-lo numa perspetiva de conotação algo mitigante, como passível de inferir dos respetivos indicadores textuais. Apesar da relação vincular recíproca e diretamente os militares às forças armadas também enquanto organização empregadora, o facto de a raiz do conflito ser externa às partes envolvidas por emanar primariamente do ambiente envolvente à instituição, deixa aparentemente espaço, por isso, para a existência de um certo grau de compreensão, tolerância e acomodação dos oficiais do QPEP relativamente ao fenómeno litigante e às suas consequências.

A concluir, a categoria C4 traduz resultados das entrevistas que confirmam na generalidade o preceituado pela literatura especializada. Deste modo, os participantes ao elegerem como razões de quebra/violação dos contratos psicológicos, entre outras, a transformação organizacional em curso no Exército Português e a observância de políticas e práticas de gestão de recursos humanos inadequadas, reforçam os entendimentos de Freese *et al.* (2011) e Kickul *et al.* (2002), no que ao primeiro dos casos diz respeito, e de Conway e Briner (2005) e Rousseau (1995) no que às referidas políticas e práticas de gestão das pessoas concerne. A comunicação interna – elemento especialmente importante, quer na redução ou mesmo eliminação da resistência individual aos processos de mudança (Elving, 2005), quer na

minimização da incongruência inerente à percepção de incumprimento organizacional (Morrison & Robinson, 1997) -, a gestão das carreiras e das oportunidades de promoção, a gestão por competências e as políticas de remuneração são vetores da gestão das pessoas apontados pelos participantes como necessitados de boas práticas organizacionais e a requerer especial atenção dos responsáveis hierárquicos, também eles visados como fator ativo de incumprimento dos contratos psicológicos enquanto agentes organizacionais (Morrison & Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 1999).

5.2.5 Consequências da quebra/violação do contrato psicológico (C5)

Sempre que a rutura de um contrato psicológico acontece, o que se segue, do ponto de vista da relação pessoa-organização, traduz alterações que incidem negativamente sobre a postura atitudinal e comportamental, de ordem diversa, do indivíduo na sua conduta futura com a organização. Como já constatado no ponto 1.4.3 do Capítulo 1, vastos são os estudos (*e.g.* Bal *et al.*, 2008; Raja *et al.*, 2004; Rousseau, 1995; Turnley e Feldman, 2000; Zhao *et al.*, 2007) que consensualmente apontam um quadro claramente negativo para as organizações como resultado de processos de incumprimento dos contratos psicológicos.

No âmbito do presente trabalho de investigação a categoria em apreço é caracterizada de acordo com o Quadro 5.5.

Quadro 5.5 – Consequências da quebra/violação do contrato psicológico

Especificação	Dimensões
Caraterização da resposta individual à percepção de incumprimento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Quebra de confiança - Redução do empenhamento organizacional afetivo - Insatisfação/desmotivação com o trabalho e a organização - Frustração/ressentimento - Intenção de sair/<i>turnover</i>

A **quebra de confiança** é uma dimensão que, traduzindo o corolário do incumprimento organizacional percecionado, está, de forma natural e concetual, estreitamente ligada à *organização e os seus agentes* enquanto fator de quebra/violação do contrato psicológico. Esta perspetiva resulta plausível na medida em que acaba por ser uma resposta individual à percepção

de ausência de cumprimento, por renegação ou incongruência (Morrison & Robinson, 1997) das obrigações organizacionais, como parece decorrer dos depoimentos seguintes, com a particularidade de qualquer deles relevarem a insuficiência de comunicação como uma componente da falha organizacional:

“(…) como é que os chefes deixaram que a organização se transformasse naquilo que é hoje (…) quando vejo a organização refletida nos nossos generais considero que perdi o respeito por ela, uma vez que os nossos generais são homens de duas faces, não podem lá estar e concordar com tudo o que poder político decide ... andam-se a rir para os gajos, andam atrás deles, passeiam nas limousines ... subservientes, (…) não tenho qualquer confiança na hierarquia, principalmente para cima (...). Outra coisa interessante é não existir informação, a informação não flui (...).” (P3, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos),

ou ainda,

“(…) Tem [a organização] o dever de me informar, de me dar o conhecimento daquilo que eles realmente andam a fazer por nós e isso não acontece. Cada vez mais se observa a corrente do ‘mandou, disse que é, é porque é’. Nós temos de saber o porquê, temos o direito de saber que se há alguém que está lá em cima anda a fazer alguma coisa por nós e eu não sei, porque eu não vejo ... não existe informação descendente! É impossível trabalhar e confiar numa instituição que não liberta informação. (...)”. (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos).

A confiança na organização, desempenhando um papel crucial, quer como elemento de bem-estar das pessoas que emprega, quer como garante da estabilidade da relação existente (Robinson, 1996), quando quebrada em consequência de incumprimento organizacional provoca nas pessoas, segundo Zhao e colegas (2007), efeitos de impacto superior aos efeitos do próprio incumprimento. Esta constatação encontra especial eco na instituição militar, em que a confiança é um valor que funciona como força-motriz (Allen, 2011) de uma organização que baseia a sua ação em princípios, normas e valores de dimensão que excede o mero interesse pessoal tendo em vista o cumprimento da sua missão.

No entendimento de Henderson (1994), “um dos objetivos de uma organização saudável é desenvolver uma comunicação aberta, confiança mútua e confiança na gestão” (p. 4). Num contexto organizacional de pendor comunitário em a disciplina e o respeito pela hierarquia funcionam como pilares estruturais, a quebra de confiança associada à falta de comunicação das chefias, também enquanto agentes organizacionais, pode gerar efeitos de enorme carga negativa ao nível dos processos de liderança em jogo em cada momento das práticas hierárquicas, com impacto de dimensão letal no moral e na coesão dos militares.

Elemento de importância determinante no esclarecimento de divergências eventualmente decorrentes da incongruência quanto aos termos de troca dos contratos, bem como para a procura e obtenção de soluções resultantes de ajustamentos recíprocos entre as partes, a confiança torna-se um elemento de vital importância para o universo organizacional militar onde, até por idiosincrasia cultural, desempenha o papel de termo de troca relacional privilegiado na esperada cooperação franca e leal entre os seus membros.

Uma outra dimensão que expressa uma forma de reação à percepção de incumprimento organizacional é a **redução do empenhamento organizacional afetivo**, no sentido em que o indivíduo baixa os seus níveis de ligação afetiva⁴³ à organização.

“Sabe que eu ... se me fizesse esta pergunta há quatro anos eu tinha um gosto enorme de dizer que era militar e agora evito dizer ou quando digo, não digo com vergonha, nada disso, embora continue a sentir garbo em ser militar deixei de gritar aos sete ventos que sou militar, uma coisa de que tinha enorme orgulho. Agora em termos de afetividade chega a pontos em que me levanto de manhã, olho para o espelho, faço a barba venho trabalhar porque este é o meu trabalho. (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou no mesmo sentido:

“(...) já me senti bastante mais afetivamente ligado ao Exército, bastante mais ... já houve até alturas em que terei dito ‘nunca sairei’, mas a palavra nunca é muito forte e neste momento não posso dizer isso, tenho de pensar (...) isto deve-se a toda esta situação, em termos de progressão na carreira, o receio quanto ao futuro (...) e custa-me muito ver que a condição militar é hoje muito pouco considerada (...)” (P12, Tenente-coronel, 44 anos, AP=3 anos).

A redução do empenhamento de caráter afetivo com a organização, sendo de matiz emocional e indo no sentido de levar o indivíduo a nela permanecer, tal é o seu sentimento de pertença e, quiçá, a sua necessidade, parece resultar, em larga medida, da ausência de reconhecimento social da profissão militar na atualidade nacional, como parece estar implícito nas narrativas acima e é comum à totalidade dos entrevistados. A expectativa de que a sociedade deve valorizar e respeitar as suas forças armadas integra os termos de troca da relação entre os militares e a organização, isto é, os seus contratos psicológicos. Porque os oficiais do QPEP tendem a encarar a sua relação com a instituição em lógicas de “dependência filial”, transportam para esta, em primeira instância, a obrigação do apoio organizacional no que ao

⁴³ Vinculação fortemente emocional de um indivíduo a uma organização traduzida na identificação, envolvimento e no sentimento de pertença (Scrima, Lorito, Parry & Falgares, 2014).

prestígio da carreira militar concerne, desiderato que, se não conseguido, induz a percepção de incumprimento das obrigações da organização e, bem assim, de quebra do contrato psicológico individual com impacto no empenhamento organizacional afetivo.

Também o entendimento face à (in)ação das chefias aparece como um critério de graduação da afetividade à organização, visto que:

“(...) no meu caso concreto, fui perdendo a afetividade com o Exército ... porque eu acho que as nossas chefias não estão preocupadas com aquilo que é a instituição. (...) eu tenho que ser crítico relativamente a este ponto: (...) eu para poder dar mais do que aquilo que devo dar tenho que sentir o exemplo superiormente e muitas vezes eu sinto que as nossas chefias já não estão preocupadas com o trabalho que é desenvolvido cá em baixo, (...).” (P11, Capitão, 36 anos, AP=5 anos).

Apesar do decréscimo da afetividade descrito, a lealdade à organização parece não ser afetada, quer por parte dos participantes cujas opiniões se transcrevem, quer pela generalidade dos entrevistados. No caso dos participantes citados são exemplo disso os entendimentos de que:

“(...) esta crise não teve repercussão nos meus níveis de lealdade para com a instituição. A diferença é que eu sou mais incisivo e não tenho problemas em pôr as coisas logo aos superiores hierárquicos e digo logo ‘segundo o meu dever de lealdade para com o senhor e para com a instituição eu devo dizer-lhe isto ou lhe chamar a atenção’ (...). Eu sempre fui assim e uma coisa que eu quero nunca perder é este dever de lealdade para com a instituição e para com o meu superior hierárquico. (...) a minha lealdade à instituição não diminuiu.” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou, em idêntico entendimento:

“O meu sentimento de lealdade não se tem alterado, cada vez estou ainda mais leal ... por muito que me custe às vezes, sou cada vez mais leal. Digo que ‘embora me custe às vezes’ porque posso não concordar, mas não deixo de ser leal, mesmo que não concorde, (...) mas a partir do momento em que discuto, apresento a minha discordância e a decisão é tomada pelo superior, essa passa a ser a minha decisão e a minha lealdade vai a esse ponto (...).” (P12, Tenente-coronel, 44 anos, AP=3 anos).

A lealdade, sendo um elemento estruturante do conteúdo do contrato psicológico dos oficiais do QPEP, apesar de ter para estes uma conotação de reciprocidade na medida em que esperam que a organização seja, de igual modo, leal para com eles, é pelos militares sentida como um critério vital para a manutenção da confiança e boa-fé da sua relação com o Exército. Daí que, entendida a lealdade como mais um dos deveres especiais dos militares e a que estes atribuem a dimensão ideológica de um valor, resulte natural e compreensível a afirmação seguinte:

“(…). Quando não for leal com a instituição, serei o primeiro a pedir para ir embora (…)”.
(P11, Capitão, 36 anos, AP=5 anos).

A satisfação com o trabalho tem sido uma das variáveis mais estudadas no âmbito das relações laborais empregado-empregador, porquanto é expectável que trabalhadores satisfeitos sejam produtivos (Pina e Cunha *et al.*, 2004). Sendo uma das consequências do incumprimento organizacional percebido, a **insatisfação/desmotivação com o trabalho e a organização** parece presente quando:

“(…) os meus níveis de satisfação são baixos, porquê? ... haamm ... (…) o não reconhecimento do meu trabalho (...). Depois a questão do desenvolvimento pessoal, desafios, (...) sobretudo produzir algo ... não fazer a mesma coisa (...) e às vezes, ou por haver um pensamento muito hierarquizado em que às vezes para se fazer algo tem que se pedir autorização para tudo, (...) comandar não é ser pombo correio, isso choca-me, desmotiva-me (...) e a informação, melhor, a falta dela, é um problema grande na instituição, (...). Se não houver informação, se a comunicação não for correta (...) a base vai estar quase sempre contra.” (P8, Major, 34 anos, AP=6 anos),

e com enfoque na ideologia profissional (O'Donohue & Nelson, 2007):

“(…) revejo-me hoje menos na instituição por causa do desânimo relativamente a tudo o que tem estado a acontecer (...) embora os meus níveis de satisfação sejam baixos, não é só com o Exército, mas também com a forma como ele está, a relevância que ele tem no enquadramento nacional, (...) a forma como veem o Exército e como nos veem a nós, parece que trabalhamos para nada, que não contribuímos para o país, é desmotivante (...). (...) a nossa carreira agora é equiparada a um funcionário público normal, de uma repartição de finanças, quando as nossas carreiras são tão diferentes, não é? (...) sinto-me desmotivada e não consigo motivar quem está abaixo de mim e é muito complicado trabalhar com pessoas desmotivadas, (...) o meu nível de satisfação no trabalho e na organização é baixo, infelizmente é baixo.” (P28, Capitão, 35 anos, AP=7 anos).

Quando numa relação laboral o empregado experiencia a rutura do contrato psicológico, a sua satisfação com o trabalho e a organização empregadora decrescem (Cassar, 2001). No caso das respostas presentes ressalta ainda a desmotivação individual como resultado da perceção de que a instituição militar incumpriu promessas/obrigações. No primeiro dos casos aparece a insuficiência da comunicação, agora como fator de insatisfação/desmotivação individual para o trabalho como já tinha acontecido antes no caso da quebra de confiança na organização, como elemento substantivo para a perceção de incumprimento organizacional. Para o mesmo fim, o segundo caso aponta, como também já

tinha acontecido no que à redução do empenhamento organizacional concerne, a falta de reconhecimento social da profissão como elemento-chave para a insatisfação/desmotivação com o trabalho e o empregador, fenómeno ainda amplificado em razão de um conjunto de atributos próprios de determinadas profissões que, sob a forma de valores e crenças, formam grande parte do esquema mental que configura o contrato psicológico de profissionais que se veem a si próprios como diferentes (O'Donohue & Nelson, 2007).

O exército é, por definição, um corpo específico integrante do setor público. Neste universo, as questões da motivação pessoal para o trabalho colocam-se de forma diferente do que se verifica nas organizações do setor privado (Kim, 2006; Buelens & Van den Broeck, 2007), porquanto os funcionários públicos tendem a centrar o seu trabalho no “elevado valor de ajudar os outros servindo a sociedade e o interesse público” (Kim, 2006, p. 726). Os entendimentos dos participantes acima citados parecem, assim, encontrar explicação no facto do exército, organização eminentemente pública, induzir nos seus oficiais um sentir que enfatiza, uma vez mais, fatores de ordem não tangível, designadamente a comunicação organizacional interna e o reconhecimento social da profissão, como elementos da componente essencialmente intrínseca da retribuição organizacional em que assentam as “expetativas do serviço público” de que fala Castaing (2006, p. 88), típicas das componentes relacional e ideológica que pautam, por princípio genérico e tradição, os contratos psicológicos dos trabalhadores empenhados no serviço público, em particular, os dos oficiais do QPEP.

Sendo manifestação do mais acentuado desencanto relacional com a organização, a dimensão bivalente **frustração/ressentimento** parece traduzir uma veemente resposta atitudinal do indivíduo à perceção de incumprimento organizacional. São exemplo do sentimento de frustração afirmações como:

“(…) fiz diversas missões no exterior e apercebi-me da hipocrisia daquelas missões, o que estava ali a fazer (...) proteger interesses que não eram os nossos, de Portugal ... estávamos ali, mas as coisas iam ficar na mesma, estive na [DOD], no [DOD], no [DOD] duas vezes, (...) o frustrado tem, por isso, que ver com o sentir ... um tipo não é estúpido ... (...) que fazia parte de uma máquina que defendia valores que não eram reais (...) e isto frustrou-me, esta falta de verdade, sentes que estás ali e não estás a fazer nada de bom por ninguém (...).” (P3, *Tenente-coronel, 50 anos, AP=9anos*),

“(…) basta olhar para aquilo que a instituição é hoje em dia, naquilo em que a instituição se transformou, na importância que a instituição castrense tem no próprio país, na maneira como é encarada na sociedade civil, naquilo que é a nossa articulação interna (...) tudo isso não é agradável

e deixa-me frustrado, porque não é nesta instituição em que eu me revejo e que eu gostaria de me rever (...)." (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos),

ou ainda, agora no que ao ressentimento diz respeito:

"Estou ressentido porque me dá vontade de chorar quando abro as resenhas de imprensa e vejo aquilo que se diz dos militares e os nossos generais nada fazem, nada esclarecem a população civil do que é a realidade (...). Eu, ao meu nível, esclareço as pessoas que estão mais próximas, os vizinhos, (...). Agora são dois ou três e o resto? O resto pensa que 'esta corja que anda aqui fardada', que é como eles dizem, 'nada faz e não interessa nada a ninguém. Vão todos os dias almoçar, vão jantar e depois bebem umas cervejas e vão para casa. Não fazem muito mais do que isso, não produzem', dizem eles 'produzem zero'. Pois, mas o que estas pessoas não sabem e ninguém lhes diz é que existem organizações em Portugal cuja produção não pode contabilizada como uma empresa normal. Estou ressentido estou e não é fácil deixar de estar." (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos).

A frustração é uma reação afetiva e emocional desencadeada ao nível do indivíduo que, envolvido numa relação de trabalho, percebe a violação da relação por incumprimento de obrigações da entidade patronal (Morrison & Robinson, 1997). O contrato psicológico ideológico é baseado essencialmente em termos de troca de dimensão valorativa como sejam, a missão eminentemente social da organização, assim como os princípios, os valores e as causas que subjazem (Thompson & Bunderson, 2003). No caso dos dois depoimentos que expressam a referida resposta emocional, tal parece ficar a dever-se à perceção de que o exército incumpe promessas feitas, de cariz ideológico, por "renegação intencional" (Thompson & Bunderson, 2003, p.579), o mesmo sucedendo no terceiro depoimento em que o sentimento assumido pelo declarante face ao incumprimento organizacional é, agora, o ressentimento para com as chefias pela alegada inação face à falta de reconhecimento da sociedade portuguesa pela missão do seu exército e do respeito pela dignidade profissional dos seus oficiais. Para os referidos autores, a renegação intencional ocorre quando os indivíduos envolvidos numa relação laboral percebem que os decisores organizacionais, por qualquer razão, consciente e deliberadamente incumprem com as suas obrigações de teor ideológico, como parece suceder em qualquer dos casos descritos.

Uma última dimensão que traduz a reação dos oficiais do QPEP à perceção de incumprimento das obrigações/promessas devidas pela instituição militar é a **intenção de sair/turnover** da organização. Sendo resultado do impacto negativo nas expectativas

individuais, julga-se presente o quadro descrito quando afirmações como as seguintes têm lugar:

“(…) frequento o curso de [DOD] e no fim do curso sou investido, de imediato, em funções de [DOD] (...). Portanto, (...) acho que são indicadores positivos, de confiança, de promoção, mas enfim...(...), entretanto ao longo deste tempo apercebo-me de que o Exército vai buscando pessoas, que no sistema de avaliação sempre estiveram atrás de mim, vai-as promovendo. (...) sendo eu ultrapassado. (...) as minhas expectativas nos últimos anos foram sempre a percepção de que estava uma luz acesa lá ao fundo. Tem-se apoderado de mim um misto de pensamentos: se for promovido naturalmente que continuarei, se não for terei de pensar noutras funções, (...) terei de começar a pensar um bocadinho em mim e sair pelo meu pé. (...) há outra vida para além da carreira.” (P22, Coronel, 53 anos, AP=9 anos),

ou ainda:

“(…) na minha situação pessoal, estou há 11 anos aqui na Guarnição Militar [DOD] e em primeiro lugar para rodar. Sei que no organismo que faz a gestão de pessoal está a haver pressão de Lisboa (...) para a colocação lá de [DOD]. Fui falar com quem de direito e disse assim ... não digo humilhar-me, mas tive de descrever a minha situação, e disse ‘eu não tenho capacidade financeira neste momento para fazer um deslocamento em Lisboa (...) eu pagar para trabalhar não, não é minha obrigação’. (...) Se eu entender que não é compensatório ‘meto o papel’⁴⁴ e vou para casa ... ganho mais em casa do que se estiver em Lisboa (...).” (P14, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos).

A intenção de sair da organização é uma das formas mais abordadas na literatura enquanto consequência da percepção de rutura dos contratos psicológicos (e.g. Blomme *et al.*, 2010; Dulac *et al.*, 2008; Robinson & Rousseau, 1994). Sendo, conjuntamente com o empenhamento organizacional, um indicador do estado da ligação psicológica ao empregador, a intenção de sair/*turnover* traduz a probabilidade subjetiva de um indivíduo vir a deixar a sua organização dentro de um determinado período de tempo (Zhao *et al.*, 2007). Abundante que é a literatura que refere esta consequência como comum no âmbito do quadro descrito (e.g. Bunderson, 2001; Robinson, 1996; Zhao *et al.*, 2007), no caso do Exército Português a saída efetiva ou real (*turnover*) está subordinada a um condicionamento de ordem formal, consubstanciado no enquadramento estatutário da carreira de oficial, que requer a solicitação de saída da instituição. Esta singularidade organizacional de carácter administrativo, responsável pela reduzida facilidade de movimentação (Forrier & Sels, 2003) dos oficiais do QPEP, está na origem da categoria C6

⁴⁴ Gíria usada no Exército para designar a entrega do documento escrito necessário ao abandono do serviço ativo ou da organização.

a tratar no ponto seguinte, no sentido em que permite perceber o entendimento sobre as consequências potenciais da recusa da organização face à intenção expressa de saída do militar. Apesar deste obstáculo ao *turnover* existir, vem-se verificando um número desusado de saídas do exército por parte dos oficiais do QPEP, sobretudo sob a forma de solicitações de passagem à Reserva por parte dos militares de postos intermédios, o que é atípico. Importando obviamente compreender com objetividade as razões específicas porque tal ocorre, o fenómeno adquire ainda uma relevância redobrada face à escassez de pesquisa que relacione a perceção de quebra do contrato psicológico e a saída real das organizações (Dulac, 2005).

Atenta a conotação, essencialmente relacional e ideológica, dos termos de troca social que subjazem à relação de reciprocidade estabelecida com a instituição militar, a tendência natural aponta, por norma, para a eternização da referida relação, não sendo, por isso, comum o abandono da organização por parte dos oficiais do QPEP. No caso presente, a intenção de sair do exército parece ficar a dever-se a procedimentos administrativos que evidenciam um descomprometimento no que ao apoio organizacional concerne, o que parece ser consonante com o sugerido por Bunderson (2001) ao considerar a saída da organização uma das respostas individuais ideológicas ao incumprimento organizacional por práticas administrativas entendidas como desajustadas.

O quadro consequencial ao incumprimento organizacional percecionado é o das respostas individuais de carácter atitudinal ou comportamental, de tipologias e intensidades várias, mas invariavelmente negativas, ao fenómeno disruptivo. As consequências da quebra/violação do contrato psicológico representam, deste modo, a categoria C5 do estudo. Os resultados permitem a obtenção de reações que, dando corpo à categoria descrita, reforçam as conclusões de diversos trabalhos, como sejam a quebra de confiança na organização (*e.g.* Bal *et al.*, 2008; Robinson, 1996), a redução do empenhamento organizacional (*e.g.* Bal *et al.*, 2008; Raja *et al.*, 2004), a insatisfação no trabalho (*e.g.* Raja *et al.*, 2004; Gakovic & Tetrick, 2003) e a intenção de abandonar a organização (*e.g.* Turnley e Feldman (1999; 2000); Zhao *et al.* (2007), reações, de resto, objetivamente associadas, de modo agregado por Roger e Lapalme (2006), ao congelamento de progressão na carreira, entendimento que parece contido na reflexão seguinte:

“(...) quando entrei para a instituição a expectativa que tinha era a de alcançar o posto de Coronel (...), o que ainda agora aspiro, talvez de uma forma utópica (...). (...) digo utópica por a

progressão estar bloqueada (...) e é pouco perspetivada essa promoção. (...) neste momento no meu posto já há sete ou oito cursos à espera de promoção, é uma coisa tremenda, faz-me, de facto, ficar desiludido (...) tenho a perceção de que, se continuar assim, provavelmente vou ter de olhar para outros meios e, de uma forma muito amargurada, ir para casa já que um indivíduo que tem um determinado número de anos de posto, já fez tudo, já comandou (...), sinto atualmente que não fui formado para este exército (...), o meu estado de espírito e dos meus camaradas é de total desilusão (...). (P14, Tenente-coronel, 50 anos, AP=9 anos).

No caso do abaixamento dos níveis de empenhamento organizacional, os resultados evidenciam de forma consistente que apesar de se verificar uma menor ligação afetiva à organização, isso não se traduz numa redução dos níveis de lealdade dos oficiais do QPEP. Este facto parece encontrar suporte na dimensão ideológica do contrato psicológico (Dulac, 2005), própria da profissão militar, no sentido em que a rutura pode ser gerada por discursos ou práticas “contrárias à causa ou princípio ideológico veiculado” (Dulac, 2005, p. 132) que, como tal, apenas vinculam os agentes organizacionais, não a instituição. Também a frustração/ressentimento e a desmotivação surgem como consequências de caráter atitudinal da perceção de rutura dos termos de troca entre os profissionais militares e o exército. No primeiro dos casos, a frustração/ressentimento, os resultados alinham com as conclusões dos trabalhos de Bal e colegas (2008) e O’Donnel e Shields (2002) e no segundo, a desmotivação, de menor evidência empírica, com Roehling (1997), alegadamente ligada ao decréscimo do empenhamento organizacional dos empregados do setor público (Castaing, 2006; Romzek, 1990).

A concluir a interpretação e discussão da categoria C5 é interessante constatar a inexistência de diminuição ou ausência de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) enquanto consequência prática da perceção de incumprimento organizacional dos oficiais do QPEP. Esta circunstância é tanto mais relevante quanto o facto de ser uma das reações assumidas comumente pela literatura de referência como consequência da quebra/violação do contrato psicológico (e.g. Robinson & Morrison, 1995; Turnley *et al.*, 2003; Zhao *et al.*, 2007), com impacto até na eficácia organizacional (Chambel, 2014a). Não tendo sido evidente nos resultados da pesquisa a emergência da referida tipologia reativa, tal dever-se-á à observação de dimensões subjacentes ao conceito CCO, como a consciencialização, o altruísmo, a cortesia e a virtude cívica (Organ, 1997), também presentes no quadro de valores estruturantes da profissão militar.

5.2.6 Reação ao impedimento de saída da organização (C6)

Os oficiais do QPEP têm a saída da instituição condicionada pelo normativo constante do EMFAR. A presente categoria expressa a opinião dos entrevistados acerca dos possíveis efeitos decorrentes da impossibilidade de saída voluntária da organização e assenta nas dimensões apresentadas no Quadro 5.6.

Quadro 5.6 – Reação ao impedimento de saída da organização

Especificação	Dimensões
Expressão atitudinal e comportamental da resposta individual á restrição organizacional de saída voluntária.	- Comportamentos geradores de instabilidade organizacional - Negligência e decréscimo do desempenho

A dimensão **comportamentos geradores de instabilidade organizacional** emana de entendimentos como:

“(…). Alguém que ‘mete o papel’, que pede para sair e vê negado o despacho (...), a partir desse momento a resposta do ‘não’ vai levar a que dentro da unidade onde esteja se torne um elemento desestabilizador porque já se encontra na fase do ‘ai não querem que eu saia, então faço o que me apetecer’ e o Comando não vai fazer nada porque o indivíduo fará o que lhe aprouver, na medida do que quiser fazer e com a velocidade que quiser (...). O Comando vai puni-lo?... e depois? Qual o problema? ‘Vocês é que não me mandaram embora!’. Há cá um caso que aguarda o despacho ao pedido de saída que se, não vier deferido, a conhecendo eu como conheço a pessoa já que ao longo do tempo foi falando comigo, este tipo vai ser um desestabilizador, ponto!” (P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou, em perspetiva semelhante:

“(…) dependendo da função que desempenha, alguém que vê negada a possibilidade de sair da organização, pode até ser perigoso dada a sua natural insatisfação. Conheço um exemplo prático que aconteceu (...), haamm ... a orientação até para, quando muito, atingir os objetivos mínimos definidos ... , a pessoa não tem nada a perder, se a pessoa pede para sair e é forçada a continuar (...), pode até entrar em situações de desobediência, de insubordinação, o que no Exército é bastante grave, (...) e acaba por desestruturar toda a orgânica daquela secção em que está inserida ... e desmotivar todos os que trabalham com essa pessoa também.” (P17, Capitão, 32 anos, AP=2 anos).

Também a **negligência e o decréscimo do desempenho** emergem como dimensão da reação previsível ao impedimento de saída da instituição por parte dos oficiais do QPCE, quando voluntária e formalmente expressam essa intenção. São disso exemplo opiniões expressas como:

“(…) quem quer sair e não o deixam desenvolve resistência passiva, começa a fazer de tudo ... eu vou-lhe ser muito sincero: isso já se vê na classe [DOD] (...) eu até tive um caso de um [DOD] que tinha pedido para passar à Reserva (...) e na especialidade dele haviam poucos e isso foi-lhe recusado pelo Exército, e eu lembro-me perfeitamente que o comportamento dele passou a ser deplorável ... nem o comandante tinha mão naquilo (...), o indivíduo fazia o que queria, ia treinar, ‘que lhe dessem uma porrada’⁴⁵, dizia ele, ... é fácil isso acontecer (...) a minha opinião é ‘quer sair saia’ (...), se o indivíduo estiver mesmo fincado em sair ... vai desestabilizar o clima de trabalho, vai atrasar a entrega de trabalho, vai entregar trabalho mal feito, não cumprir ... as questões da indisciplina (...), a resistência passiva é uma arma muito forte (...)” (P32, Major, 36 anos, AP=1 ano),

ou:

“Eu acho que inevitavelmente isso (a negação de saída) vai conduzir a sentimentos de frustração, a sentimentos de lassidão, de desinteresse, não é? (...). A questão aqui é: quando se veda a alguém a possibilidade de sair, de se ir embora a partir de certa altura da sua carreira, se a pessoa passa a encarar ter de estar como uma obrigação e anda insatisfeita, isso vai ter necessariamente implicações ao nível do seu comportamento, dos seus relacionamentos pessoais e profissionais, sobretudo ao nível da sua dedicação ao serviço e da disciplina. Acho que nesta situação é contraproducente negar à pessoa a possibilidade de sair, devendo a saída ser permitida, (...) observando as garantias devidas aos direitos adquiridos.” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos).

As potenciais manifestações atitudinais e comportamentais de alguém que vê recusada a pretensão de saída voluntária do Exército Português relevam como categoria temática no âmbito do presente estudo, tanto mais que se está perante uma instituição que pode ser considerada, quanto à sua natureza complexa, aos fins a que se destina e aos serviços que presta, bem como aos meios tecnológicos que opera, uma “organização de alta fiabilidade”⁴⁶ (Roberts, 1990, p. 160; Baker, 2006, p. 1576). Esta caracterização parece, pois, nada compatível com a permanência forçada de colaboradores no seio da instituição, sobretudo daqueles que detêm cargos e desempenham funções de particular responsabilidade na estrutura organizacional militar como é o caso dos oficiais.

⁴⁵ Gíria militar para punição.

⁴⁶ Tradução livre de *High-Reliability Organizations (HRO)*, organizações que operam em ambientes perigosos e em que a ocorrência do erro, ainda que extremamente baixa, pode acarretar consequências de elevada dimensão (Baker, 2006; Roberts, 1990).

Os resultados sugerem um quadro reativo disfuncional traduzido em atitudes e comportamentos geradores de instabilidade organizacional, como a desobediência ou a insubordinação, a negligência e o decréscimo do desempenho, bem como a resistência passiva ou o incumprimento de tarefas e prazos, fenómeno que importará ser avaliado face à alternativa da permissão de saída. De notar que não tendo sido evidente o decréscimo do desempenho enquanto reação à perceção de rutura do contrato psicológico, como refere a literatura (e.g. Turnley *et al.*, 2003; Zhao *et al.*, 2007), esta dimensão surge agora como reação ao impedimento do sair efetivo da organização. Isto poderá ter explicação, uma vez mais, à luz da dimensão ético-ideológica em que assentam os termos de troca do profissional militar.

Uma última nota-comentário considerada importante no âmbito da categoria C6 em apreço: esta categoria comporta a particularidade de não ser comumente observável no mundo laboral, porquanto o que é normal acontecer quando a violação do contrato psicológico culmina na manifestação objetiva de abandonar a organização é que tal ocorra sem constrangimentos de maior. Quando tal não acontece, como parece ser o caso do Exército Português em determinado contexto, esta circunstância é passível de gerar, conforme se infere dos resultados, um quadro reativo individual à obrigação de permanecer na organização cujos efeitos se desconhecem.

5.2.7 Empregabilidade e incumprimento organizacional (C7)

A categoria em análise aborda o peso ou papel mediador dos níveis de empregabilidade percebida na relativização das consequências sentidas pelo oficial do QPEP face ao incumprimento percecionado das promessas organizacionais, em função das dimensões constantes do Quadro 5.7.

Quadro 5.7 – Empregabilidade e incumprimento organizacional

Especificação	Dimensões
Papel da empregabilidade percebida na gravidade atribuída à quebra/violação do contrato psicológico e às suas consequências.	- Empregabilidade percebida - Incumprimento, empregabilidade e <i>turnover</i>

A empregabilidade é tida como o substituto da segurança no emprego no atual mercado do trabalho global, com evidentes implicações no quadro tradicional do contrato psicológico. O eixo relacional que é estabelecido entre os dois conceitos no âmbito do presente estudo, é

definido pela ponderação da empregabilidade percebida na gravidade atribuída à rutura do contrato psicológico e nas suas consequências. Refletindo a perspetiva que o indivíduo tem acerca dos próprios níveis de inserção no mercado de trabalho global, **a empregabilidade percebida** pelos oficiais do QPEP está patente nos entendimentos seguintes:

“A nossa formação na Academia Militar é bastante generalista com equivalência a disciplinas como Economia, Direito, mas tenho a perfeita noção de que tirando a parte da liderança, do trabalho em equipa, motivação e uma ou outra competência, teria de fazer um outro curso aproveitando as equivalências às cadeiras da Academia, voltar a estudar, para poder trabalhar no exterior. A licenciatura em Ciências Militares é muito específica e voltada para a instituição.”
(P34, Capitão, 33 anos, AP=4 anos),

ou no mesmo sentido, mas numa perspetiva mais detalhada:

“Penso que alguns aspetos da nossa formação são, apesar de tudo, valorizados no mercado de trabalho civil, não é? ... o rigor, a disciplina, a capacidade de trabalho, o espírito de missão, ... serão transferíveis para o mercado civil. Em termos de competências técnicas propriamente ditas, (...) um oficial de Serviço de Material, engenheiro Eletrotécnico, ou oficial de Transmissões, conseguem transpor as suas competências. No caso daquilo que nós chamamos de “armas combatentes”, o caso da Artilharia, da Infantaria e da Cavalaria, não existe um paralelismo daquilo que é o perfil de formação dos oficiais dessas armas (especialidades), do ponto de vista técnico, para ser transponível para o mercado de trabalho civil.” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos).

Do ponto de vista da perceção individual das competências disponíveis para o mercado de trabalho, a empregabilidade percebida incorpora, do ponto de vista concetual, duas perspetivas: a empregabilidade interna, refletindo o capital humano adequado a responder às necessidades específicas da organização empregadora, e a empregabilidade externa enquanto expressão do capital humano necessário às solicitações do mercado de trabalho fora da organização. No caso específico dos oficiais do QPEP a perspetiva que releva para o estudo em curso é a da empregabilidade externa já que, pelas características e objetivos da carreira militar, todo o percurso formativo para o fornecimento das competências consideradas necessárias ao exercício da profissão é orientado no sentido da empregabilidade interna. Os resultados obtidos em função da opinião generalizada dos participantes, de que os dois extratos expostos são exemplo, parecem evidenciar, assim, a assunção de que a empregabilidade externa dos oficiais do QPEP é globalmente baixa, exceção feita a algumas das especialidades profissionais como é o caso agregado das engenharias.

A dimensão **incumprimento, empregabilidade e turnover** traduz a relação de causa-efeito que parece existir, na perspetiva dos oficiais do QPEP, entre o incumprimento organizacional (e a gravidade atribuída ao ato pelo indivíduo) e a saída da organização em função dos níveis individuais de empregabilidade externa percebida. Os relatos que baseiam o referido subtema são os seguintes:

“(…) O oficial de Engenharia, face formação que tem, face àquilo que a organização lhe oferece ... ou não oferece, não é?... porque tem plena aceitação no mercado civil, se a organização não cumpre, ele sai das fileiras. São conhecidos muitos casos ... estes oficiais ou andam satisfeitos com o que fazem na organização, muito motivados ou identificados com a instituição, ou então batem com a porta, porque têm as ferramentas necessárias. ... Claro que no meu caso se me perguntarem “então e tu?” Eu respondo: “pois ... eu o quê? Vou lá para fora fazer o quê? (...). Na perspetiva de ter que aguentar mais o incumprimento organizacional, o meu copo é maior que o deles, não? Por isso, se calhar, a gravidade do incumprimento é percecionada por mim em menor dimensão porque não tenho outra saída.” (P16, Major, 43 anos, AP=8 anos),

ou, em perspetiva algo idêntica:

“O exemplo que eu considero perfeito para explicar o que penso sobre isso é o dos Majores Gerais da Força Aérea que abdicam de o ser, ‘metem o papel’ e vão voar para empresas da aviação civil. Portanto eu digo assim: quanto mais capacidades tens tu de rapidamente mudar de carreira, mais facilmente és sujeito ao tal dilema moral ‘sair/não sair’ e mais facilmente respondes afirmativamente ao desafio que consideras melhor, mais aliciante, ou seja, perante uma situação de frustração, (...) de incumprimento, se eu tenho uma ferramenta entendendo a situação com maior gravidade e então saio. As pessoas que não têm essa capacidade tendem a acomodar (...).” (P6, Major-general, 52 anos, AP=4 anos).

Os resultados parecem sugerir, pois, a existência de uma relação de proporcionalidade direta entre os níveis de empregabilidade externa percebida e a gravidade atribuída à perceção de incumprimento organizacional, sendo assumido que a níveis elevados de empregabilidade externa percebida correspondem tendencialmente elevados graus de gravidade percecionada de incumprimento que poderão determinar o *turnover* efetivo ou real. Esta constatação é importante uma vez que não se conhecem estudos que estabeleçam qualquer tipo de relação entre os dois tópicos, mormente no quadro da relativização em que a ligação empregabilidade percebida-gravidade de incumprimento é proposta.

A saída da organização enquanto reação individual à perceção de quebra/violação do contrato psicológico dos militares profissionais parece ser mediada pelos níveis de empregabilidade percebida, particularmente no que à sua componente externa diz

respeito, como os resultados possibilitam inferir. Esta perspectiva decorre da crença generalizada existente nos oficiais do QPEP, alinhada com a perspectiva defendida por Rothwell e Arnold (2007), de que quanto mais elevados são os níveis de empregabilidade externa, maiores as possibilidades de encontrar um novo emprego. Tal cenário sugere, analogamente, que a dimensão dos efeitos dos eventos de choque de que falam Forrier e Sels (2003), percebidos pelos oficiais do QPEP, é função da sua própria facilidade de movimentação, quadro que parece estar em linha com o modelo preceituado pelos referidos autores ao considerarem a empregabilidade como um processo que integra fatores individuais e fatores contextuais. Percebe-se, pois, que os oficiais das “armas/especialidades combatentes” (Infantaria, Artilharia e Cavalaria), com uma formação específica marcadamente orientada para a empregabilidade interna, tendam a desenvolver estratégias de acomodação que atuam como mitigadores de efeitos do incumprimento da organização, caracteristicamente disruptivos como é o caso do *turnover*. Esta perspectiva culmina num tipo de empenhamento organizacional essencialmente orientado para a permanência na instituição por razões de mera necessidade instrumental, uma vez que os custos da saída são percebidos, pelos militares, como superiores aos da sua continuação no exército, quadro emocional consonante com as conclusões de Meyer e Allen (1991) acerca do formato trivalente que, segundo os referidos autores, explica as relações psicológicas dos indivíduos com as organizações que integram.

Em síntese, os resultados que se expressam sob forma da categoria C7 revelam que a empregabilidade percebida pelo oficial do QPEP é globalmente baixa na sua componente externa, fator que parece ser determinante para a decisão de sair da organização como consequência da quebra/violação do contrato psicológico. Funcionando como elemento mediador entre o incumprimento organizacional e a saída da instituição, não é, contudo, evidente que a empregabilidade percebida externa atue, só por si, como preditor ou gatilho de saída da organização, o que reforça o entendimento de De Cuyper, Mauno, Kinnunen e Mäkikangas (2011), postando-se antes como um vetor de graduação do impacto ou magnitude sentida pelo indivíduo perante o incumprimento organizacional, na perspectiva que quanto mais elevada é a empregabilidade externa percebida maior parece ser a magnitude do incumprimento.

5.2.8 Incremento da empregabilidade externa (C8)

A variável em apreço traduz as considerações dos participantes no estudo quanto às linhas orientadoras de políticas de formação consideradas adequadas à atualização do quadro de competências dos oficiais do QPEP. O Quadro 5.8 contempla a caracterização da referida categoria em função da sua especificação concetual e das dimensões que lhe dão forma.

Quadro 5.8 – Incremento da empregabilidade externa

Especificação	Dimensões
Melhoria das competências necessárias à integração nos mercados de trabalho globais.	- Novo modelo de formação académica - Formação complementar

As duas dimensões da categoria C8 remetem para a necessidade de ser repensada a formação do oficial do QPEP, aumentando-lhe os níveis de empregabilidade global. A dimensão **modelo de formação académica** faz apelo a uma abordagem de maior amplitude formativa, orientada por critérios de empregabilidade no sentido de mercado de trabalho aberto e polivalente, não só voltado para a organização militar:

“Cá está! Sempre fui defensor de que devíamos ser preparados para a profissão e não para o mundo extraorganização (...). O mundo muda, hoje era capaz de ser defensor de um modelo de licenciatura civil de banda larga, em que eu sou habilitado com ferramentas iguais ao comum do cidadão, numa área de interesse para a organização, estou a pensar ... houve uma aposta nas engenharias, eu pensaria mais nas áreas da gestão, (...) e a formação militar ser curta e virada para o curto prazo, e que ia alargando à medida que se subia na carreira. (...) entendo que fazia sentido estudar o modelo.” (P6, Major-general, 52 anos, AP=4 anos).

Uma outra abordagem seria aquela que:

“(…) passaria pelo modelo genérico de recrutar candidatos à carreira militar que tivessem terminado já uma outra formação académica e a que se acrescentaria um ano de formação académica militar. De resto, o que acontece já hoje na Academia Militar no caso das Armas, faz tender para esse modelo uma vez que, ao contrário do que era antigamente, a escolha específica do curso dá-se no fim do 3.º Ano e não no fim do 1.º como até à reestruturação dos cursos por força do Protocolo de Bolonha, sendo que os três primeiros anos são de formação comum assente em disciplinas essencialmente civis. Portanto a tendência poderá muito bem ser essa.” (P35, Major, 42 anos, AP=6 anos).

A alternativa apresentada não é nova no Exército Português. Durante muitos anos as necessidades em oficiais do QPEP na área das Ciências da Saúde (e.g. Medicina, Medicina Veterinária e Farmácia) foram sendo supridas através deste modelo, porquanto os militares em questão, habilitados já com as respetivas licenciaturas, recebiam a componente formativa militar após a integração na instituição.

A dimensão **formação complementar** centra o aumento da empregabilidade numa perspetiva mais tradicional. Deste modo, a obtenção de maiores níveis de empregabilidade externa seria conseguida através um processo formativo pós-formação académica militar, a acontecer no momento considerado adequado, caso a caso, para a reorientação da carreira em meio civil, numa lógica de:

“(…) saídas laterais para que a pessoa em determinado momento ou quando confrontado com um bloqueio na sua progressão que o desmotive ou que eventualmente o leve a considerar ter poucas possibilidades de continuar a ter uma carreira profissional dentro do que seria expectável, deverá ver garantida, nessa altura, a formação considerada adequada. Entendo assim porque não considero, (...) a formação de outras áreas do conhecimento e que seja ministrada no início da nossa carreira, nos vai garantir a transição para uma outra vida profissional anos mais tarde porque estará desatualizada. (...). Portanto, o Exército devia permitir que o indivíduo que o deseje e dentro de determinadas condições, pretenda deixar a instituição e abraçar outra profissão, ajudá-lo, nessa altura, a obter as competências necessárias para tal.” (P19, Coronel, 52 anos, AP=8 anos).

Uma variante da modalidade de formação complementar sugerida, faz depender o momento formativo não da vontade individual, mas antes de um processo baseado nas práticas de recursos humanos orientadas para a gestão de carreiras por competências, visto que:

“(…) o que eu penso, e isso não é culturalmente aceite no nosso meio, mas é prática noutros exércitos (...), deveria haver um momento na carreira em que, em lógicas de avaliação de desempenho e de gestão da carreira, seria claramente comunicado aos oficiais do Exército, quem seriam aqueles que continuariam a carreira orientada para a função comando, quem iria para funções de staff ou outras, e aqueles que para quem a carreira militar foi um ‘erro de casting’ (...) possibilitando assim aos oficiais a reorientação de carreira em meio civil através da frequência de outra formação, e os nossos cursos até têm disciplinas com equivalência no meio académico civil, (...) num momento que eu considero ser o adequado para isso acontecer, que é o da nossa ida para o Curso de Promoção a Oficial Superior.” (P10, Coronel, 54 anos, AP=2 anos).

A última categoria emergente dos dados analisados, abreviadamente designada por categoria C8, explora a sentida necessidade expressa pelos inquiridos de reforma e adequação do modelo de formação académica de base dos oficiais do QPEP.

Existe no meio castrense português a arraigada ideia de que o fornecimento de competências que incrementem a empregabilidade externa dos oficiais das FAP são um estímulo à saída da instituição. Este entendimento assenta no pressuposto básico de que quanto mais empregáveis são as pessoas mais propensas estão para trocar de emprego. Não passando de uma mera hipótese por provar, este preconceito relacional parece até não ter qualquer fundamento, quer concetual quer empírico (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011, Sieben, 2007), tanto mais que, como visto no Capítulo 2, para além de não ser conhecida relação positiva entre a empregabilidade elevada e a vontade individual de não continuar na organização (Dries *et al.*, 2014), o incremento de competências individuais e da empregabilidade enquanto prática organizacional funciona como elemento privilegiado de recrutamento de colaboradores (De Grip *et al.*, 2004; Vigoda-Gadot, Baruch & Grimland, 2010) porquanto projeta a imagem organizacional de bom empregador e tende a favorecer a permanência na organização, como a literatura abundantemente demonstra (*e.g.* Chambel *et al.*, 2015; De Cuyper *et al.*, 2011; Lee & Bruvold, 2003; Van der Vaart *et al.*, 2015). Neste sentido aponta também o entendimento de Sieben (2007) ao considerar que mesmo perante outras oportunidades de emprego nem sempre os indivíduos com elevados níveis de empregabilidade abandonam as organizações, tendendo a nelas permanecer muito em razão da lealdade e da obrigação de “devolver na mesma moeda” (De Cuyper *et al.* 2011, p. 1490) a perceção de um ganho individual fornecido pela organização.

Os resultados das entrevistas são consistentes com a perspetiva de que, face aos desafios do mundo atual, o modelo formativo dos oficiais do QPEP deve ser pensado em lógicas de fornecimento de competências técnicas polivalentes e comuns ao mercado de trabalho global, com o conseqüente incremento da empregabilidade externa, atenta a prioridade de resposta às necessidades organizacionais. Este novo modelo formativo possibilitaria uma mais judiciosa gestão de carreira dos militares, permitindo, como exemplo, resolver situações de congelamento ou de reorientação de carreira. Três eixos de orientação processual são sugeridos: (1) reformulação do atual quadro curricular dos cursos da Academia Militar, (2) formação técnica militar complementar a ministrar aos candidatos à carreira de oficial do QPEP já detentores de outras habilitações académicas ao nível da licenciatura, e (3) outra formação de nível académico a ser ministrada ao longo da carreira e em função do seu desenvolvimento.

A concluir, importa referir que mesmo no universo organizacional das forças armadas, exércitos existem em que o modelo formativo que aponta para a generalização de

competências/empregabilidade vigora sem que tal contribua para catalisar a saída dos seus oficiais, como é o caso dos exércitos da Alemanha e dos EUA, com a particularidade, neste último caso, dos militares em causa poderem sair da instituição desde que o expressem a intenção. Esta realidade poderá indiciar, muito na linha do discutido na secção anterior, que a saída da instituição terá muito mais que ver com o estado do contrato psicológico do militar do que com a sua empregabilidade externa, designadamente em aspetos como o do empenhamento organizacional ou da satisfação com o trabalho, conforme sugerem Ng e Feldman (2008) e De Cuyper e colegas (2011), respetivamente.

5.3 Síntese conclusiva

No entender de Tracy (2013), a parte mais extensa e substancial dos estudos qualitativos é, por norma, aquela que procede à apresentação dos resultados de uma forma convincente. Atentos o citado pressuposto, as questões a pesquisar e a literatura especializada, os resultados da presente investigação, na forma de categorias concetuais e dimensões próprias, foram discutidos em simultâneo com a respetiva descrição, observando-se, assim, aquela que é a abordagem mais consentânea com a tipologia metodológica em presença, isto é, a pesquisa qualitativa.

Tendo sido apresentadas e discutidas na mesma ordem com que emanaram da prévia análise dos dados, as categorias representativas dos resultados da pesquisa pretenderam dar resposta às duas questões inicialmente formuladas, a que corresponderam igual número de objetivos definidos sucintamente, o primeiro para caracterizar o contrato psicológico em contexto militar e o segundo para compreender o papel da empregabilidade perante situações de incumprimento organizacional, quer na perceção da sua ocorrência, quer nas respostas consequentes. Este processo teve expressão, de modo agregado e gráfico, no respetivo modelo teórico da investigação proposto e apresentado na Figura 5.1 da página seguinte.

Efetuada a apresentação e discussão dos resultados do estudo, o capítulo seguinte encerra a investigação apresentando o respetivo quadro conclusivo.

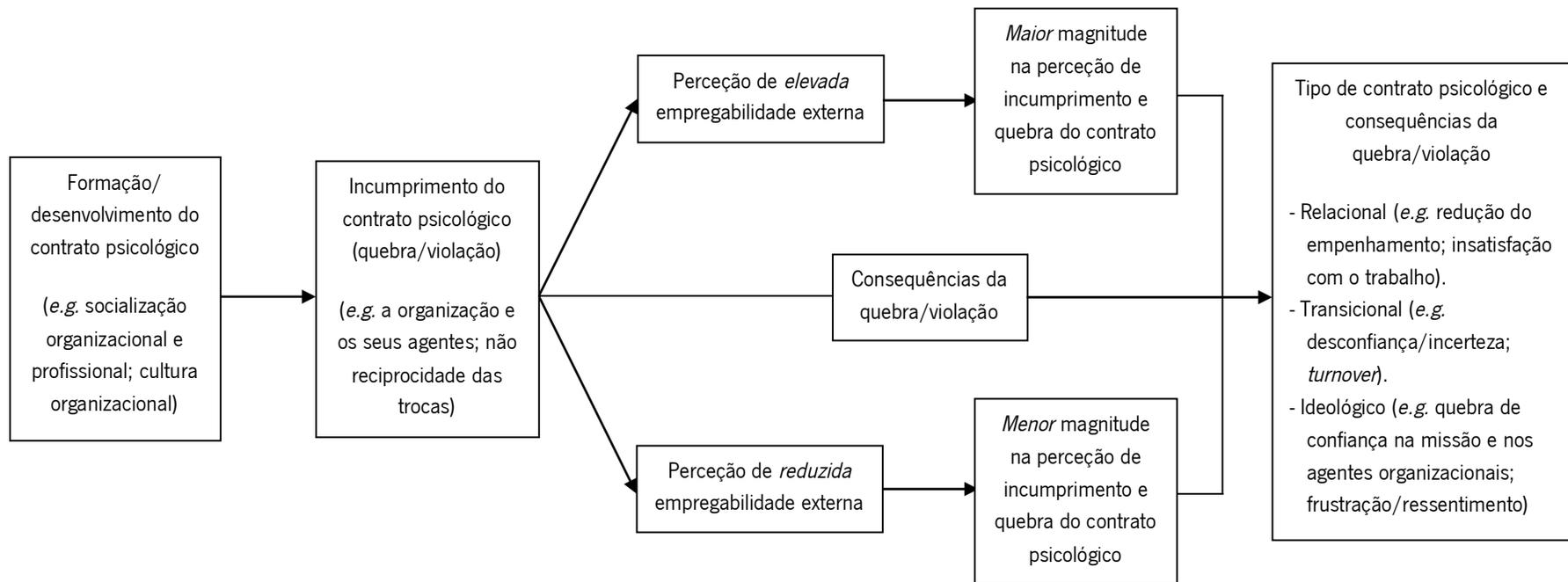


Fig. 5.1 – Modelo teórico da investigação

6. Conclusão

O fenómeno da globalização económica forçou o universo organizacional, privado ou público, com ou sem fins lucrativos, a desenvolver processos de transformação que pautados por critérios de eficácia, eficiência e flexibilidade, têm culminado em fusões, reestruturações e adaptações laborais no âmbito da legislação do trabalho e das carreiras profissionais. Um exemplo de contexto organizacional em que tal vem ocorrendo, de particular importância não só pela dimensão estrutural em questão, mas também pela singularidade da atividade que desenvolve, é o Exército Português.

Sendo um exemplo clássico do paradigma tradicional ou organizacional de carreira, a profissão militar é, por isso, pautada por critérios de estabilidade das condições de trabalho, designadamente no que respeita à segurança do emprego e à progressão na carreira. O Exército Português encontra-se envolvido num processo de transformação cuja amplitude será, porventura, a maior desde o último quartel do século XX e o fim da Guerra do Ultramar. A reestruturação organizacional em curso, condicionada de sobremaneira pela crise económico-financeira global de 2008, tem implicado medidas de forte impacto na vida profissional e pessoal dos militares, de que são exemplo as alterações estatutárias da carreira (o EMFAR em vigor é recente, de 2015), o encerramento e fusão de unidades, estabelecimentos e órgãos, o congelamento das remunerações e das progressões de carreira, assim como a redução do quadro de apoio social e saúde. Sendo consensual que o contrato psicológico alude às crenças geradas pelo indivíduo-empregado acerca dos termos de troca da relação estabelecida com a organização-empregador, é também comum a assunção de que o equilíbrio desse mesmo sistema de crenças é abalado em consequência das reestruturações organizacionais.

Observando o que é a prática comum no âmbito dos trabalhos académicos do género do que agora se finaliza, o presente capítulo integra as principais conclusões a retirar dos resultados obtidos, os contributos que do estudo resultam para o conhecimento teórico e prático dos temas abordados, descreve os problemas e limitações subjacentes e sugere pistas para a prossecução da investigação.

6.1 Principais conclusões

A presente tese recorre à conjugação de dois dos constructos mais conhecidos no âmbito das relações de trabalho em contexto organizacional – o contrato psicológico e a

empregabilidade – para responder às duas questões de pesquisa apresentadas sob a forma de igual número de objetivos específicos, já previamente expostos e que, para um melhor enquadramento das conclusões obtidas, se revisitam:

Objetivo 1: Analisar o contrato psicológico em contexto militar através de uma caracterização multidimensional - formação, conteúdo e tendências tipológicas - e do fenómeno de quebra/violação;

Objetivo 2: Interpretar o papel da empregabilidade na perceção individual de incumprimento organizacional e nas suas consequências.

Assim, do presente trabalho de investigação é possível concluir que:

- O contrato psicológico dos oficiais do QPEP forma-se e desenvolve-se de acordo com o preceituado pela literatura especializada, para tal contribuindo, assim e entre outros, os processos de socialização antecipatória e organizacional/profissional, a cultura organizacional, a função na organização e os objetivos a atingir pelo militar e a adaptação unilateral ou recíproca indivíduo-organização.

- O quadro caracterizador do compromisso entre o oficial do QPEP e as Forças Armadas remete para um conjunto de dimensões de que são exemplo comum e natural a segurança no emprego e a progressão na carreira. Existe, todavia, uma noção de compromisso indivíduo-organização que se diferencia da linha comum da reciprocidade entre as partes envolvidas numa relação laboral, porquanto é assumido pelo militar que o vínculo relacional impele, sobretudo, de si para com a organização, com assumida prevalência para os deveres individuais em detrimento dos seus direitos.

- No conjunto de deveres estatutários da carreira do oficial do QPEP, de teor essencialmente ideológico (e.g. disponibilidade permanente para o serviço; dádiva da própria vida), um existe que funciona simultaneamente como direito: o dever de tutela. Este peculiar dever/direito resulta da estrutura organizacional militar que contempla, para o efeito, o oficial no duplo papel de superior e inferior hierárquico, pelo que, no primeiro dos casos o preceito em questão traduz um dever e na segunda posição um direito. Esta faceta bivalente reveste o normativo estatutário em causa de especial importância para a gestão estratégica de recursos humanos em ambiente militar, uma vez que se orientado para a salvaguarda dos interesses das

pessoas, como de resto é o seu desiderato, o mesmo resulta determinante para os processos de comunicação, liderança e motivação e para o alinhamento sinérgico indivíduo-organização.

- No âmbito da caracterização tipológica dos contratos psicológicos dos militares em estudo não foram tornados evidentes conteúdos de cariz transacional (Rousseau, 1995, 2000), ressaltando a supremacia generalizada da tendência ideológica (Thompson & Bunderson, 2003). Este quadro encontra justificação, como indicam os resultados das entrevistas, nas características próprias de uma atividade profissional orientada para o cumprimento de missões que sublimam os valores e os princípios, o interesse social, coletivo e patriótico em detrimento do interesse individual.

- Das diversas fontes de incumprimento organizacional referidas pelos oficiais do QPEP (*e.g.* a organização e os seus agentes; a não reciprocidade das trocas), a transformação em curso no Exército e a ambiguidade e falta de visão estratégica das políticas de RH são, muito provavelmente, as que maior peso apresentam na geração da perceção de quebra/violação dos contratos psicológicos, tanto mais que declaradamente associadas ao decréscimo dos seus níveis de bem-estar. Estando as transformações das organizações comumente associadas ao desenvolvimento de processos de incumprimento das obrigações organizacionais, tal é também evidenciado no presente estudo, a que se junta a ausência da informação necessária aos militares para reduzirem a incerteza relativamente às suas vidas pessoais e profissionais e, ao mesmo tempo, para compreenderem a inevitabilidade - e desenvolverem eventuais processos de mitigação - dos efeitos nefastos da mudança e os sinais de renegação de que falam Morrison e Robinson (1997). No que às políticas de RH concerne constata-se a alegada inexistência de uma adequada gestão previsional de pessoas, com particular impacto na gestão de carreiras em setores como as oportunidades de promoção, a gestão por competências e as políticas remuneratórias, que têm especial acuidade em momentos de congelamento de carreiras como o que ocorre atualmente nas FAP. Este parecer sendo transversal, tem elevada expressão nos militares de graduação hierárquica intermédia do oficialato (Capitães, Majores e Tenentes-coronéis) uma vez que, em razão dos tempos de permanência nos respetivos postos, veem fortemente goradas as suas perspetivas de carreira.

- A tipologia das consequências dos fenómenos de quebra/violação dos contratos psicológicos dos militares enquadra-se, de um modo geral, nos ditames da literatura especializada (*e.g.* redução do empenhamento organizacional afetivo; insatisfação/desmotivação com o trabalho e a organização; frustração/ressentimento), muito na linha do associado, por

Roger e Lapalme (2006), ao congelamento de progressão na carreira. Todavia, a especial importância para o relacionamento indivíduo-organização em contexto militar torna relevante a evidência de duas das reações individuais patenteadas no estudo a merecerem a devida consideração: a quebra de confiança na organização/chefias e a intenção de sair/*turnover*. No primeiro dos casos porque a confiança é um elemento-valor capital para o cumprimento das missões militares, designadamente ao nível dos processos de liderança e motivação e de coesão na ação subjacentes, e, no segundo caso, porque não é comum a intenção de abandonar a organização por parte dos seus oficiais, porquanto formados em lógicas de “homem da organização” para uma carreira profissional que implica a completa e permanente disponibilidade.

- Apesar do mal-estar sentido pela generalidade dos militares entrevistados face às transformações em curso na instituição, à ação das chefias na condução do processo e às suas consequências, os resultados não patenteiam uma redução das componentes práticas do empenhamento organizacional, nem a diminuição ou ausência de expressões de CCOs dos oficiais do QPEP. Sendo formas de reação individual frequentemente consequentes à perceção de incumprimento organizacional, o facto de não serem evidentes no presente contexto parece consonante com o quadro de fatores de dimensão ética que Organ (1997) considera intrínsecos ao conceito de comportamento de cidadania organizacional (*e.g.* o altruísmo; virtude cívica) presentes, por definição, também na profissão militar.

- Os oficiais do QPEP têm a saída da instituição subordinada ao enquadramento legal preceituado no EMFAR. As reações de carácter atitudinal e comportamental ao impedimento da manifestada intenção de saída voluntária da organização apontam, na perspetiva dos entrevistados, para quadros de instabilidade organizacional (*e.g.* quebra da disciplina; insubordinação) e de negligência e decréscimo de desempenho (*e.g.* incumprimento de prazos; redução do nível de execução das tarefas) nada consentâneas com o etos militar.

- A compreensão do papel da empregabilidade percebida na gravidade atribuída à quebra/violação do contrato psicológico e às suas consequências aparece, no presente estudo, associada a duas dimensões a saber: a perceção individual dos próprios níveis de empregabilidade (interna e externa) e o ciclo que se estabelece ao nível individual entre o incumprimento organizacional, a empregabilidade percebida e a intenção de sair/*turnover*.

A empregabilidade externa é considerada baixa pelos oficiais do QPEP, especialmente a dos que integram as especialidades “combatentes” (Infantaria, Artilharia e Cavalaria). Os

resultados sugerem, pois, a existência de uma relação de proporcionalidade direta entre os níveis de empregabilidade externa percebida e a gravidade atribuída à percepção de incumprimento organizacional, sendo de inferir que a níveis elevados de empregabilidade externa percebida correspondem, tendencialmente, elevados graus de gravidade percebida de incumprimento que poderão culminar no *turnover* efetivo ou real, como ocorre, por via de regra, no caso dos militares de Engenharia. Em síntese, funcionando como elemento mediador entre o incumprimento organizacional e a saída da instituição, não é, contudo, evidente que a empregabilidade percebida atue, só por si, como preditor ou gatilho de saída da organização, postando-se antes como um vetor de graduação do impacto ou magnitude sentida pelo indivíduo perante o incumprimento organizacional.

- É manifesto o entendimento da generalidade dos oficiais do QPEP participantes quanto à necessidade de ser repensado o modelo de formação superior militar no sentido da obtenção de mais elevados níveis de empregabilidade, atento o primado das necessidades organizacionais. Este novo paradigma permitiria, no entendimento dos entrevistados, uma mais adequada gestão de carreiras face aos desafios do mundo atual.

Expostas as principais conclusões do estudo, a secção seguinte disserta sobre o respetivo contributo para conhecimento teórico e prático das áreas da Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional.

6.2 Contributos para a Teoria e a Prática

Uma das secções integrantes da conclusão de um estudo que Tracy (2010, 2013) considera essencial, entendendo mesmo que isso reflete uma das características fundamentais da qualidade da investigação qualitativa, é a que alude à contribuição do estudo em causa para o incremento teórico e prático do conhecimento. Para tal a autora serve-se da imagem metafórica de “empurrar os limites do conhecimento” (Tracy, 2013, p. 240) através da “percepção ou compreensão aprofundada que, não precisando de ser enorme, deve impactar no panorama do conhecimento atual” (Tracy, 2013, p. 240).

O primeiro e abrangente contributo do presente estudo decorre da particular especificidade contextual em que o mesmo decorreu, ou seja, a organização militar. Sendo um contexto organizacional onde a investigação nas áreas da Gestão de Recursos Humanos e do Comportamento

Organizacional não abunda, é desconhecida ou mesmo nula a investigação sobre os constructos abordados – contrato psicológico e empregabilidade –, sobretudo tendo em conta a forma como os mesmos são relacionados e o universo profissional em que são abordados, o dos oficiais do QPEP.

O segundo contributo impacta na teoria da troca social (Blau, 1964) que estrutura o conceito de contrato psicológico. Os resultados deste trabalho demonstram a existência de uma perspetiva diferente da noção de compromisso que é comumente usada no âmbito da reciprocidade tida como norma integrante da teoria da troca social, sobretudo porque abordada no tradicional quadro relacional-transaccional da tipologia dos referidos contratos. Expressando um aparente e voluntariamente assumido “desequilíbrio da reciprocidade” mutual das obrigações em favor da parte empregadora, a referida noção individual de compromisso posiciona-se, simultaneamente, como uma sugestão para investigação futura, como na secção seguinte se detalhará.

A generalidade dos estudos sobre o contrato psicológico que abordam, direta ou indiretamente, as suas tipologias fazem-no na perspetiva binomial relacional-transaccional do quadro referencial de Rousseau (1995, 2000). Sugerindo o questionamento da aceitação generalizada do referido quadro tipológico por não terem sido encontrados, na presente tese, elementos caracterizadores da corrente transaccional, o terceiro contributo reforça, de forma substantiva, a perspetiva ideológica proposta por Thompson e Bunderson (2003) ao traduzir os resultados que expressivamente emanam da totalidade das entrevistas fornecidas pelos oficiais do QPEP participantes.

A generalidade da investigação sobre o contrato psicológico tem sido realizada em organizações do setor privado. Porque o Exército Português é uma instituição eminentemente pública, o quarto contributo aconselha a clara diferenciação entre os setores público e privado enquanto universos específicos na utilização do contrato psicológico para explicar as relações laborais. Postando-se, quiçá, como corolário lógico dos contributos anteriores, a que se juntam as notas de Kim (2006) e Buelens e Van den Broeck (2007) sobre as motivações ao trabalho e de Castaing (2006) sobre as expectativas no setor público, este contributo permite sedimentar o entendimento de Coyle-Shapiro (2002) quanto à necessidade da citada diferenciação para melhor compreensão da teorização e dos resultados práticos do constructo em causa.

O quadro de razões apontadas pelos oficiais do QPEP como focos de incumprimento organizacional e as conseqüentes reações individuais ao fenómeno sugerem aos responsáveis hierárquicos do Exército Português o quinto contributo: a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que permitam uma melhor compreensão das transformações

organizacionais (causas e consequências), desde logo através de ações orientadas para a adequada gestão previsional de carreiras e da utilização da informação como meio elementar de esclarecimento e mitigação. Por fim e no mesmo âmbito, o recurso ao estatutário dever/direito de tutela como instrumento privilegiado de gestão estratégica das pessoas é aconselhado uma vez que se considera ser determinante para a disciplina e coesão internas, a motivação e a liderança cruciais para a instituição militar, contribuindo de sobremaneira para o alinhamento entre as expetativas individuais e os objetivos organizacionais.

Concluindo que com exceção de algumas especialidades a empregabilidade percebida dos oficiais do QPEP é baixa no mercado de trabalho externo, o presente trabalho aponta para a existência de uma relação de proporcionalidade direta entre os níveis de empregabilidade externa percebida e a gravidade atribuída à perceção de incumprimento organizacional, com eventual impacto na intenção de abandonar a organização. A referida conclusão assume mesmo a empregabilidade externa como “vetor de graduação do impacto ou magnitude sentida pelo indivíduo perante o incumprimento organizacional”. Este quadro determina o sexto contributo do trabalho, sendo, porque considerado também como mais uma pista para investigação futura a detalhar adiante, apresentado sob a forma de uma interrogação: qual o papel mediador da empregabilidade (externa) na diferenciação concetual entre quebra e violação do contrato psicológico e nas suas consequências?

O sétimo e último contributo da presente tese sugere aos responsáveis institucionais a reformulação do processo formativo dos oficiais do QPEP apresentando, para o efeito, 3 eixos orientadores: (1) reformulação do atual quadro curricular dos cursos da Academia Militar, (2) formação técnica militar complementar a ministrar aos candidatos à carreira de oficial do QPEP já detentores de outras habilitações académicas ao nível da licenciatura, e (3) outra formação de nível académico a ser ministrada ao longo da carreira e em função do seu desenvolvimento.

A rematar o derradeiro capítulo da tese em apresentação, a secção seguinte discorre sobre as principais limitações subjacentes ao estudo e expões algumas sugestões orientadoras de pesquisa futura.

6.3 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

A natureza do relacionamento entre o entrevistador e o entrevistado é, na perspetiva de King (2004), uma característica-chave para o sucesso da investigação qualitativa. Este pressuposto se

interpretado em sentido lato é passível de incluir a própria área profissional dos intervenientes. Desta perspetiva decorre uma limitação do estudo uma vez considerada a circunstância do entrevistador-investigador integrar a mesma área de atividade dos participantes, com o pormenor suplementar de ser hierarquicamente superior à sua grande maioria, ainda que numa outra situação administrativa, a Reserva. Numa organização com as características estruturais e culturais já descritas, este facto poderia, à partida, condicionar as respostas gerando até algum grau de distorção. Com o propósito de minimizar ou mesmo eliminar potenciais enviesamentos da informação vertida nas respostas, os respondentes quando contactados para participarem no estudo foram informados da situação, procedimento reforçado pelo investigador no início de cada entrevista tendo em vista a abstração completa relativamente à particularidade profissional. Apesar desta circunstância ter funcionado até como um facilitador do processo comunicacional entrevistador-entrevistados dado o alinhamento lexical e temático em diversos momentos das narrativas, estas poderão ter sido, num ou noutro momento, influenciadas pelas razões de ordem corporativa assinaladas.

Uma outra limitação do estudo reside no período de tempo que as entrevistas levaram a ser realizadas. Entre a primeira e a última entrevista decorreram mais de dois anos. Ficando a dever-se, em larga medida, aos procedimentos específicos da metodologia de tratamento dos dados adotada – a teoria fundamentada –, o referido período foi agravado pela necessidade de conciliação das disponibilidades dos participantes escolhidos. Esta realidade poderá ter gerado, eventualmente, perspetivas individuais influenciadas pelo momento temporal em que foram disponibilizadas.

A última das limitações que se supõem inerentes ao estudo resulta, agora, da sua especificidade tipológica. Um estudo exploratório é, por definição e como o próprio nome indica, um trabalho de reconhecimento de uma realidade pouco conhecida ou deficientemente explorada e que permite obter informação a ser aproveitada para estudos posteriores. Esta condição podendo ser entendida como uma limitação “técnica” de pesquisa inerente aos estudos exploratórios, contém, todavia em si mesma, a génese de investigação futura mais ampla e aprofundada, como a seguir se sugere em função das conclusões encontradas.

Uma das sugestões de investigação futura que resulta do presente trabalho aponta para o desenvolvimento de trabalhos que explorem a noção de compromisso no âmbito da reciprocidade subjacente ao contrato psicológico. Idealmente equilibrada, até do ponto de vista concetual, a troca entre o contributo individual e a retribuição organizacional, importante se torna, todavia, perceber as dimensões que integram a perceção do referido equilíbrio e em que medida este é mediado pela noção do compromisso percecionada pelo indivíduo na relação estabelecida com a organização.

Shore e Barksdale (1998) consideram que um contrato psicológico em que o empregado se sente em dívida relativamente ao que recebe do empregador é um contrato psicológico desequilibrado. Será no âmbito de profissões de marcada conotação ideológica como a militar? Num estudo muito recente de Ruokolainen, Mauno, Diehl, Tolvanen, Mäkikangas e Kinnunen (2016), os autores afirmam que os trabalhos que se têm dedicado a investigar o (des)equilíbrio dos contratos psicológicos não são claros quanto às obrigações que, em particular, o determinam. Citando Coyle-Shapiro e Parzefall (2005) “as abordagens baseadas no equilíbrio e nas características do contrato mereceriam certamente uma maior atenção empírica, pois tentam explicar o tipo de contrato psicológico, ao contrário das abordagens que o indivíduo faz do seu contrato” (p. 82). E as autoras rematam: “Parece-nos contudo necessário, antes de tudo, desenvolver mais o quadro teórico que permite compreender porquê e como os tipos de contratos psicológicos permitem prever as variáveis conseqüentes da relação de troca” (2005, p. 82).

Os resultados do presente trabalho concluem pela não evidência de termos de troca de conotação transaccional nos contratos psicológicos dos oficiais do QPEP. Não se conhecem estudos, também no âmbito alargado do tema a outros contextos, que expressamente apontem nesta direção, muito provavelmente porque se terá tornado algo “dogmática”, para os estudiosos do contrato psicológico, a aceitação do quadro tipológico proposto por Rousseau (1995, 2000) - com especial ênfase para a caracterização relacional-transaccional -, atenta a exceção de alguns trabalhos como os de Bunderson (2001), Janssens e colegas (2003), Shore e Barksdale (1998) e de Thompson e Bunderson (2003), de abordagem centrada no indivíduo (Ruokolainen *et al.*, 2016). Em certa medida relacionada com a proposta anterior, este espaço de pesquisa parece, assim, ser de considerar para exploração futura, no sentido de se perceber melhor a importância de termos de carácter socioideológico (*e.g.* o reconhecimento organizacional e social; a informação organizacional clara e necessária) na caracterização dos contratos psicológicos do setor público em geral e dos militares em particular, com expressão subsequente nos seus comportamentos e atitudes face ao trabalho. A concluir, Campoy e colegas (2005) consideram que no âmbito das medidas do conteúdo do contrato psicológico as obrigações que traduzem os termos normalmente propostos na literatura merecem maior análise, tanto mais que, na perceção individual, “(...) as obrigações percebidas variam consoante o estatuto, o setor de atividade da empresa, etc.” (p. 187).

Uma das conclusões explicitadas no quadro de resultados finais deste trabalho sugere a existência de uma relação de proporcionalidade direta entre os níveis de empregabilidade externa percebida e a gravidade atribuída à perceção de incumprimento organizacional. Este facto suporta

um outro eixo de pesquisa que assenta na seguinte questão já anteriormente formulada: qual o papel mediador da empregabilidade na diferenciação conceitual entre quebra e violação do contrato psicológico e as suas consequências? Num estudo longitudinal realizado por Conway, Guest e Trenberth (2011) acerca da relação do *continuum* cumprimento-quebra do contrato e as suas consequências, os autores alertam para a necessidade de pesquisa que melhor fundamente a dimensão das discrepâncias que determinam os fenómenos de quebra e, por extensão, a violação. Também Cassar e Brinner (2011) reforçam esta linha de pesquisa ao considerarem a importância de distinguir conceitual e empiricamente as duas noções uma vez que “(...) as relações observadas entre quebra-violação-consequências dependem em grande medida da forma como quebra e violação têm sido geralmente medidas” (p. 287).

Finalmente, uma outra pista para pesquisa futura é sugerida, sobretudo orientada para os responsáveis do Exército Português. Abrangente em termos conceituais, a proposta emerge como resposta ao quadro percecional que tradicionalmente subjaz e estabelece a relação entre empregabilidade e intenção de abandonar a organização: quanto mais elevada é a empregabilidade maior a tendência para sair. Importante se torna perceber abertamente que, como afirmam Dries e colegas (2014), não foi ainda encontrada qualquer relação positiva entre a elevada empregabilidade percebida e a vontade de não continuar na organização, ao mesmo tempo que facilitando a empregabilidade interna, a elevada empregabilidade é passível, como já referido no Capítulo 3 da presente tese, de gerar também elevado empenhamento afetivo (Chambel *et al.*, 2015; Lee & Bruvold, 2003), satisfação no trabalho (Lee & Bruvold, 2003) e, contrariamente ao “dogmático” e preconceituoso pressuposto referido, a intenção de permanecer na organização (Lee & Bruvold, 2003), tanto mais que os indivíduos, particularmente aqueles que detêm cargos de supervisão/gestão nas organizações, tendem a subordinar a saída à replicabilidade dos seus contratos psicológicos nos futuros empregadores (De Cuyper *et al.*, 2011; Ng & Feldman, 2008). Recomenda-se, por isso, consulta e investigação no âmbito do contrato psicológico bem como em outros constructos da mesma família conceitual – a teoria da troca social –, em particular o Suporte Organizacional Percebido (Eisenberger *et al.*, 1986) e a Troca Líder-Membro (Dienesch & Liden, 1986), para melhor entendimento das atitudes e comportamentos que ligam, particularmente em ambiente de trabalho, as pessoas às organizações nos tempos que correm.

Bibliografía

- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: Moderating role of tenure and educational levels. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 13-25.
- Alasuutari, P. (2010). The rise and relevance of qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2), 139-155.
- Alcover de la Hera, C-M. (2002). *El contrato psicológico – o componente implícito das relações laborais*. Málaga, España: Ediciones: Algibe.
- Alcover, C. M., Martínez-Íñigo, D. & Chambel, M. J. (2012). Perceptions of employment relations and permanence in the organization: Mediating effects of affective commitment in relations of psychological contract and intention to quit. *Psychological Reports*, 110(3), 839-853.
- Allan, G. (2003). A critique of using grounded theory as a research method. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1), 1-10.
- Allen, C. D. (2011). Assessing the army profession. *Parameters*, 41(3), 73-86.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Alpass, F., Long, N., Chamberlain, K., & MacDonald, C. (1997). Job satisfaction differences between military and ex-military personnel: The role of demographic and organizational variables. *Military Psychology*, 9(3), 227-249.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Arnau-Sabatés, L., Marzo, M. T., Jariot, M., & Sala-Roca, J. (2014). Learning basic employability competence: a challenge for the active labour insertion of adolescents in residential care in their transition to adulthood. *European Journal of Social Work*, 17(2), 252-265.
- Arnold, A., & Staffelbach, B. (2012). Perceived post-restructuring job insecurity: The impact of employees' trust in one's employer and perceived employability. *Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(4), 307-330.

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York, USA: Oxford University Press.
- Arthur, M. B., Claman, P. H., & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 7-20.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, 29(3), 227-246.
- Augier, M., Knudsen, T., & McNab, R. M. (2014). Advancing the field of organizations through the study of military organizations. *Industrial and Corporate Change*, 23(6), 1417-1444.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4p2), 1576-1598.
- Bal, P. M. & Smit, P. (2012). The older the better! Age-related differences in emotion regulation after psychological contract breach. *Career Development International*, 17(1), 6-24.
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2794-2817.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., De Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Velde, M. E. (2013). A longitudinal study of age-related differences in reactions to psychological contract breach. *Applied Psychology*, 62(1), 157-181.
- Baltazar, M. (2005). *As Forças Armadas Portuguesas. Desafios numa sociedade em mudança*. Casal de Cambra, Portugal: Caleidoscópio.
- Baran, B. E., & Scott, C. W. (2010). Organizing ambiguity: A grounded theory of leadership and sensemaking within dangerous contexts. *Military Psychology*, 22(1), S42-S69.

- Barrento, A. (2000, março). Entrevista com o General CEME. *Jornal do Exército*, p. 26-32.
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
- Baruch, Y., & Quick, J. C. (2007). Understanding second careers: lessons from a study of US Navy admirals. *Human Resource Management*, 46(4), 471-491.
- Baruch, Y., & Quick, J. C. (2009). Setting sail in a new direction: Career transitions of US Navy Admirals to the civilian sector. *Personnel Review*, 38(3), 270-285.
- Bases gerais do estatuto da condição militar (Lei n.º 11/1989, de 01 de junho): Diário da República n.º 125, I série, de 01 de junho de 1989.
- Basit, B. (2003.) Manual or electronic? the role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, (45)2, 143-154.
- Battistelli, F. (1997). Peacekeeping and the postmodern soldier. *Armed Forces & Society*, 23(3), 467-484.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2000). Introduction. In M. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research*. London, Great Britain: Sage.
- Ben-Eliezer, U. (1995). A nation-in-arms: state, nation, and militarism in Israel's first years. *Comparative Studies in Society and History*, 37(02), 264-285.
- Benson, G. S. (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: a test of 'employability' policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173-192.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, USA: Wiley.
- Blickle, G., & Witzki, A. (2008). New psychological contracts in the world of work: Economic citizens or victims of the market? The situation in Germany. *Society and Business Review*, 3(2), 149-161.
- Blomme, R. J., van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Boahin, P., & Hofman, A. (2013). A disciplinary perspective of competency-based training on the acquisition of employability skills. *Journal of Vocational Education & Training*, 65(3), 385-401.

- Bondy, H. (2004). Postmodernism and the source of military strength in the Anglo West. *Armed Forces & Society*, 31(1), 31-61.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Bringer, J., Johnston, L., & Brackenridge, C. (2004). Maximizing transparency in a doctoral thesis¹: the complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, 4(2), 247-265.
- Broom, A. (2005). Using qualitative interviews in CAM research: A guide to study design, data collection and data analysis. *Complementary Therapies in Medicine*, 13, 65-73.
- Brown, P., Hesketh, A., & Williams, S. (2003). Employability in a knowledge-driven economy. *Journal of Education and Work*, 16(2), 107-126.
- Bryant, A. (2002). Re-grounding grounded theory. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 4(1), 25-42.
- Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*. New York, NY: Routledge.
- Bryman, A., Stephens, M., & Campo, C. (1996). The importance of context: qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.
- Buchanan, D., & Bryman, A. (2007). Contextualizing methods choice in organizational research. *Organizational Research Methods*, 10(3), 483-501.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Caforio, G. (1988). The military profession: Theories of change. *Armed Forces & Society*, 15(1), 55-69.
- Caforio, G. (2006a). *Introduction*. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 3-7). New York, USA: Springer.

- Caforio, G. (2006b). *Conclusion-Themes and Issues of the Sociology of the Military*. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 437-444). New York, USA: Springer.
- Caforio, G., & Nuciari, M. (1994). The officer profession: ideal-type. *Current Sociology*, 42(3), 33-56.
- Cairney, P., & St Denny, E. (2015). What is qualitative research (Bloomsbury). *International Journal of Social Research Methodology*, (18)1, 117-125.
- Campoy, E., Castaing, S., & Guerrero, S. (2005). Abordagem metodológica do contrato psicológico: operacionalização, medida e análise de dados. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Dirs.), *Comportamento Organizacional - Vol. 1* (pp. 31-89). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Carbery, R., & Garavan, T. N. (2005). Organisational restructuring and downsizing: issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 488-508.
- Cardu, H. (2007). Career nomadism and the building of a professional identity in female immigrants. *Journal of International Migration and Integration/Revue de L'integration et de la Migration Internationale*, 8(4), 429-439.
- Carr, E. C., & Worth, A. (2001). The use of the telephone interview for research. *Nursing Times Research*, 6(1), 511-524.
- Carrilho, M. (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal – Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa, Portugal: Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- Cassar, V. (2001). Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 194-208.
- Cassar, V., & 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*, 78(2), 283-289.
- Cassar, V., Buttigieg, S. C., & Briner, R. B. (2013). Causal explanations of psychological contract breach characteristics. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(2), 85.
- Castaing, S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French Civil Service. *Public Policy and Administration*, 21(1), 84-98.
- Cavanaugh, M. A., & Noe, R. A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 323-340.

- Chambel, M. J. (2014a). Contrato Psicológico e Comportamentos de Cidadania Organizacional. In S. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações – Princípios e práticas* (pp. 151- 172). Lisboa, Portugal: PACTOR.
- Chambel, M. J. (2014b). Does the fulfillment of supervisor psychological contract make a difference? Attitudes of in-house and temporary agency workers. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 20-37.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134.
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367.
- Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., & Curral, L. (2015). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 15-30.
- Chan, W. S., & Dar, O. L. (2014). Boundaryless Career Attitudes, Employability and Employee Turnover: Perspective from Malaysian hospitality industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7(12), 2516-2523.
- Chao, J. M. C., Cheung, F. Y. L., & Wu, A. M. S. (2011) Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: Testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 763-777.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Charmaz, K. (2008). *Grounded theory as an emergent method*. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods* (pp. 155-172). New York, NY: The Guilford Press.
- Chaudhry, A., & Song, L. J. (2014). Rethinking Psychological Contracts in the Context of Organizational Change The Moderating Role of Social Comparison and Social Exchange. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 337-363.
- Chaudhry, A., Wayne, S. J., & Schalk, R. (2009). A sensemaking model of employee evaluation of psychological contract fulfillment when and how do employees respond to change? *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498-520.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach: A dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 527-548.

- Cheng, J. W., & Su, T. W. (2013). Career plateauing and institutional/occupational intention for Taiwanese career officers. *Military Psychology, 25*(2), 156.
- Chertkovskaya, E., Watt, P., Tramer, S., & Spoelstra, S. (2013). Giving notice to employability. *Ephemera: Theory & Politics in Organization, 13*(4), 701-716.
- Chiang, J. C., Chechen, L., Jiang, J. J. Y., & Klein, G. (2012). Consequences of psychological contract violations for IS personnel. *Journal of Computer Information System, 52*(4): 78-87.
- Chin, P. L., & Hung, M. L. (2013). Psychological contract breach and turnover intention: The moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior and Personality: an international journal, 41*(5), 843-859.
- Clarke, M. (2008a). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training, 32*(4), 258-284.
- Clarke, M. (2008b). Managing employability for the future: perspectives and implications. *International Employment Relations Review, 14*(1), 51-62.
- Clarke, M., & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relation, 30*(2), 121-141.
- Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 200–207.
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management, 9*(4), 359-364.
- Cohen, A. (2011). Values and psychological contracts in their relationship to commitment in the workplace. *Career Development International, 16*(7), 646-667.
- Collins, M. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management, 29*, 736–742.
- Conway, N. (2015). The psychological contract. In C. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management 3rd Edition*. (3rd ed.). Chichester: John Wiley.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 61*(2), 279-301.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24(71), 71-131.
- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.
- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25(4), 737-754.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Corbin, J., & Morse, J. M. (2003). The unstructured interactive interview: issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 335-354.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions: Patterns of undivided commitment*. New York, USA: The Free Press.
- Coticchia, F., & Moro, F. N. (2014). Transforming the Italian Armed Forces, 2001-13. *The International Spectator*, 49(1), 133-148.
- Coutinho, C. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática*. Coimbra, Portugal: Edições Almedina, S.A.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2001). Managers: Caught in the middle of a psychological contract muddle. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington DC, USA, August.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The London School of Economics*, 37(7), 903-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Parzefal, M-R. (2005). Explorar a teoria do contrato psicológico: Questões-chave para compreender e investigar a relação de emprego. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Dirs.), *Comportamento Organizacional - Vol. 1* (pp. 31-89). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Parzfall, M. (2008). Psychological contracts. In Cooper, C. L. & Barling, J. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (pp. 17-34). London, United Kingdom: Sage Publications.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17, 166-179.
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26, 623–630.
- Crowley-Henry, M. (2007). The protean career: exemplified by first world foreign residents in Western Europe? *International Studies of Management and Organization*, 37(3), 44-64.
- Crowley, C., Harré, R., & Tagg, C. (2002). Qualitative research and computing: methodological issues and practices in using QSR NVivo and NUD*IST. *International Journal of Social Research Methodology*, 5(3), 193-197.
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8, 113–129.
- Cunningham, I. (2010). Drawing from a bottomless well? Exploring the resilience of value-based psychological contracts in voluntary organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 699-719.
- Cupertino, J. L. (1985). *Deontologia Militar - 21ª Cadeira*. Lisboa, Portugal: Academia Militar.
- Cutcliffe, J. R. (2000). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31(6), 1476-1484.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2013). Psychological Contracts and Informal Networks in Organizations: The Effects of Social Status and Local Ties. *Human Resource Management*, 52(4), 485-510.
- Dainty, A. R., Raiden, A. B., & Neale, R. H. (2004). Psychological contract expectations of construction project managers. *Engineering, construction and Architectural management*, 11(1), 33-44.
- Dandeker, C. (2006). In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 417-433). New York, USA: Springer.
- De Battisti, F., Gilardi, S., Siletti, E., & Solari, L. (2014). Employability and mental health in dismissed workers: the contribution of lay-off justice and participation in outplacement services. *Quality & Quantity*, 48(3), 1305-1323.

- De Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.
- De Cuyper, N., & Witte, H. (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*(3), 395-409.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress, 23*(3), 206-224.
- De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews, 10*(1), 25-51.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2010). The relationship between job insecurity and employability and well-being among Finnish temporary and permanent employees. *International Studies of Management and Organization, 40*(1), 57-73.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 770-788.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior, 78*(2), 253-263.
- De Cuyper, N., Rigotti, T., De Witte, H., & Mohr, G. (2008) Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 543-561.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(07), 1486-1503.
- De Grip, A. (2005). Skill obsolescence and employability. *Low-Wage Employment in Europe, 157-164*.
- De Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review, 143*(3), 211-233.
- De Guzman, A. B., & Choi, K. O. (2013). The relations of employability skills to career adaptability among technical school students. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 199-207.

- De Jong, J., Schalk, R., & De Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329-351.
- De Lange, A. H., Bal, P. M., Van der Heijden, B. I., Jong, N. D., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25(4), 338-354.
- De Vos, A., & De Hauw, S. (2010). Linking competency development to career success: exploring the mediating role of employability. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2010/03*, 1-25.
- De Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 288-314.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making sense of a new employment relationship: Psychological contract-related information seeking and the role of work values and locus of control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- De Vos, A., De Stobbeleir, K., & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 289-298.
- De Vries, M. F. K., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11-50.
- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 40-56.

- De Witte, H., De Cuyper, N., Vander Elst, T., Vanbelle, E., & Niesen, W. (2012). Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium. *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 11-17.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., & Walsh, J. T. (2006). Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 166.
- Denzin, K., & Lincoln, Y. (2011). Introduction: the discipline and practice of the qualitative research. In K. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Descals, F. (Coord.) (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Descy, P., & Tessaring, M. (2001). Training and Learning for Competence: Second Report on Vocational Training Research in Europe. *Executive Summary. CEDEFOP Reference Series*. CEDEFOP, PO Box 22427, Thessaloniki, GR-55102 Greece.
- Devicienti, D., Maida, A., Morini, M., Pacelli, L., Poggi, A., & Versan, P. (2008). *Employment security and employability: A contribution to the flexicurity debate*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis - A user-friendly guide for social scientists*. New York, NY: Routledge.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education, 40*(4), 314-321.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review, 11*(3), 618-634.
- Djibo, I. J., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly, 21*(4), 321-342.
- Dries, N., Forrier, A., De Vos, A., & Pepermans, R. (2014). Self-perceived employability, organization-rated potential, and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology, 29*(5), 565-581.
- Dulac, T. (2005). Da formação à avaliação do contrato psicológico: Revista da literatura e perspectivas de pesquisa. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Dirs.), *Comportamento Organizacional – Vol. 1* (pp. 91-140). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.

- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, *51*(6), 1079-1098.
- Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International Journal of Social Research Methodology*, *14*(2), 111-124.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão das pessoas na empresa moderna*. S. Paulo: Atlas.
- Eby, L. T., & Russell, J. E. (2000). Predictors of employee willingness to relocate for the firm. *Journal of Vocational Behavior*, *57*(1), 42-61.
- Egan, T. M. (2002). Grounded theory research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, *4*(3), 277-295.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507.
- Ejimonyeabala, L. (2014). Breaches and violations of the psychological contract: A conceptual exploration. *The Beagle: a Journal of Student Research and Enterprise*, *2*(1).
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis. *SAGE Open*, *4*(1), 1-10.
- Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, *10*(2), 129-138.
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas - EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio): Diário da República n.º 104, I série, de 29 de maio de 2015.
- Evans, G. (2013). A novice researcher's first walk through the maze of grounded theory: rationalization for classical grounded theory. *The Grounded Theory Review*, *(12)*1, 37-55.
- Evetts, J. (1992). Dimensions of career: avoiding reification in the analysis of change. *Sociology*, *26*(1), 1-21.
- Farazmand, A. (Ed.). (2002). *Modern organizations: Theory and practice*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Farrell, F. (2008). The dynamics of British military transformation. *International Affairs*, *(84)*4, 777-807.
- Fejes, A. (2010). Discourses on employability: constituting the responsible citizen. *Studies in Continuing Education*, *32*(2), 89-102.

- Fejes, A., & Berglund, G. (2010). Employability: significant signs of the present. *Arbetsmarknad & Arbetsliv, 16*(2), 11-23.
- Feld, M. D. (1975). Military Professionalism and the Mass Army. *Armed Forces & Society, 1*(2), 191-214.
- Feldman, D. C. (1989). Careers in organizations: Recent trends and future directions. *Journal of Management, 15*(2), 135-156.
- Fendt, J., & Sachs, W. (2008). Grounded theory method in management research users' perspectives. *Organizational Research Methods, 11*(3), 430-455.
- Ferreira, A. P. (2013). Percepção de incumprimento do contrato psicológico: O papel do empenhamento na carreira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 12*(3), 21-32.
- Ferreira, J., Neves, J., Abreu, P. & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Portugal: Editora McGraw-Hill de Portugal.
- Fitzsimmons, S. R., & Stamper, C. L. (2014). How societal culture influences friction in the employee–organization relationship. *Human Resource Management Review, 24*(1), 80-94.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. In U. Flick, E. Von Kardoff & I. Steinke (Eds.). *A companion to qualitative research* (pp. 3-11).
- Fogleman, R. R. (1995). The profession of arms. *Air Power Journal, 9*(3), 4-5.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 102-124.
- Forster, A. (2012). The military covenant and British civil-military relations: letting the genie out of the bottle. *Armed forces and Society., 38*(2), 273-290.
- Fossey, L., Harvey, C., McDermott, F., & Larry, D. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry, 36*, 717–732.
- Franke, V. C. (2000). Duty, honor, country: The social identity of West Point cadets. *Armed Forces & Society, 26*(2), 175-202.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology, 38*(2), 269-286.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts - A longitudinal study. *Personnel Review, 40*(4), 404-42.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S., Segers, M., & Gerken, M. (2014). Learning to stay employable. *Career Development International, 19*(5).

- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology, 18*(2), 235-246.
- Galbreath, D. (2014). Western European Armed Forces and the Modernisation Agenda: Following or Falling Behind? *Defence Studies, 14*(4), 394-413.
- Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly, 19*(1), 127-139.
- Garavan, T. N. (1999). Employability, the emerging new deal? *Journal of European Industrial Training, 23*(1), 508-525.
- García-Horta, J. B., & Guerra-Ramos, M. T. (2009). The use of CAQDAS in educational research: some advantages, limitations and potential risks. *International Journal of Research & Method in Education, 32*(2), 151-165.
- Gasson, S., & Waters, J. (2013). Using a grounded theory approach to study online collaboration behaviors. *European Journal of Information Systems, 22*(1), 95-118.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the academy of management journal. *Academy of Management Journal, 47*(4), 454-462.
- Gibney, R. A. Y., Zagenczyk, T. J., Fuller, J. B., Hester, K. I. M., & Caner, T. (2011). Exploring organizational obstruction and the expanded model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology, 41*(5), 1083-1109.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J., & Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management, 34*(6), 665-697.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal, 204*(6), 291-295.
- Glaser, B. G. (1999). The future of grounded theory. *Qualitative Health Research, 9*(6), 836-845.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Brunswick, NJ, USA: Aldine Transaction.

- Goulding, C. (1998). Grounded theory: the missing methodology on the interpretivist agenda. *Qualitative Market Research: An International Journal*, (1)1, 50–57.
- Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780-798.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105-112.
- Granot, E., Brashear, T. G., & Cesar Motta, P. (2012). A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547-553.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6-19.
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., & Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074-1094.
- Grimmer, M. R., & Oddy, M. (2007). Violation of the Psychological Contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1), 153-175.
- Grindsted, A. (2005). Interactive resources used in semi-structured research interviewing. *Journal of Pragmatics*, 37(7), 1015-1035.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, (pp. 105-117). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Guest, D. E. (1998a). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Guest, D. E. (1998b). On meaning, metaphor and the psychological contract: a response to Rousseau (1998). *Journal of Organizational Behavior*, 19, 673-677.

- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541–555.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D. E., Isaksson, K., & De Witte, H. (2010). *Employment Contracts, Psychological Contract & Employee Well-Being – An International Study*. New York: Oxford University Press.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Hajjar, R. M. (2014). Emergent postmodern US military culture. *Armed Forces & Society*, 40(1), 118-145.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hallberg, L. R. (2006). The “core category” of grounded theory: making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1(3), 141-148.
- Hallier, J. (2009). Rhetoric but whose reality? The influence of employability messages on employee mobility tactics and work group identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 846-868.
- Haltiner, K. (2006). The Decline of the European Mass Armies. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 361-384). New York, USA: Springer.
- Hannabuss, S. (1996). Research interviews. *New Library World*, 97(5), 22-30.
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7(2), 97-109.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: a comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 141-150.

- Heck, R. H. (1995). Organizational and professional socialization: Its impact on the performance of new administrators. *The Urban Review*, 27(1), 31-49.
- Hedahl, M. (2009). Blood and Blackwaters: A call to arms for the profession of arms. *Journal of Military Ethics*, 8(1), 19-33.
- Hedlund, E. (2013). Civil–military control over the Swedish military profession: an analysis from the perspective of officer rank and officer education. *Armed Forces & Society*, 39(1) 135-157.
- Heinecken, L. (2009). Discontent Within the Ranks? Officers' Attitudes Toward Military Employment and Representation—A Four-Country Comparative Study. *Armed Forces & Society*, 35(3), 477-500.
- Heinecken, L. (2014). Outsourcing Public Security The Unforeseen Consequences for the Military Profession. *Armed Forces & Society*, 40(4), 625-646.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Henderson, G. (1994). *Cultural diversity in the workplace: Issues and strategies*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.
- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38-44.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Herriot, P., Manning, W. E. G., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151-162.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Ho, V. T., Weingart, L. R., & Rousseau, D. M. (2004). Responses to broken promises: does personality matter? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 276-293.
- Horowitz, D. (1987). Strategic Limitations Of “A Nation in Arms”. *Armed Forces & Society*, 13(2), 277-294.

- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 311.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations* (Vol. 514). Harvard University Press.
- Huntington, S. P. (1973). Officership as a Profession. *War, Morality, and the Military Profession*, 11-24.
- Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics, 30*(1), 48-61.
- Isaksson, K., De Cuyper, N., Oettel, C., & De Witte, H. (2010). The role of the formal employment contract in the range and fulfillment of the psychological contract: Testing a layered model. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(6), 696-716.
- Ituma, A., Simpson, R., Ovadje, F., Cornelius, N., & Mordi, C. (2011). Four "domains" of career success: how managers in Nigeria evaluate career outcomes, *The International Journal of Human Resource Management, 22*(17), 3638-3660.
- Jackson, R. L., Drummond, D. K., & Camara, S. (2007). What is qualitative research? *Qualitative Research Reports in Communication, 8*(1), 21-28.
- Jamil, A., Raja, U., & Darr, W. (2013). Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships. *The Journal of Psychology, 147*(5), 491-515.
- Janowitz, M. (1971). *The Professional Soldier*. New York, USA: Free Press.
- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Human Relations, 56*(11), 1349-1378.
- Jarvis-Selinger, S., Pratt, D. D., & Regehr, G. (2012). Competency is not enough: integrating identity formation into the medical education discourse. *Academic Medicine, 87*(9), 1185-1190.
- John, W. S., & Johnson, P. (2000). The pros and cons of data analysis software for qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship, 32*(4), 393-397.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 627-647.
- Johnson, R., & Waterfield, J. (2004). Making words count: the value of qualitative research. *Physiotherapy Research International, 9*(3), 121-131.

- Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(6), 979-998.
- Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moxsin, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*, *11*, 1-10.
- Kang, D. S., Gold, J., & Kim, D. (2012). Responses to job insecurity: The impact on discretionary extra-role and impression management behaviors and the moderating role of employability. *Career Development International*, *17*(4), 314-332.
- Kaplan, B., & Maxwell, J. (2005). Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In J. Anderson & C. Aydin (Eds.), *Evaluating the organizational impact of healthcare information systems* (pp. 30-55). New York, NY: Springer.
- Katou, A. A. (2015). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. *International Journal of Manpower*, *36*(7), 1012-1033.
- Kelle, U. (2010). The development of categories: different approaches in grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory* (pp. 191-213). London: Sage Publications.
- Kiazad, K. (2010). *Responses to Psychological Contract Breach: Moderating Effects of Organisational-embeddedness*. PhD thesis, Economics & Commerce - Management and Marketing, The University of Melbourne.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and Psychology*, *16*(2), 191-217.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J. (2002). Promise breaking during radical organizational change: do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 469-488.
- Kim, S. (2006). Public Service Motivation an Organizational Citizenship Behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, *27*(8), 722-740.
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). London, Great Britain: Sage Publications.

- King, R. C., & Bu, N. (2005). Perceptions of the mutual obligations between employees and employers: a comparative study of new generation IT professionals in China and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 46-64.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16(2), 140-160.
- Kirves, K., De Cuyper, N., Kinnunen, U., & Nätti, J. (2011). Perceived job insecurity and perceived employability in relation to temporary and permanent workers' psychological symptoms: a two samples study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 84(8), 899-909.
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity: introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-153.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Koen, J., Klehe, U. C., & Van Vianen, A. E. (2013). Employability among the long-term unemployed: A futile quest or worth the effort? *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 37-48.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15(3), 91-99.
- Krauss, S. E. (2005). Research paradigms and meaning making: a primer. *The Qualitative Report*, 10(4), 758-770.
- Kummel, G. (2006). A Soldier Is a Soldier Is a Soldier!? The Military and Its Soldiers in an Era of Globalization. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 417-433). New York, USA: Springer.
- Lakshman, C. (2007). Organizational knowledge leadership: a grounded theory approach. *Leadership & Organization Development Journal*, (28)1, 51-75.
- Lambert, L. S., Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2003). Breach and fulfillment of the psychological contract: A comparison of traditional and expanded views. *Personnel Psychology*, 56(4), 895-934.
- Lancaster, G. (2005). *Research methods in management: a concise introduction to research in management and business consultancy*. Oxford, Great Britain: Elsevier.
- Landau, J. C., Shamir, B., & Arthur, M. B. (1992). Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 667-680.

- Langkamer, K. L., & Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military Psychology, 20*(4), 219.
- Lämsäsalmi, H., Peiró, J-M., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 242-255). London, Great Britain: Sage Publications.
- LaRossa, R. (2005). Grounded theory methods and qualitative family research. *Journal of Marriage and Family, 67*(4), 837-857.
- Latham, A. (2002). Warfare Transformed: A Braudelien Perspective on the Revolution in Military Affairs'. *European Journal of International Relations, 8*(2), 231-266.
- Lawler, E. E. (1993). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior, 15*(1), 3-15.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International, 8*(1), 27-46.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(6), 981-1000.
- Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management, 50*(2), 201-226.
- Lei de Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas - LOBOFA (Lei Orgânica nº 6/2014, de 1 de setembro): Diário da República nº 167, I série, de 1 de setembro de 2014.
- Lemire, L., & Rouillard, C. (2005). An empirical exploration of psychological contract violation and individual behaviour: The case of Canadian federal civil servants in Quebec. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 150-163.
- Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 39-56.
- Lindberg, O. (2013). Gatekeepers of a profession? Employability as capital in the recruitment of medical interns. *Journal of Education and Work, 26*(4), 431-452.
- Locke, K. (2003). *Grounded theory in management research*. Londres, Great Britain: Sage Publications.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly, 226*-251.

- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667-683.
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: are they still relevant?. *Career Development International*, 7(3), 167-180.
- Mäkikangas, A., De Cuyper, N., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2013). A longitudinal person-centred view on perceived employability: The role of job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 490-503.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483-488.
- Mangabeira, W. C., Lee, R. M., & Fielding, N. G. (2004). Computers and qualitative research adoption, use, and representation. *Social Science Computer Review*, 22(2), 167-178.
- Manigart, P. (2006). Restructuring of the Armed Forces. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 323-344). New York, USA: Springer.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: a review of qualitative interviews in IS research. *Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 11-22.
- Marshall, M. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-525.
- Martin, G., Staines, H., & Pate, J. (1998). Linking job security and career development in a new psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 8(3), 20-40.
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141-157.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McDermott, A. M., Heffernan, M. & Beynon, M. J. (2013). When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1490-1518.

- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L. (2005). Have traditional career paths given way to protean ones?: Evidence from senior managers in the Australian public sector. *Career Development International*, *10*(2), 109-129.
- McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(S1), 697-730.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, *41*(3), 283-294.
- McQuaid, R. W. (2006). Job search success and employability in local labor markets. *The Annals of Regional Science*, *40*(2), 407-421.
- McQuaid, R. W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, *42*(2), 197-219.
- Millward, L. J., & Hopkins, J. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, *(28)*16, 1530-1556.
- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica da Organizações* (5.^a ed.). Alfragide, Portugal: Publicações D. Quixote.
- Morgan, M. J. (2003). The reconstruction of culture, citizenship, and military service. *Armed Forces & Society*, *29*(3), 373-391.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, *22*, 226-256.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. In: N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research* (pp. 220–235). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Morse, J. M. (2010). Sampling in grounded theory. In A. Bryant & K. Charmaz (Eds.), *The Sage handbook of grounded theory* (pp. 229-244). London, Great Britain: Sage Publications.
- Moskos, C., & Wood, F. (1988). *The Military, More than Just a Job?* Washington, D.C.: Pergamon-Brassy's.
- Moskos, C. C. (1977a). From Institution to Occupation Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, *4*(1), 41-50.
- Moskos, C. C. (1977b). The all-volunteer military: calling, profession, or occupation? *Parameters*, *7*(1), 2-9.

- Moskos, C. C. (1986). Institutional/Occupational trends in armed forces: An update. *Armed Forces & Society*, 12(3), 377-382.
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Nadin, S., & Williams, C. (2012). Psychological contract violation beyond an employees' perspective - The perspective of employers. *Employee Relations*, 34(2), 110-125.
- Näswall, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (Eds.). (2008). *The individual in the changing working life*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1053-1075.
- Nichols, G. (2013). The psychological contract of volunteers: A new research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 986-1005.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Nielsen, S. C. (2012). American civil-military relations today: the continuing relevance of Samuel P. Huntington's *The soldier and the state*. *International Affairs*, 88(2), 369-376.

- Nilsson, S., & Ekberg, K. (2013). Employability and work ability: Returning to the labour market after long-term absence. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 44(4), 449-457.
- Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26-45.
- Noe, R. A., & Barber, A. E. (1993). Willingness to accept mobility opportunities: Destination makes a difference. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 159-175.
- Nuciari, M. (2006). Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the Sociology of the Military* (pp. 61-85). New York, USA: Springer.
- O'Donoghue, J., & Maguire, T. (2005). The individual learner, employability and the workplace: a reappraisal of relationships and prophecies. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 436-446.
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2007). Let's be professional about this: Ideology and the psychological contracts of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 547-555.
- O'Donnel, M., & Shields, J. (2002). Performance Management and the Psychological Contract in Australian Federal Public Sector. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457.
- O'Donohue, W., & Nelson, L. (2009). The role of ethical values in an expanded psychological contract. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 251-263.
- O'Donohue, W., Sheehan, C., Hecker, R., & Holland, P. (2007). The psychological contract of knowledge worker. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 73-82.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183.
- Otterbach, S., & Sousa-Poza, A. (2016). Job insecurity, employability and health: an analysis for Germany across generations. *Applied Economics*, 48(14), 1303-1316.
- Otto, K., Dette-Hagenmeyer, D. E., & Dalbert, C. (2010). Occupational mobility in members of the labor force: Explaining the willingness to change occupations. *Journal of Career Development*, 36(3), 262-288.

- Pate, J. (2006). The changing contours of the psychological contract: Unpacking context and circumstances of breach. *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 32-47.
- Petersitzke, M., & Hristozova, E. (2006). Managing Employability in the German Consultancy Industry. In *Human Resource Management in Consulting Firms* (pp. 191-211). Springer Berlin Heidelberg.
- Rajan, A. (1997). Employability in the finance sector: rhetoric vs reality. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 67-78.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3.ª Ed.). Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Polkinghorne, D. (2005). An agenda for the second generation of qualitative studies. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1, 68-77.
- Pope, C., van Royen, P., & Baker, R. (2002). Qualitative methods in research on healthcare quality. *Quality and Safety in Health Care*, 11(2), 148-152.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil (Org.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (pp. 87-118). Lisboa: Edições Sílabo.
- Randmann, L. (2013). Managers on the Both Sides of the Psychological Contract. *Journal of Management and Change*, 30/31; 124-144.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Regulamento de Disciplina Militar – RDM (Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho): Diário da República n.º 140, I série, de 22 de julho de 2009.
- Restubog, S. L. D., & Bordia, P. (2006). Workplace familism and psychological contract breach in the Philippines. *Applied Psychology*, 55(4), 563-585.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 428-437.
- Restubog, S. L. D., Hornsey, M. J., Bordia, P., & Esposito, S. R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400.

- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). When employees behave badly: the roles of contract importance and workplace familism in predicting negative reactions to psychological contract breach. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(3), 673-686.
- Richard, O., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S., & Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research, 62*, 818-825.
- Richards, L. (2002). Qualitative computing: a methods revolution? *International Journal of Social Research Methodology, 5*(3), 263-276.
- Rigotti, T. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 442-463.
- Ritchie, J. (2003). The applications of qualitative methods to social research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 24-46). London, Great Britain: Sage Publications.
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and selecting samples. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 77-108). London, Great Britain: Sage Publications.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of high reliability organizations. *Organization Science, 1*(2), 160-177.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly, 41*, 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, L. Y. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 289-298.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal, 37*(1), 137-152.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.
- Roehling, M. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History, 3*(2), 204-217.

- Roehling, M. (2008). An Empirical Assessment of Alternative Conceptualizations of the Psychological Contract Construct: Meaningful Differences or “Much to do about Nothing”? *Employ Respons Rights Journal*, 20, 261-290.
- Roehling, M., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L., & Boswell, W. R. (1998). The nature of the new employment relationships: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resources Management*, 39, 305-320.
- Roger, A., & Lapalme, M-E. (2005). O indivíduo face ao congelamento de progressão na carreira. In A. El Akremi, S. Guerrero & J.-P. Neveu (Dir.), *Comportamento Organizacional - Vol. 2* (pp. 269-311). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Román, J. P., Battistelli, A., & Odoardi, C. (2014). Organizational Respect as Mediator Between the Ideological Psychological Contract and Workers’ Job Satisfaction: Empirical Findings from the Social Enterprise Sector. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 107-122.
- Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: The ties that bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374-382.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202-217.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 1-12.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International journal of training and development*, 3(2), 90-105.
- Rousse, P. (2005). Introdução. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Dir.), *Comportamento Organizacional – Vol. 1* (pp. 91-140). Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh, Pennsylvania: 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, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004). Research Briefs. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271.
- Ruokolainen, M., Mauno, S., Diehl, M. R., Tolvanen, A., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). Patterns of psychological contract and their relationships to employee well-being and in-role performance at work: longitudinal evidence from university employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24.
- Russel, P. (2006). Introdução. In A. El Akremi, S. Guerrero & J-P. Neveu (Dirs.), *Comportamento Organizacional - Vol. 2* (pp. 173-200). Lisboa: Instituto Piaget.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Sanders, J., & de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Santos, G. M. G. (2007). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: uma análise centrada na relação entre trabalho e família*. (Tese de doutoramento). Universidade do Minho. Braga.
- Saunders, M. N., & Thornhill, A. (2006). Forced employment contract change and the psychological contract. *Employee Relations*, 28(5), 449-467.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 493-515.
- Scheel, T. E., & Mohr, G. (2013). The third dimension: Value-oriented contents in psychological contracts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (22)4, 390-407.
- Scheel, T. E., Rigotti, T., & Mohr, G. (2013). HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 285-307.

- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401-426.
- Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., ..., & Van der Heijde, C. M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.
- Scott, S., McCone, D., & Mastroianni, G. R. (2006). Psychological Contracts in two U.S. Combat Units in Iraq: What Happens when Expectations and Realities Diverge?. *Sociological Focus*, (39)4, 301-317.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E., & Falgares, G. (2014). The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.
- Segal, D. R., & Babin, N. E. (2000). 10 Institutional Change in Armed Forces at the Dawning of the Twenty-First Century¹. In S. R. Quah & A. Sales (Eds.), *The international handbook of sociology* (pp. 218-235). London: Sage Publications.
- Segal, M. W. (1986). The military and the family as greedy institutions. *Armed Forces & Society*, 13(1), 9-38.
- Sels, L., Janssens, M., & Van Den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: a validation of six dimensions. *Journal of Organizational Behavior* (25), 461–488.
- Sherman, U. P., & Morley, M. J. (2015). On the Formation of the Psychological Contract A Schema Theory Perspective. *Group & Organization Management*, 40(2), 160-192.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., ... & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703-740.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of organizational behavior*, 731-744.
- Shore, L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper, & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 91-109). London, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Shrimpton, D., & Newman, A. M. (2005). The US Army uses a network optimization model to designate career fields for officers. *Interfaces*, 35(3), 230-237.

- Si, S. & Li, Y. (2012). Human resource management practices on exit, voice, loyalty and neglect: organizational commitment as a mediator. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1705-1716.
- Si, S. X., Wei, F., & Li, Y. (2008). The effect of organizational psychological contract violation on managers' exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 932-944.
- Sieben, I. (2007). Does training trigger turnover-or not? The impact of formal training on graduates' job search behaviour. *Work, Employment & Society*, 21(3), 397-416.
- Siebold, G. L. (2001). Core issues and theory in military sociology. *Journal of Political and Military Sociology*, 29(1), 140-159.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739-751.
- Smithson, J., & Lewis, S. (2004). The Psychological Contract and Work-Family1. *Organization Management Journal*, 1(1), 70-80.
- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis. *Qualitative research practice - a guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). London: Sage Publications.
- Snider, D. M., & Watkins, G. L. (2000). The Future of Army Professionalism: A Need for Renewal and Redefinition. *Parameters*, 30(3), 5-20.
- Sørensen, H. (1994). New perspectives on the military profession: The I/O model and esprit de Corps reevaluated. *Armed Forces & Society*, 20(4), 599-617.
- Sousa, C. A., & Hendriks, P. H. (2006). The diving bell and the butterfly the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. *Organizational Research Methods*, 9(3), 315-338.
- Sparrow, P., & Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 15(4), 356-371.
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: a comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1372-1380.
- Stone, K. V. (2000). New Psychological Contract: Implications of the Changing Workplace for Labor an Employment Law. *UCLA Law Review.*, 48, 519-655.

- Stoner, J. S., & Gallagher, V. C. (2010). Who cares? The role of job involvement in psychological contract violation. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(6), 1490-1514.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology, 24*(2), 136-160.
- Suazo, M. M., & Stone-Romero, E. F. (2011). Implications of psychological contract breach: A perceived organizational support perspective. *Journal of Managerial Psychology, 26*(5), 366-382.
- Suazo, M., Martínez, P. & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review, 19*, 154–166.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management, 25*(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 19-29.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 493-514.
- Svensson, S., & Wolvén, L.-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations, 32*(2), 184-199.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology, 51*(1), 23-42.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Arbetslivsinstitutet. National Institute for Working Life in Sweden.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management, European Sport. *Management Quarterly, 16*(2), 123-147.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization–employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 585-608.

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, *48*(1), 146-157.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, *7*(2), 165-183.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 451-471.
- Thomas, D. C., Fitzsimmons, S. R., Ravlin, E. C., Au, K. Y., Ekelund, B. Z., & Barzantny, C. (2010). Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, *31*(11), 1437-1458.
- Thomas, H. D. C. Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, *19*, 745-767.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, *28*(4), 571-586.
- Thompson, J. D. (2007). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory* (Vol. 1). New Jersey, USA: Transaction Publishers.
- Tobin, G. A., & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, *48*(4), 388-396.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1994). *Guerra e Antiguerra*. Lisboa, Portugal: Livros do Brasil.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa, Portugal: Livros do Brasil.
- Tomprou, M. & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, *16*(4), 342-363.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, *16*(10), 837-851.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods*. West Sussex, Great Britain: Wiley-Blackwell.
- Tsui, A. S., & Wu, J. B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, *44*(2), 115-121.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, *40*(5), 1089-1121.

- Turner, B. A. (1983). The use of grounded theory for the qualitative analysis of organizational behaviour. *Journal of Management Studies*, 20(3), 333-348.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367-386.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206.
- Tutu, A. (2012). Is competency enough? Understanding job performance in an economic depression context. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 320-329.
- Urquhart, C. (2013). *Grounded theory for qualitative research: a practical guide*. London, Great Britain: Sage Publications.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Dam, K., Schipper, M., & Runhaar, P. (2010). Developing a competency-based framework for teachers' entrepreneurial behaviour. *Teaching and Teacher Education*, 26(4), 965-971.
- Van de Ven, C. (2004). The psychological contract: a big deal! In: *Research and Technology Organization Technical Report*, North Atlantic Treaty Organization (NATO). Retirado de <http://ftp.rta.nato.int/Public/PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107/TR-HFM-107-03E.pdf>.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918.
- Van den Broeck, A., Sulea, C., Elst, T. V., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526-547.

- Van der Heijde, C., & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449–476.
- Van der Heijden, B. I., & Bakker, A. B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly, 59*(3), 232-248.
- Van der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management, 26*(6), 1071-1090.
- Van der Vaart, L., Linde, B., De Beer, L., & Cockeran, M. (2015). Employee well-being, intention to leave and perceived employability: A psychological contract approach. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 18*(1), 32-44.
- Van Emmerik, I. H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability: examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International, 17*(2), 104-119.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Working paper (Sloan School of Management).
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review, 43*(4), 592-605.
- Vantilborgh, T. (2014). Volunteers' Reactions to Psychological Contract Fulfillment in Terms of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Behavior. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 1*-25.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 217-230.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2011). A new deal for NPO governance and management: Implications for volunteers using psychological contract theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 22*(4), 639-657.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2012). Volunteers' Psychological Contracts Extending Traditional Views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41*(6), 1072-1091.

- Vigoda-Gadot, E., Baruch, Y., & Grimland, S. (2010). Career transitions: An empirical examination of second career of military retirees. *Public Personnel Management, 39*(4), 379-404.
- Wagner, S., Lukassen, P., & Mahlendorf, M. (2010). Misused and missed use - grounded theory and objective hermeneutics as methods for research in industrial marketing. *Industrial Marketing Management, 39*, 5–15.
- Walker, A. (2013). Outcomes associated with breach and fulfillment of the psychological contract of safety. *Journal of Safety Research, 47*, 31-37.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded theory: an exploration of process and procedure. *Qualitative Health Research, (16)*4, 547-559.
- Webb, C. (1999). Analysing qualitative data: computerized and other approaches. *Journal of Advanced Nursing, 29*(2), 323-330.
- Weed, M. (2009). Research quality considerations for grounded theory research in sport & exercise psychology. *Psychology of Sport and Exercise, 10*, 502–510.
- Weitzman, E. (2000). Software and qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 803-820). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2006). *A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organizational performance*. London: CIPD.
- White, C., Woodfield, K., & Ritchie, J. (2003). Reporting and presenting qualitative data. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.) *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 287-320). London, Great Britain: Sage Publications.
- Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big Five Traits and Intrinsic Success in the New Career Era: A 15-Year Longitudinal Study on Employability and Work–Family Conflict. *Applied Psychology: An International Review, 62*(1), 124-156.
- Williams, J. A. (2008). The Military and Society Beyond the Postmodern Era. *Orbis, 52*(2), 199-216.
- Winton, H. R. (2011). An Imperfect Jewel: Military Theory and the Military Profession. *Journal of Strategic Studies, 34*(6), 853-877.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly, 34*(4), 521-539.
- Wittekind, A. Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 566–586.

- Wood, J. V. (1996). What is social comparison and how should we study it?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 520-537.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Woods, M., Macklin, R., & Lewis, G. K. (2015). Researcher reflexivity: exploring the impacts of CAQDAS use. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-19.
- Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., & Song, L. J. (2006). The norm of reciprocity: Scale development and validation in the Chinese context. *Management and Organization Review*, 2(3), 377-402.
- Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3), 294-301.
- Yeh, S. P. (2011). The effects of fairness perception of performance appraisal on psychological contract and organizational citizenship behavior. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 32(3), 685-696.
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C., & Restubog, S. L. D. (2009). Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach? *Human Resource Management Journal*, 19(3), 237-259.
- Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B., & Bravo, J. (2007) The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

Anexos

Anexo 1 – Guião da entrevista

Dados pessoais

Entrevista n.º

Data:

Posto:

Especialidade:

Unidade de colocação:

Tempo de serviço (anos):

Antiguidade no posto (anos):

Idade:

Sexo:

Objetivos

1. Analisar o contrato psicológico em contexto militar através de uma caracterização multidimensional - formação, conteúdo e tendências tipológicas - e do fenómeno de quebra/violação;
 2. Interpretar o papel da empregabilidade na perceção individual de incumprimento organizacional e nas suas consequências.
-

Questões

1. Quais as razões da sua opção pela profissão militar?
2. Leia atentamente os termos apresentados na folha e coloque uma cruz nos 3 que melhor refletem o seu estado emocional na relação com o Exército. Porque escolheu esses termos?
3. Quem representa perante si o Exército enquanto entidade empregadora? Porquê?
4. Quando entrou para a organização (Exército) que tipo de compromisso ela estabeleceu consigo?
5. Em que medida sente que a organização cumpre com esse compromisso?
6. Que direitos considera que a organização tem em relação a si?
7. Até que ponto sente que esses direitos são respeitados (não abusados/excedidos)?
8. Que deveres ou obrigações sente que a organização tem para consigo?
9. Até que ponto sente que essas obrigações organizacionais são cumpridas?
10. E inversamente, que deveres ou obrigações sente que tem para com a organização?
11. Até que ponto sente que não está a cumprir com esses deveres ou obrigações?
12. Como considera que a organização valoriza as suas competências? Dê alguns exemplos.
13. E no tocante ao seu desempenho: como considera que ele é valorizado pela organização? (Exemplos).

14. Quando entrou para o Exército, quais eram as suas expectativas em termos de estabilidade de emprego e de progressão na carreira?
15. Sente que essas expectativas têm sido satisfeitas ao longo do tempo? Se sim, como? (exemplos). Se não, porque é que não têm sido satisfeitas? Como se sente perante esse foco de insatisfação?
16. E que expectativas tinha, quando entrou, relativamente à sua integração na organização? Como é que isso tem ocorrido ao longo do tempo? Sente que o Exército se preocupa com a integração dos seus elementos?
17. Desde que entrou para o Exército, sente-se mais ou menos identificado/a com a organização? O que é que tem mudado ao longo do tempo?
18. Quais pensa serem as consequências sobre o seu bem-estar e segurança no emprego face às mudanças em curso no Exército (o congelamento de promoções e escalões remuneratórios, diminuição dos níveis salariais, as reformas nos sistemas sociais e de saúde, o encerramento/fusão de unidades)?
19. Como descreveria o impacto das alterações em causa sobre os níveis de lealdade e afetividade na sua relação com a organização, em termos, por exemplo, do sentimento de lealdade? De que modo este se tem alterado?
20. E em termos de afetividade? Sente-se hoje mais ou menos afetivamente ligado/a ao Exército? Porquê?
21. Como descreveria os seus níveis de satisfação atuais na sua relação com o Exército? Porquê?
22. Como vê a sua permanência no Exército? Porquê?
23. Como exemplo, que situação de incumprimento da organização o/a levaria a questionar nela continuar?
24. E, de igual modo, perante que situação não hesitaria em sair?
25. Como entende poder vir a manifestar-se o comportamento profissional e relacional de alguém que vê negada a pretensão de sair do Exército? Dê exemplos.
26. De que forma considera que as competências por si obtidas na formação militar são transferíveis para uma carreira fora da organização (em meio civil)?
27. Como considera que as suas possibilidades de emprego na vida civil podem pesar na maior ou menor gravidade que atribui a situações de incumprimento da organização?
28. De que forma considera que as possibilidades de opção por uma profissão civil podem condicionar a decisão de sair do Exército de um oficial do QPE?
29. Comente a seguinte afirmação: “É desejável (ou devia mesmo ser obrigatório) para os militares receberem formação adicional à militar, de caráter mais profissionalizante e similar ao de outras profissões, pois isso permitiria aos oficiais que não se sentem bem na instituição mudar de contexto profissional e continuar com as suas vidas sem grandes ruturas”.
-

Anexo 2 – Quadro de termos

Quadro de termos

(A apresentar com a 2.^a questão do guião)

N.º de entrevista: _____

Leia atentamente os termos abaixo e coloque uma cruz nos 3 que melhor refletem o seu estado emocional na relação com a organização.

Irado	Desinteressado	Desesperançado	Descontraído	
Calmo	Ansioso	Envolvido	Aliviado	
Contente	Entusiasmado	Concentrado	Ressentido	
Confortável	Animado	Desconfiado	Resignado	
Interessado	Expectante	No limite	Seguro	
Confiante	Frustrado	Otimista	Stressado	
Confuso	Esperançado	Sobrecarregado	Confiante	
Desmoralizado	Atento	Alarmado	Sob Pressão	
Deprimido	Indiferente	Positivo	Vulnerável	
Determinado	Inseguro	Impotente	Preocupado	

(Adaptado de Saunders & Thornhill, 2006)