



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

O impacto do Contrato Psicológico no *Engagement* dos militares da Guarda
Nacional Republicana

Rui Miguel dos Santos Póvoa

Santarém

Ano 2023



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

O Impacto do Contrato Psicológico no *Engagement* dos militares da Guarda
Nacional Republicana

Rui Miguel dos Santos Póvoa

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Especialista Filipa
Martinho

Santarém

2023

*Pequenas ideias dão a volta à cabeça,
Grandes ideias dão a volta ao mundo.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, pelo apoio e perseverança que tiveram para não me deixar desistir nas horas mais difíceis. Em especial, ao meu filho Diogo pelo seu carinho e amizade permanente. E à minha esposa Fátima, por não me ter deixado desistir quando já dava tudo como perdido.

Agradeço também ao Professor Pedro Ramos, pelo entusiasmo que colocou na fase inicial deste percurso, o qual sempre me incentivou a continuar.

Agradeço também à minha orientadora Professora Filipa Martinho, pela disponibilidade permanente para esclarecer todas as minhas dúvidas. Demonstrou-se sempre assertiva e pragmática relativamente ao caminho a percorrer e às escolhas a fazer para levar este estudo a bom porto.

Por fim, agradecer à Tenente-Coronel Lucília Silva pela disponibilidade permanente para me auxiliar tanto na elaboração e construção do questionário, como na sua difusão pela Guarda, mas também na fase crucial da elaboração do estudo, a recolha e análise dos dados.

A todos, o meu muito obrigado, do fundo do coração.

Resumo

Este estudo teve dois objetivos fundamentais, um primeiro em que é feito o ponto de situação relativamente ao Contrato Psicológico e ao *Engagement* dos militares da Guarda. E um segundo, em que se tenta perceber de que forma o Contrato Psicológico tem impacto no *Engagement*. Para tal, colocou-se como questão central de investigação, a seguinte: Como é que o Contrato Psicológico tem impacto sobre o *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana (GNR)? Os dados foram obtidos através da aplicação de um questionário que foi difundido a todo o efetivo militar da GNR. Neste sentido, o Contrato Psicológico foi analisado com base em sete dimensões sobre o funcionário, cinco dimensões relativamente à organização e três relativamente á relação entre ambos, tendo em conta os tipos de contrato existentes: Transaccional, Transitório, Relacional e Equilibrado. Por outro lado, o *Engagement* foi analisado em três dimensões: o vigor, a absorção e a dedicação. Os resultados demonstram que existem diferenças entre as diversas categorias profissionais, tanto no que respeita ao Contrato Psicológico, como ao *Engagement*. Este poderá ser o ponto de partida para um estudo mais aprofundado sobre esta temática no seio da GNR. Com o objetivo de melhorar substancialmente o serviço prestado ao cidadão tendo em conta o bem-estar psicológico e vontade de bem servir dos militares.

Palavras-chave: Guarda Nacional Republicana; Contrato Psicológico; Engagement; Motivação.

Abstract

This study had two main objectives: first, to assess the situation regarding the Psychological Contract and the Engagement of the military of the Guard. The second objective was to understand how the Psychological Contract impacts on Engagement. To this end, the following central research question was posed: How does the Psychological Contract impact on the Engagement of the Guard's military? Data were obtained through the application of a questionnaire which was disseminated to all the military personnel of the Guard. In this sense, the Psychological Contract was analysed based on seven dimensions concerning the employee, five dimensions concerning the organisation and three dimensions concerning the relationship between both, taking into account the existing types of contract: Transactional, Transitional, Relational and Balanced. On the other hand, Engagement was analysed in three dimensions: vigour, absorption and dedication. The results show that there are differences between the various professional categories, both regarding the Psychological Contract and the Engagement. This may be the starting point for a more in-depth study on this issue within the Guard. With the aim of substantially improving the service provided to the citizen taking into account the psychological wellbeing and willingness to serve well of the military.

Keywords: Republican National Guard; Psychological contract; Engagement; Motivation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1. MOTIVAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, RELEVÂNCIA, OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS INICIAIS .	4
1.1. MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	4
1.2. IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO/PROBLEMA.....	5
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	5
1.4. OBJETIVOS A ATINGIR.....	6
1.5. PRESSUPOSTOS INICIAIS E ALCANCE	6
2. PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	8
2.1. DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA E PERTINÊNCIA DO TEMA	8
2.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	8
2.3. MODELO DE INVESTIGAÇÃO	10
REVISÃO DA LITERATURA	12
1. O CONTRATO PSICOLÓGICO	12
1.1. DEFINIÇÃO	12
1.2. CONTRATO FORMAL VS. CONTRATO PSICOLÓGICO.....	14
1.3. TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO.....	15
1.4. DIMENSÕES DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	17
1.5. QUEBRA DO CONTRATO PSICOLÓGICO	19
2. COMPROMETIMENTO / <i>ENGAGEMENT</i>	21
2.1. DEFINIÇÃO	21
2.2. DIMENSÕES DO <i>ENGAGEMENT</i>	22
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA GUARDA.....	23
3.1. O CONTRATO PSICOLÓGICO NA GUARDA NO PLANO TEÓRICO.....	24
MÉTODO	26
1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	26
1.1. TIPO DE ESTUDO.....	26
1.2. ABORDAGEM	26
1.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	26

O impacto do Contrato Psicológico nos militares da Guarda

1.4.	INSTRUMENTOS UTILIZADOS	30
1.5.	PESQUISA DE CAMPO.....	31
1.6.	ANÁLISE DA FIABILIDADE DAS ESCALAS	31
1.6.1.	Análise da Fiabilidade das Escalas	31
1.6.2.	Escalas das Dimensões do Contrato Psicológico	32
1.6.3.	Escalas relativas aos tipos de Contrato Psicológico.....	39
1.6.4.	Escalas relativas ao Engagement	42
	RESULTADOS	46
1.	ESTATÍSTICA DESCRITIVA	46
1.1.	MÉDIA E DESVIO PADRÃO DAS ESCALAS NA AMOSTRA	46
1.2.	ANÁLISE DE CORRELAÇÕES.....	48
1.3.	ANÁLISE NAS DIFERENÇAS ENTRE SUBGRUPOS.....	61
1.4.	REGRESSÃO LINEAR	67
1.4.1.	Engagement Total e as Dimensões do Contrato Psicológico	67
1.4.2.	Engagement e os Tipos de Contrato Psicológico	68
	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
1.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
	CONCLUSÕES	73
1.	CONCLUSÃO	73
2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	75
3.	ESTUDOS FUTUROS.....	76
	BIBLIOGRAFIA	77
	ANEXOS.....	82
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo de Investigação</i>	11
Figura 2. <i>Criação do Contrato Psicológico individual</i>	14
Figura 3. <i>Dimensões e tipos de Contrato Psicológico</i>	19
Figura 4. <i>Sistema de Forças Nacional</i>	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. <i>Exemplos de promessas feitas em cada categoria do Contrato Psicológico</i>	16
Tabela 2. <i>Análise Descritiva da Amostra do estudo (N= 592)</i>	28
Tabela 3. <i>Fiabilidade da Escala de Curto Prazo (F)</i>	32
Tabela 4. <i>Fiabilidade da Escala de Lealdade (F)</i>	32
Tabela 5. <i>Fiabilidade da Escala Limitações do funcionário</i>	33
Tabela 6. <i>Fiabilidade de Escala Desenvolvimento do funcionário</i>	33
Tabela 7. <i>Fiabilidade da Escala Empregabilidade do funcionário</i>	34
Tabela 8. <i>Fiabilidade da Escala Estabilidade do funcionário</i>	34
Tabela 9. <i>Fiabilidade da Escala Apoio ao desempenho do funcionário</i>	35
Tabela 10. <i>Fiabilidade da Escala Lealdade por parte da Organização</i>	35
Tabela 11. <i>Fiabilidade da Escala Desenvolvimento da Organização</i>	36
Tabela 12. <i>Fiabilidade da Escala Empregabilidade por parte da Organização</i>	36
Tabela 13. <i>Fiabilidade da Escala Limitações da Organização</i>	37
Tabela 14. <i>Fiabilidade da Escala Apoio Desempenho da Organização</i>	37
Tabela 15. <i>Fiabilidade da Escala Falta de Confiança</i>	38
Tabela 16. <i>Fiabilidade da Escala Incerteza</i>	38
Tabela 17. <i>Fiabilidade da Escala Desgaste</i>	39
Tabela 18. <i>Fiabilidade da escala para o Contrato Transacional</i>	39
Tabela 19. <i>Fiabilidade da Escala do Contrato Transitório</i>	40
Tabela 20. <i>Fiabilidade da Escala do Contrato Relacional</i>	41
Tabela 21. <i>Fiabilidade da Escala do Contrato Equilibrado</i>	41
Tabela 22. <i>Fiabilidade da Escala Vigor</i>	43
Tabela 23. <i>Fiabilidade da Escala Dedicção</i>	43
Tabela 24. <i>Fiabilidade da Escala Absorção</i>	44

Tabela 25. <i>Fiabilidade da Escala Engagement Total</i>	44
Tabela 26. <i>Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra</i>	47
Tabela 27. <i>Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico - Funcionário</i>	49
Tabela 28. <i>Correlação entre os Tipos de Contrato Psicológico e o Engagement</i>	50
Tabela 29. <i>Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico</i>	53
Tabela 30. <i>Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico - Organização</i>	56
Tabela 31. <i>Correlação entre tipos de Contrato Psicológico e variáveis demográficas</i>	58
Tabela 32. <i>Correlação entre as dimensões do Engagement e as variáveis demográficas</i> .	60
Tabela 33. <i>Diferenças nos subgrupos dos Contratos Psicológicos</i>	62
Tabela 34. <i>Diferenças nos subgrupos do Engagement Total</i>	66
Tabela 35. <i>Regressão Linear do Engagement as Dimensões do Contrato Psicológico</i>	68
Tabela 36. <i>Regressão Linear do Engagement e os Tipos de Contrato Psicológico</i>	68
Tabela 37. <i>Perfil dos militares por tipo de Contrato Psicológico</i>	72

INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica a que se tem assistido nas últimas décadas tem vindo a acelerar cada vez mais a atividade das organizações. Cada vez mais as organizações investem em tecnologias de ponto, por forma a melhorar o seu produto final, a otimizar os processos, e, em muitos casos, substituir as pessoas. No entanto, a tecnologia ainda não avançou de tal forma que permita substituir na sua totalidade a atividade humana, na atividade das organizações. Por esse motivo, as organizações têm centrado muito do seu empenho em desenvolver o capital humano, por forma a potenciar tanto a atividade das máquinas como a atividade humana, e assim, maximizar o seu lucro. Daí resulta que as pessoas ainda são o elemento fundamental para o sucesso de uma organização.

Para além disso, essa mesma “revolução tecnológica” tem trazido processos de mudança organizacional que chocam com o elemento humano, levando a que este tenha de ajustar e modificar a sua relação psicológica e afetiva com as organizações. É neste contexto que nasce o estudo do Contrato Psicológico. Rousseau (1989) chama a relação afetiva o Contrato Psicológico, e caracteriza-o como a crença que um indivíduo tem relativamente ao cumprimento dos termos e condições do contrato que celebrou com a organização.

A mudança nos relacionamentos interpessoais e das pessoas com as organizações têm intensificado os estudos deste contexto. Neste sentido diversos autores têm estudado esta temática, como por exemplo Cunha et al. (2006) e Chambel (2014) que abordam a quebra do Contrato Psicológico, ou Rousseau (1990) e Chambel (2014) que abordam os tipos de contrato que existem.

Um dos primeiros autores a referir-se ao *Engagement* foi Kahn (1990), no qual apresenta o *Engagement* como um conceito tripartido entre o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores. Posteriormente, Maslach e Leiter (1997) definiram o *Engagement* como um estado definido por energia, envolvimento e eficácia na atividade desenvolvida pelo indivíduo.

A Guarda Nacional Republicana, doravante denominada de Guarda, é uma organização ímpar no nosso país, não só pela quantidade de efetivo de que dispõe, mas também pela dispersão territorial, já que está presente em 94% do território nacional. Para além disso, trata-se de uma força de segurança de cariz militar. A qual tem capacidade para desempenhar missões de polícia, que realiza diariamente, mas também tem a capacidade de desempenhar

funções de cariz militar, sob o comando operacional do Chefe de Estado-Maior das Forças Armadas, se for necessidade disso. Ora, esta matriz e dicotomia torna não só a organização, mas também os seus efetivos diferenciados de todos os outros que servem quer no setor público, quer no setor privado. Como tal, torna-se interessante perceber as dinâmicas tanto do Contrato Psicológico, como do *Engagement* dos militares da Guarda.

A presente investigação tem como objetivo qual o diagnóstico relativamente ao Contrato Psicológico e ao *Engagement* dos militares da Guarda, numa primeira fase. E, posteriormente, analisar as relações e verificar qual o impacto que o Contrato Psicológico tem no *Engagement* dos militares da Guarda. Desta forma, foi definida como questão central do presente estudo a seguinte:

Como é que o Contrato Psicológico tem impacto sobre o *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana?

Esta dissertação tem as seguintes questões de investigação:

- a) O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato equilibrado.
- b) A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.
- c) A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.
- d) As dimensões do Contrato Psicológico contribuem para o *Engagement* dos militares da Guarda.

O estudo encontra-se estruturado em seis capítulos fundamentais: o primeiro desses capítulos é a introdução. Neste capítulo, onde se aborda a motivação para a realização deste estudo, onde é feita a identificação da situação a estudar, qual a relevância do estudo a nível pessoal e institucional, os objetivos que se pretendem atingir e quais os pressupostos iniciais e qual o seu alcance. E, posteriormente, é abordada a problemática em estudo e são levantadas as questões de investigação e é apresentado o modelo de investigação que foi construído. No segundo capítulo é feita a abordagem teórica aos conceitos que servem de base ao estudo. Ou seja, são abordadas as bases teóricas tanto do Contrato Psicológico, como do *Engagement*. Neste mesmo capítulo é feita a contextualização da Guarda. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada para realizar o estudo. Como tal, é dado a

conhecer o tipo de estudo que se realizou, a abordagem que se realizou para recolher os dados, qual a população e amostra do estudo, os instrumentos que se utilizaram, quando se realizou a pesquisa de campo e é feita uma análise da fiabilidade das escalas utilizadas. No quarto capítulo, são analisados e discutidos os resultados, através da apresentação das médias e desvios-padrão, testes com o objetivo de identificar diferenças entre os diferentes grupos que compõem a amostra, análise de correlações e análise da regressão linear com o objetivo de construir um modelo preditivo para o *Engagement* dos militares da Guarda. Por último, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, tendo como objetivo responder à questão central de investigação e as hipóteses que foram levantadas, são também apresentadas as limitações do estudo e, finalmente, quais os estudos futuros que poderão ser realizados.

1. MOTIVAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, RELEVÂNCIA, OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS INICIAIS

1.1. Motivação para o estudo

A Guarda é, talvez, a organização nacional com maior dispersão nacional, ocupando cerca de 94% do território nacional, por essa razão é também uma das maiores entidades empregadoras do país. Por tal facto, a diversidade de pessoal que serve nesta instituição é bastante grande, havendo em cada militar uma forma de estar e pensar.

Por pertencer a categoria profissional de Oficiais, com o posto de Major, de forma empírica constato diariamente a dificuldade que é gerir os atuais efetivos, quer seja na gestão da globalidade dos efetivos da Guarda, quer sejam aqueles que estão a meu cargo. Uma das questões levantadas diariamente no seio da Instituição prende-se com a dicotomia entre fazer mais e cumprir melhor as suas funções com menos recursos, por um lado, e por outro, o “desligamento” cada vez maior dos militares perante o cumprimento das suas funções e da preocupação de a cada dia cumpri-las com maior brio e voluntariedade.

De uma forma bastante empírica, perante os comentários dos militares nas suas conversas do dia-a-dia, os mesmos comentam que se encontram desmotivados perante as funções que desempenham e as tarefas que têm que realizar diariamente. Ora, esta aparente desmotivação poderá advir de diversos motivos e, por outro lado, poderá ter forte impacto nas tarefas a Guarda tem de desempenhar diariamente na proteção de pessoas e bens.

Por outro lado, pelo facto de os militares da Guarda estarem sobre a condição militar, em teoria, deveria fazer com que todos tivessem um Contrato Psicológico com a Instituição bastante vincado, já que tanto as funções que têm que desempenhar, como os deveres que têm que cumprir assim o deveriam obrigar.

Foi neste contexto que, enquanto militar da Guarda e responsável por gerir Homens, resolvi estudar Gestão de Recursos Humanos de forma genérica e desenvolver esta dissertação com um estudo sobre um caso real: o Contrato Psicológico na Guarda. É meu objetivo com esta dissertação abrir novos caminhos a discussões abertas, alargadas e construtivas, acerca do ponto de situação da Contrato Psicológico. Bem como abrir caminho a novos estudos que o ajudem a melhorar.

1.2. Identificação da situação/problema

No contexto desta dissertação, pode ser definida a situação e/ou problema sobre dois eixos fundamentais. O primeiro refere-se às características do serviço realizado pela Guarda. Ou seja, ao contrário de uma empresa que gera lucros e prejuízos quantificáveis, a mais-valia gerada pelo serviço realizado pela Guarda é difícil de quantificar, uma vez que se trata do sentimento de segurança das pessoas, e este é um “lucro” ou “prejuízo” difícil de quantificar.

A Guarda detém uma dispersão territorial ímpar, na qual ocupa cerca de 94% do território nacional. Além disso, nos dias de hoje, fruto das competências e valências que foram atribuídas à Guarda ao longo dos tempos fez com que a instituição detenha um espectro de atividades bastante alargado. Ora, esta diversidade de atividades dá um caráter único a esta organização, em termos operacionais. No entanto, no que respeita à preparação e especialização de recursos humanos faz com que seja necessário investir e alargar a capacidade de adquirir competências para fazer face a todas as missões que lhe estão atribuídas. Todas estas potencialidades operacionais criam também nos seus efetivos necessidades e expectativas motivacionais diferentes, o que em certa medida é um desafio para toda a estrutura de comando da instituição.

Por outro lado, a capacidade de cada Comandante/Chefe/Diretor tem para negociar benefícios de forma individual para cada militar. Ora, numa instituição fortemente hierarquizada, de cariz militar, onde a uniformidade e a igualdade entre pares são características bastante vincadas, torna-se bastante difícil conseguir, de forma individual, diagnosticar as necessidades e expectativas de cada militar. Ora, nesta dicotomia, não raras vezes existem conflitos e diferendos de opinião que fazem gorar as expectativas que alguns militares têm perante a organização. Ora, quando isto acontece poderá existir uma afetação do Contrato Psicológico de cada militar, que será mais forte quando menor for o *Engagement* do militar com a Guarda.

1.3. Relevância do estudo

A relevância do presente estudo poderá ser analisada perante dois vetores: a pessoal e a institucional. Ao nível pessoal, a investigação desta problemática, na Guarda, permitirá adquirir um conhecimento mais aprofundado sobre o seu ponto de situação, e as suas vulnerabilidades. O que me trará a mais-valia de poder, na minha atividade diária, implementar medidas perante os militares que comigo trabalham, e, conseqüentemente,

melhorar o serviço prestado às populações e, por outro lado, tentar aproximar as expectativas dos militares às atividades desenvolvidas pela Guarda.

Ao nível institucional, o estudo em causa pode ser relevante, pois pode abrir a discussão em torno do que há a melhorar e se necessário implementar medidas que permitam aumentar o *Engagement* e fortalecer o Contrato Psicológico dos militares da Guarda. E, assim, conseguir uma melhor prestação de serviço à comunidade.

1.4. Objetivos a atingir

Seria um pouco irrealista se afirmasse que com este estudo se pretende apresentar a solução para que todos os militares apresentem um Contrato Psicológico forte, em que apresentem um elevado índice de Comportamentos de Cidadania Organizacional. E, por fim, estes estejam completamente comprometidos com a organização. Tendo em conta essa limitação, o objetivo geral deste estudo é estudar até que ponto o Contrato Psicológico dos militares influencia o seu *Engagement* com a instituição.

Para além do objetivo geral acima referido, de uma forma mais específica importa estudar quais as variáveis que têm influência tanto sobre o Contrato Psicológico e o *Engagement* dos militares. E por fim, quais as dimensões do Contrato Psicológico e do *Engagement* têm maior preponderância nos militares da Guarda.

1.5. Pressupostos iniciais e alcance

Esta dissertação teve na sua base vários pressupostos que influenciaram e balizaram todo o processo de pesquisa:

O tema do Contrato Psicológico não é um assunto abordado e estudado de forma profunda na Guarda, embora uma grande quantidade de militares afirmem que se encontram desmotivados para a execução das tarefas;

O conhecimento aprofundado dos fatores contextuais específicos, tais como: a natureza da instituição; a natureza dos indivíduos que a constituem; a própria missão da organização; o que pode enviesar o estudo por juízos de valor pré-concebidos por pertencer a esta instituição e ser parte do sistema;

A apresentação de uma contextualização teórica de tal forma robusta que seja capaz de abarcar todas as variáveis relevantes para este problema.

A partir dos pressupostos acima mencionados é, portanto, delineada a pesquisa literária que pretende fazer a ponte entre os conceitos científicos existentes sobre a matéria e o estado atual do Contrato Psicológico dos militares. Assim, pretende-se qual o seu estado atual, para à luz dos conceitos teóricos trazer para a discussão qual serão as estratégias mais indicadas para melhorar o Contrato Psicológico dos militares.

Sendo que é neste ponto que estará o foco deste trabalho de investigação, ou seja, construir a ponte que permita abrir internamente a discussão alargada sobre o estado da arte do Contrato Psicológico dos militares e, se possível, apontar caminhos para a discussão sobre o tema e possíveis soluções para a sua melhoria, e consequentemente, para a melhoria do serviço prestado pela Instituição.

2. PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Delimitação do problema e pertinência do tema

Investigar o Contrato Psicológico de todos os militares da Guarda, afigura-se como um grande desafio, mas ao mesmo tempo uma tarefa bastante complexa, visto tratar-se de uma instituição que dispõe de aproximadamente 22.000 militares e civis ao serviço. Para além disso, existe hoje um número alargado de funções dentro do quadro militar, o que poderá tornar este trabalho algo denso. Assim, no que respeita às funções que todos os militares desempenham irão ser agrupadas em funções operacionais e funções administrativas.

Desta forma, este trabalho terá como foco os militares das três categorias profissionais: Oficiais, Sargentos e Guardas que desempenham tanto funções operacionais como administrativas. E será o mais alargado possível, tentando ter dados tanto das três categorias profissionais acima referidas, mas também o mais alargado possível em termos de tempo de serviço e dispersão territorial.

2.2. Questões de investigação

Segundo, Quivy & Campenhoudt (1992), a questão de investigação deve ser definida segundo três critérios, clareza, exequibilidade e pertinência. Com clareza porque deverá ser precisa, concisa e unívoca. Também deve ser exequível porque tem de ser realista. E, por fim, tem de ser pertinente para ser uma verdadeira pergunta, por forma a abordar o estudo de forma isenta e ter uma intenção compreensiva ou explicativa, e não moralizadora ou filosófica.

Para além disso, Alvarenga (2012), refere que a pergunta de investigação deve ter as seguintes características: possível, interessante, nova, ética e relevante. Possível, visto que tem de haver possibilidades, para o investigador, de fazer aquela investigação. Interessante, porque assim será mais aliciante para o investigador. Nova, com vista a gerar novo conhecimento. Ética, porque deve respeitar todas as questões éticas. E, finalmente, relevante, para que aquilo que foi investigado constitua um avanço para o assunto estudado.

Perante isso, a questão central de investigação é a seguinte:

Como é que o Contrato Psicológico tem impacto sobre o *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana?

Para além disso, e com base na literatura acima invocada foram definidas várias hipóteses, tendo o impacto que as variáveis dependentes podem vir nas dimensões que sustentam tanto o Contrato Psicológico como o *Engagement* dos militares da Guarda. Assim, foram definidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato equilibrado.

H_{1.2}: O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato relacional.

H_{1.3}: O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato transaccional.

H_{1.4}: O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato transitório.

Hipótese 2: A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.1}: A variável Funções é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.2}: A variável Idade é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.3}: A variável Estado Civil é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.4}: A variável Categoria Profissional é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.5}: A variável Tempo de Serviço é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

H_{2.6}: A variável Grau Académico é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

Hipótese 3: A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.1}: A variável Funções é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.2}: A variável Idade é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.3}: A variável Estado Civil é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.4}: A variável Categoria Profissional é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.5}: A variável Tempo de Serviço é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

H_{3.6}: A variável Grau Académico é a que verdadeiramente impacta no *Engagement* dos militares da Guarda.

Hipótese 4: As dimensões do Contrato Psicológico contribuem para o *Engagement* dos militares da Guarda.

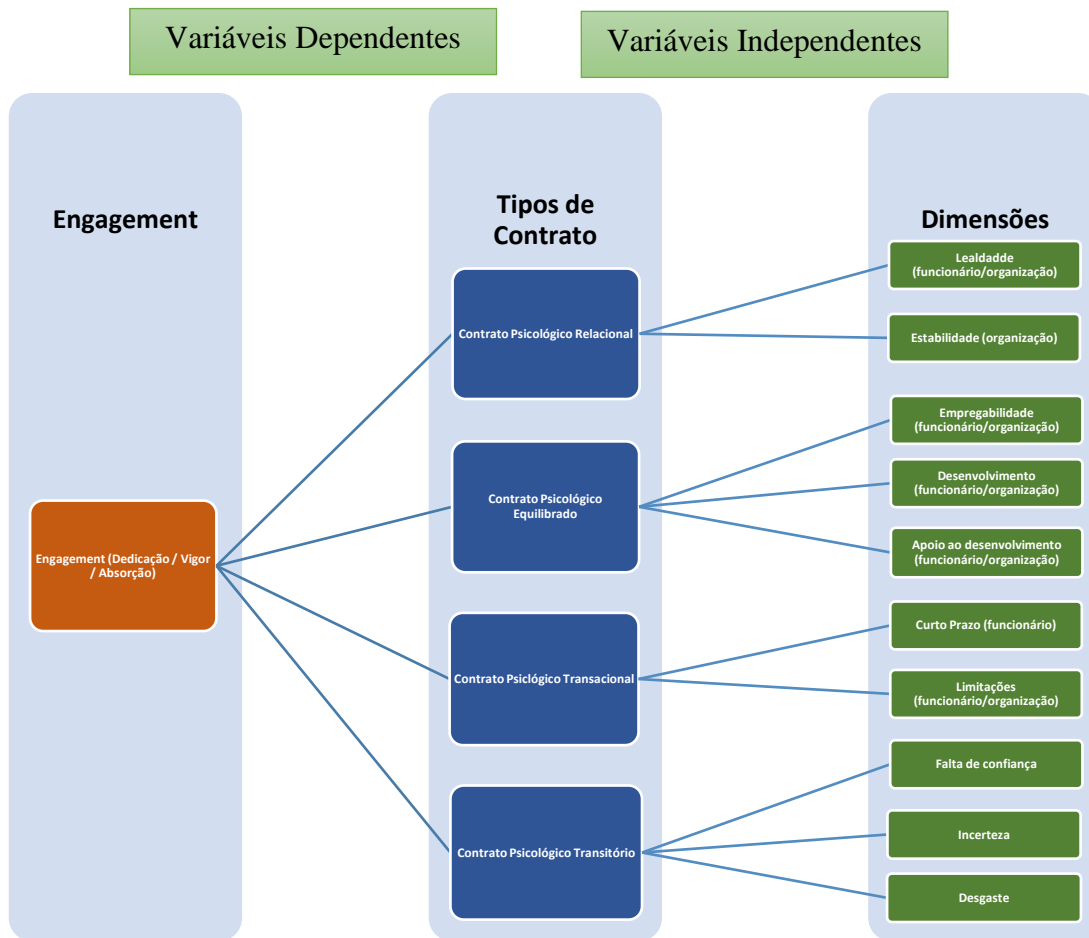
H_{4.1}: As dimensões do Contrato Psicológico não contribuem para o *Engagement* dos militares da Guarda.

2.3. Modelo de Investigação

Para o presente estudo, tendo em conta o referencial teórico que se aflora ao longo do presente trabalho, conjugado com as especificidades da instituição Guarda Nacional Republicana, enquanto força de segurança de natureza militar, julga-se de extrema importância integrar as variáveis independentes utilizadas no instrumento de recolha de dados, designadamente, o sexo, idade, categoria profissional, tipo de serviço desempenhado, tempo efetivo de serviço, grau académico, e o estado civil.

Figura 1.

Modelo de Investigação



Nota: Fonte o próprio

REVISÃO DA LITERATURA

1. O CONTRATO PSICOLÓGICO

Atualmente, no mundo organizacional a missão, objetivos e os valores são o farol de qualquer estrutura organizacional. São estes pontos que norteiam o seu trilhar na busca de um único destino, o sucesso. Esta missão, valores e objetivos são o espelho de uma organização, que se refletem-se na forma como os colaboradores encaram e orientam o seu desempenho na organização, criando laços afetivos com esta.

Neste contexto existe sempre um vínculo entre o empregado e o empregador. O vínculo que maior expressão tem na opinião pública é o contrato formal. O contrato que expressa na forma física a ligação existente entre o trabalhador e a organização, na qual o colaborador presta o seu trabalho e em troca recebe a devida compensação monetária. No entanto, o vínculo do trabalhador vai muito mais além da existência de um documento formal que o liga á organização. Esta ligação passa para o lado afetivo, sendo que é nesta base que se forma o Contrato Psicológico.

Segundo Chambel (2014, p.151), “o Contrato Psicológico tem um importante papel para ajudar-nos a compreender não só as relações de emprego contemporâneas, mas também o conjunto de práticas e estratégias que podem conduzir as organizações ao estabelecimento de relações mutuamente vantajosas com os seus trabalhadores”.

1.1. Definição

Segundo o dicionário Priberam, disponível *on-line*, o termo “contrato” deriva do latim “*contractus*”, que significa acordo ou convenção para a execução de algo sob determinadas condições. Daqui, deriva que o termo “contrato” sugere um acordo entre partes, que muitas vezes assume a forma escrita, em que os contratantes assumem obrigações perante o outro.

No que se refere ao vocábulo “psicológico”, o mesmo dicionário *on-line* explicita que este se refere a algo pertencente ou relativo à psicologia.

Ora, para se perceber o significado deste conceito, forçosamente, teremos de percorrer alguns autores que se debruçaram sobre esta temática. Antes de mais, Chambel (2014, p.151), afirma que no seio dos autores “existe consenso de que o Contrato Psicológico se refere às crenças acerca de relação estabelecida entre o trabalhador e a organização”.

O primeiro autor a abordar o tema do Contrato Psicológico foi Argyris (1960), citado por Anbreu (2006, p.94) dizendo que este “refere-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e empregado que estão dentro e acima do contrato formal.”

Logo de seguida, Levinson et al. (1962, p.84) definem o Contrato Psicológico como “uma série de expectativas mútuas das quais as partes presentes na relação podem ter apenas uma fraca consciência, mas que regem apesar disso as suas relações com os outros”.

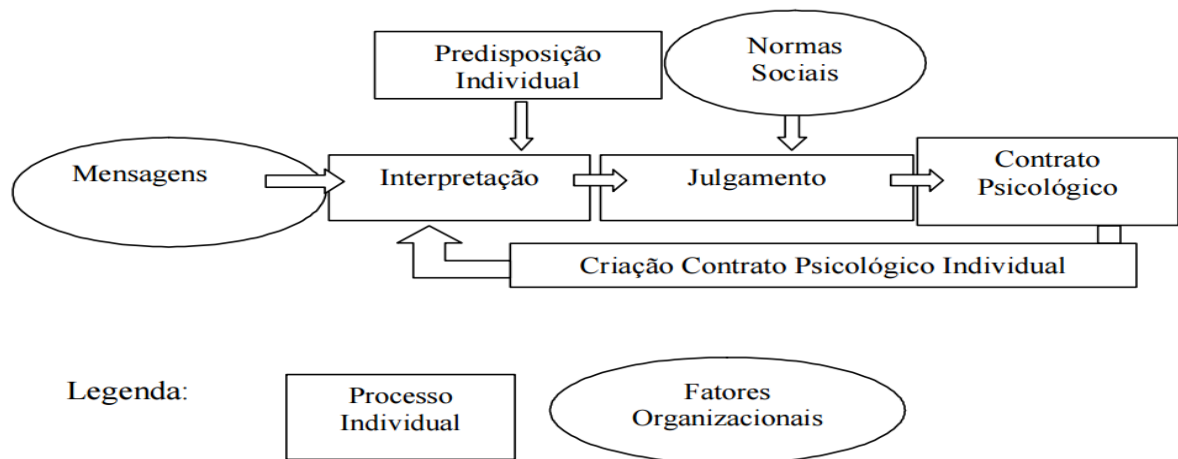
Ainda na década de 60 do século XX, Gibson (1966) refere que o indivíduo cria as suas próprias expectativas de satisfação das suas necessidades. Em sentido oposto, a organização deve direcionar as expectativas dos indivíduos para os objetivos da organização. Sendo que é nesta base que é redigido o contrato de trabalho, o qual terá uma componente formal e uma parte informal, que envolve as perceções do sujeito de elementos do contrato e da conjuntura laboral.

Nas décadas seguintes alguns autores dedicaram-se ao estudo do Contrato Psicológico, tal como refere Holz (1978) citado por Roehling (1997, p.209) que define o Contrato Psicológico como “um acordo implícito e em processo, ente um indivíduo e uma empresa, com base numa série de expectativas que especificam as necessidades e obrigações de cada parte e, assim, dita a relação entre as partes”.

Atualmente, Rousseau (1995), citado por Cunha et al. (2006), é a autora mais relevante neste tema, apresentando o Contrato Psicológico como sendo um contrato assente em promessas assumidas de forma implícita ou explícita por ambas as partes, colaborador e organização. Se até então todos os autores referiam que se tratavam de expectativas, Rousseau (1995), citado Cunha et al. (2006) aponta para promessas, dizendo assim, que o vínculo psicológico é mais forte do que até então, referindo que neste momento não se trata de esperar uma atitude, quer seja por parte do colaborador, quer seja por parte da organização. Mas sim, tratar-se de uma obrigação de ambas as partes. Desta forma, Rousseau construiu o esquema que a seguir é apresentado e que é demonstrativo do que afirma.

Figura 2.

Criação do Contrato Psicológico individual



Nota: Ambreu (2006:96), segundo Rousseau (1995:33)

Para Cunha et al. (2006, p.214) “o Contrato Psicológico é um acordo não escrito entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas, e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização.”

De acordo com Chiavenato (2010, p.182), “o Contrato Psicológico é um entendimento tácito entre o indivíduo e a organização a respeito de direitos e obrigações consagradas pelo uso e que serão respeitados por ambas as partes.”

Em sumula, e atendendo aos diversos autores citados rapidamente concluo que o Contrato Psicológico, de uma forma bastante simplificada, é o conjunto de expetativas que uma pessoa constrói perante a organização com quem tem um contrato formal, sendo que a outra parte, a organização, poderá proporcionar as condições ideais para satisfazer essas expetativas.

1.2. Contrato Formal vs. Contrato Psicológico

Em Portugal, a Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com a última alteração introduzida pela Lei n.º 1/2022, de 03 de janeiro, no art.º 11º define contrato de trabalho como “aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas. “Além disso, o art.º 141º, no que se refere ao contrato de trabalho a termo refere no n.º 1 que este está sujeito à forma escrita. Ou seja, a legislação nacional obriga à existência de um contrato formal, reduzido à forma escrita para que exista um vínculo laboral entre as partes envolvidas.

O contrário acontece com o Contrato Psicológico, que não tem uma base escrita que é construído através da percepção dos indivíduos. Tal como refere Cunha et al (2006, p.215), “o Contrato Psicológico é de nível individual e decorre de uma perspectiva interna. É algo que reside na “mente” dos indivíduos que trabalham na organização.

1.3. Tipos de Contrato Psicológico

Chambel (2014) ao citar Rousseu (1990) afirma que existem dois tipos de Contrato Psicológico: transacional e relacional. A mesma autora refere que o tipo de contrato transacional caracteriza-se por existirem promessas palpáveis, normalmente do foro pecuniário. Ou seja, um contrato em que se pede ao colaborador que apenas cumpra as tarefas para que é pago, sem que tenha um vínculo psicológico com a organização forte, alinhando-se com as teorias tayloristas, em que se constrói a imagem da “linha de montagem”. Verificando-se também que o envolvimento de ambas as partes não é muito vincado.

Por outro lado, o contrato relacional, tal como a palavra indica, deriva de relação. Neste caso, são incluídas promessas tangíveis e intangíveis. Ou seja, caracteriza-se pela criação de um “vínculo afetivo” com a organização. Por norma é um contrato de longa duração, caracterizado pela lealdade e confiança mútua. Utiliza-se muitas vezes a expressão “vestir a camisola”.

Mais tarde, Rousseau (1995, 2000), citado por Chambel (2014, p.154), teorizou que o Contrato Psicológico dividido em quatro categorias:

Contrato Relacional – dá grande ênfase às preocupações com os objetivos a atingir por parte do trabalhador, bem como a sua segurança e bem-estar. Este implica uma força adicional e lealdade para que a organização consiga atingir os seus objetivos. Caracteriza-se também por ser um vínculo de longa duração.

Contrato Equilibrado – a organização dá oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ao trabalhador, permitindo que este consiga ter possibilidade de emprego tanto dentro como fora da organização. O trabalhador terá novas exigências e objetivos de desempenho.

Contrato Transacional – a organização estabelece tarefas e responsabilidades por determinado tempo, com um esquema de recompensas pré-definido. E espera da parte do

trabalhador um envolvimento restrito, garantindo que este desenvolve a totalidade das tarefas contratualizadas.

Contrato Transitório – acontece quando a organização está momento de transformação, o qual poderá levar a instabilidade e ambiguidade quanto ao futuro da organização.

Tabela 1.

Exemplos de promessas feitas em cada categoria do Contrato Psicológico

Promessas da Organização	Transacionais	Conceder um emprego por um período de tempo específico.
		Pedir ao trabalhador apenas a realização de tarefas para que foi contratado.
		Pagar de acordo com aquilo que o trabalhador faz.
		Atribuir funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.
	Equilibradas	Desenvolver as competências do trabalhador, aumentando o seu valor na empresa.
		Dar oportunidades de promoção na carreira (mudanças de categoria).
		Dar objetivos de desempenho mais aliciantes.
		Ajudar a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.
	Relacionais	Proporcionar um emprego estável.
		Oferecer benefícios sociais permanentes que abrangem os familiares do trabalhador.
		Preocupar-se com o bem-estar pessoal do trabalhador.
		Oferecer remuneração e benefícios adequados.
Promessas do trabalhador	Transacionais	Ir-se embora quando quiser.
		Realizar apenas as tarefas estipuladas no seu contrato.
		Cumprir com um conjunto de tarefas e responsabilidades limitadas.
		Ir-se embora na altura que escolher.
	Equilibradas	Aceitar exigências de desempenho cada vez mais elevadas.
		Desenvolver as suas competências.

		Responder positivamente a novas exigências de desempenho.
		Procurar ativamente oportunidades de desenvolvimento e de formação na empresa.
	Relacionais	Fazer sacrifícios pessoais em prol da organização.
		Ter em consideração os interesses da organização.
		Não abandonar a organização, num momento crítico para o seu funcionamento.
		Envolver-se pessoalmente com a organização.

Nota: Chambel (2014: p.154)

1.4. Dimensões do Contrato Psicológico

Para Rousseau (2001), para além dos quatro tipos de contrato acima referidos, dentro de cada um deles existem algumas dimensões. Além disso, a mesma autora classifica as dimensões do Contrato Psicológico em três grupos. Assim, no primeiro grupo, são aglomeradas as obrigações que o individuo tem para com a organização. O segundo grupo, agrupa as obrigações que a organização tem para com o individuo. Em último, é feita a análise das relações existentes entre a organização e o individuo.

Dentro do primeiro grupo, ou seja, o conjunto de obrigações que o individuo tem para com a organização encontramos as seguintes dimensões:

- **Apoio ao desenvolvimento** – o trabalhador procura o autodesenvolvimento das aptidões que a empresa valoriza, com o objetivo de crescer e desenvolver a sua carreira dentro da organização.
- **Curto Prazo** – a obrigação de permanência do individuo na organização é limitada, visto que este não tem a obrigação de permanecer nela.
- **Desenvolvimento** – o funcionário desenvolve e realiza novas tarefas e atinge metas cada vez exigentes, por forma a ajudar a organização a desenvolver-se.
- **Empregabilidade** – o trabalhador desenvolve habilidades e aptidões valorizadas pelo mercado, com vista a uma futura integração no mesmo.
- **Estabilidade** – o individuo faz o que for necessário para se manter na organização.

- **Lealdade** – o individuo tem de demonstrar lealdade à organização, tendo em conta as carências e proveito da instituição.

- **Limitações** – a remuneração do trabalhador é feita mediante a realização de um conjunto de tarefas fixas e limitadas.

O segundo grupo referente às obrigações que a organização tem para com o individuo encontramos as seguintes dimensões:

- **Apoio ao desenvolvimento** – a empresa cria oportunidades de formação e desenvolvimento profissional para que o trabalhador possa progredir dentro da organização.

- **Desenvolvimento** – a organização promove o desenvolvimento e aprendizagem de forma contínua dos trabalhadores para que estes executem com sucesso as suas tarefas e atinja padrões de desempenho altos dentro da organização.

- **Empregabilidade** – a empresa promove a possibilidade de empregabilidade do trabalhador tanto dentro como fora da organização.

- **Lealdade** – a organização preocupa-se com o bem-estar do trabalhador e da sua família.

- **Limitações** – a empresa oferece ao trabalhador uma participação nesta, embora esta possa ser limitada.

Por fim, o último grupo em que é feita a análise das relações existentes entre a organização e o individuo temos as seguintes três dimensões:

- **Desgaste** – as expectativas do funcionário passam por ter cada vez menos compensações futuras da organização em comparação com o passado. Por outro lado, a organização impõe reduções salariais e de benefícios do trabalhador, o que acaba por corroer a qualidade de vida no trabalho.

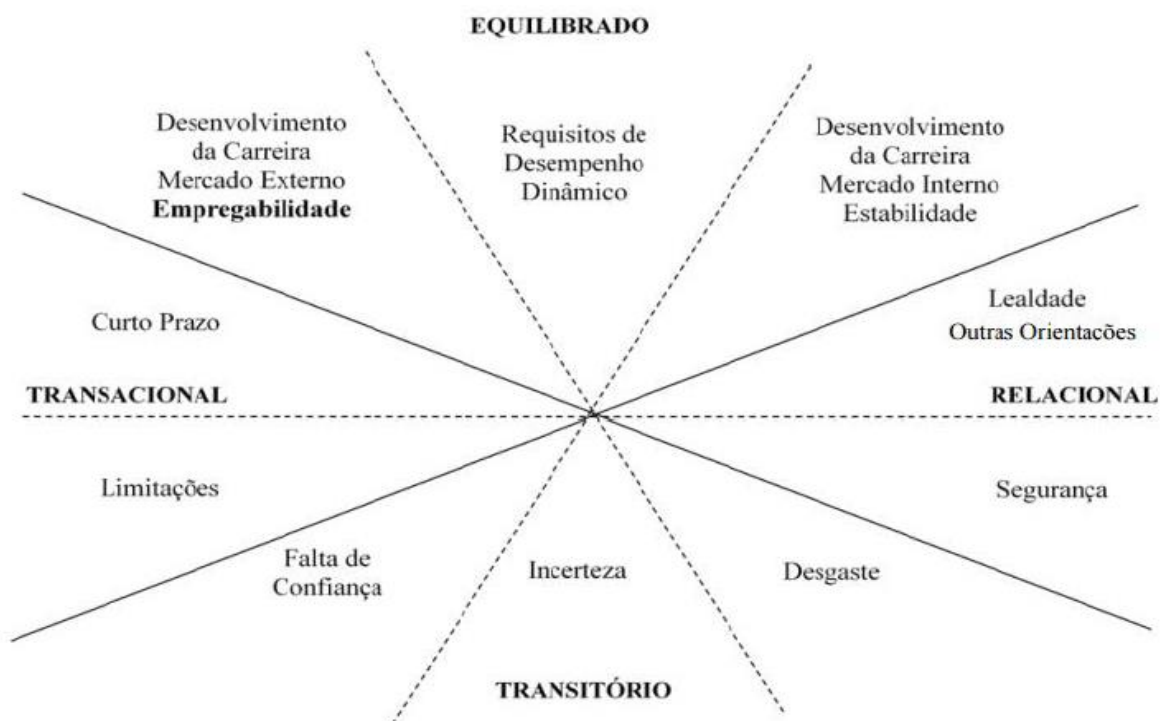
- **Falta de Confiança** – a organização não revela todas as informações ao trabalhador, visto que desconfia deste. Por outro lado, o funcionário também desconfia da organização e demonstra atitudes inconstantes quanto às suas intenções perante a organização.

- **Incerteza** – o funcionário não tem certezas quanto às suas próprias obrigações perante a empresa. Sendo que a organização avalia o nível de incerteza do empregado perante a organização.

A figura seguinte, apresentada por Rousseau (2001) espelha os tipos de Contrato Psicológico apresentados a literatura acima referida, fazendo a correspondência com as dimensões de cada tipo de contrato.

Figura 3.

Dimensões e tipos de Contrato Psicológico



Nota: Rousseau (2001, p, 528)

1.5. Quebra do Contrato Psicológico

Como diz o ditado popular, “para fazer uma cama são necessárias duas pessoas”. Desta forma, para que o Contrato Psicológico se mantenha forte é importante que ambas as partes cumpram as suas obrigações e as promessas. Assim, tal como decorre da sua definição, o Contrato Psicológico decorre da perceção do cumprimento das obrigações de ambas as partes, tal como refere Cunha et al. (2006). A quebra ou rotura, como alguns autores o definem, de forma geral, acontece quando uma das partes, normalmente o colaborador sente que a outra parte, a organização, não está a cumprir a parte que lhe compete do contrato. No entanto, a equação que traduz este resultado não é assim tão simples. Ou seja, conforme Chambel (2014) refere ao citar Morrison e Robinson (1997) a rotura do contrato resulta de duas condições.

Na primeira, que os autores chamam de renegar, podemos assistir a uma quebra do Contrato Psicológico quando uma promessa que foi feita a um colaborador por parte da organização não é cumprida havendo assim, uma negação. Esse incumprimento pode ser voluntário, ou seja, por uma inação feita de forma propositada. Ou, involuntário, devido ao facto da conjuntura da organização não ser favorável para o cumprimento da promessa feita ou por outra qualquer razão que não advém diretamente da vontade da organização.

A segunda forma, que os autores descrevem como incongruência, ocorre quando o colaborador cria expectativas quanto ao que a organização lhe pode oferecer durante a sua permanência na organização. No entanto, por diversas razões as expectativas do colaborador não se concretizam levando a que o colaborador se sinta desiludido perante aquilo que esperava da organização e aquilo que efetivamente aconteceu.

Para que a quebra do Contrato Psicológico se concretize é necessário: por um lado, que o colaborador faça um “balanço” entre os benefícios que lhe foram prometidos e os que de facto adquiriu. Por outro lado, que da sua parte considere que existiu cumprimento das suas obrigações, existindo incumprimento da parte da organização. No caso de existir um desequilíbrio nesta “balança” favorável à organização e conseqüentemente desfavorável ao colaborador, então teremos uma quebra no Contrato Psicológico. A perceção desta quebra leva a que o colaborador desenvolva estratégias para repor o equilíbrio, como por exemplo, tenha menos CCOs e transforme o seu Contrato Psicológico para um conteúdo mais transaccional, passando a estar na organização apenas para cumprir o seu horário de trabalho, cumprir as funções que lhe estão determinadas, e, no final, receber o seu salário.

Em suma, tal como refere Cunha et al. (2006, p.218) “o que verdadeiramente revela não é o “real” incumprimento das promessas “consagradas” no contrato, é antes a perceção, por parte do membro organizacional, de incumprimento.”

2. COMPROMETIMENTO / *ENGAGEMENT*

2.1. Definição

O termo inglês “*Engagement*” tem como significado na língua portuguesa o termo “Compromisso”. Segundo o dicionário *on-line* Priberam refere-se a obrigar-se a algo, ou seja, quando um indivíduo toma um compromisso perante algo ou alguém. Ora, este é o ponto de partida, para definição e abordagem deste tema. Atendendo aos termos analisados e ao facto de uma parte significativa se refere ao termo *Engagement*, optamos por manter o termo em inglês à semelhança de toda a literatura consultada para a elaboração deste trabalho.

O primeiro autor a abordar este tema foi Kahn (1990), no qual apresenta o *Engagement* como um conceito tripartido entre o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores. Sendo que o envolvimento físico se refere a elevados níveis de resistência física, o cognitivo, à concentração e empenhamento no desenvolvimento das tarefas e, por fim, o emocional, à motivação que cada funcionário coloca no desempenho das suas tarefas.

Alem disso, Maslach e Leiter (1997) definem o *Engagement* como um estado definido por energia, envolvimento e eficácia na atividade desenvolvida pelo indivíduo.

Rothbard (2001) apresenta como definição para *Engagement*, a capacidade que resulta de um estado de presença psicológica, através de duas componentes essenciais: a atenção – disponibilidade cognitiva e disponibilidade de tempo despendido pela pessoa ao pensar sobre a tarefa de trabalho. E a absorção – sensação de se estar imerso numa tarefa e a intensidade da concentração que cada pessoa deposita nessa mesma tarefa.

Por outro lado, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002), aludem ao *Engagement* como a construção motivacional positiva, caracterizada por vigor, dedicação e absorção, que não é específica de um evento em particular, indivíduo ou comportamento momentâneo e que representa um estado de natureza afetivo-cognitivo relacionado com o trabalho e que é persistente no tempo.

Por fim, Wellins e Concelman (2005) refere-se a *Engagement* como uma espécie de amálgama entre compromisso, lealdade, produtividade e posse, e ainda como uma força ilusória que motiva os colaboradores a terem maiores ou menores níveis de desempenho.

Assim, como desiderato dos conceitos antes citados verificamos que o conceito de *Engagement* está associado a conceitos semelhantes, como é o compromisso organizacional ou o comportamento de cidadania organizacional (Robinson et al., 2004).

2.2. Dimensões do *Engagement*

Bakker, Demerouti, Boer e Schaufeli (2003) apresentaram uma forma de análise do *Engagement* que assenta em três dimensões:

- **Vigor** – Diz respeito à capacidade de resiliência e de resistir às adversidades, de colocar energia no desenvolvimento das tarefas.
- **Dedicação** – Traduz-se no envolvimento do trabalhador nas tarefas que desenvolve, o entusiasmo e animosidade que coloca no desempenho das funções, ou seja, no seu empenho.
- **Absorção** – Manifesta-se através dos níveis de concentração que se coloca nas tarefas a realizar, na felicidade e realização no desempenho das funções. Por norma, altos níveis de absorção traduzem-se numa dificuldade de “desligar” do trabalho.

Em suma, ter *Engagement* é estar ativamente comprometido com a organização, com os colegas e, sobretudo com as tarefas e funções que se desempenha (Wellins e Concelman, 2005).

Muitas vezes a satisfação no trabalho é associada, e até confundida com o *Engagement*. No entanto, conforme descreve Harter et al. (2002) a primeira refere-se à lealdade ao empregador ou a satisfação com o emprego. Ao passo que a segunda se refere à paixão e compromisso, ou seja, a vontade de se investir e de fazer um esforço adicional em favor do sucesso da organização.

3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA GUARDA

A Guarda é uma força de segurança, de natureza militar, constituída por militares organizados, num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa. Tem por missão, no âmbito de sistemas nacionais de segurança e proteção, zelar pela legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei, conforme refere o artigo 1º da sua Lei Orgânica, aprovada pela Lei 63/2007 de 06 de novembro.

Esta força de segurança de características únicas tem dupla dependência, conforme está inscrito no artigo 2º do mesmo diploma, ou seja, depende do membro do Governo responsável pela administração interna e, nos termos da Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas, é colocada na dependência operacional do Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas e do regime de estado de sítio e do estado de emergência, por conseguinte do respetivo membro do governo responsável pela área da defesa nacional.

Pelas suas características e polivalência, a Guarda, está posicionada no conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de segurança com natureza e organização militar, caracterizando-se desta forma como uma Força Militar de Segurança. Assim, a Guarda constitui-se como a instituição charneira entre as Forças Armadas e as Forças policiais e Serviços de Segurança.

Figura 4.

Sistema de Forças Nacional



Nota: GNR, 2022

Internamente a Guarda está estruturada da seguinte forma: Estrutura de Comando, Unidades e Estabelecimento de Ensino. A Estrutura de Comando da Guarda compreende o Comando da

Guarda e os Órgãos Superiores de Comando e Direção. O primeiro é constituído pelo Comandante-Geral, 2º Comandante-Geral, Órgão de Inspeção, Órgãos de Conselho e a Secretaria-Geral. Ao passo que, o segundo compreende o Comando Operacional, o Comando de Administração dos Recursos Internos e o Comando de Doutrina e Formação.

Existem também as seguintes Unidades: o Comando Geral, os Comandos Territoriais, a Unidade de Controlo Costeiro, Unidade de Ação Fiscal, a Unidade Nacional de Trânsito, a Unidade de Segurança e Honras de Estado e a Unidade de Intervenção. Por fim, o estabelecimento de ensino dá pelo nome de Escola da Guarda.

No que respeita ao Recursos Humanos, a Guarda como instituição militar asseta numa estrutura piramidal hierárquica vincada e bem definida. Assim, conforme alude o art.º 32º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), “os militares da Guarda agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas categorias de oficiais, sargentos e guardas.” Para além destes, a Guarda dispõe de um efetivo civil que desempenha não só tarefas administrativas, mas também operacionais, como é o caso do pessoal da carreira de Guarda Florestal.

3.1. O Contrato Psicológico na Guarda no plano teórico

“Juro, como português e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir a Guarda Nacional Republicana e as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida.” (art.º 3.º do EMGNR), esta é a fórmula do juramento feita por todos os militares da Guarda aquando do seu ingresso nas fileiras daquela força militar. A fórmula do presente juramento, ao ser prestado perante o mais alto símbolo da nação portuguesa, o Estandarte Nacional, é indiciador que naquele momento o militar celebra um forte Contrato Psicológico, não só com a instituição para a qual acaba de ingressar, mas também com o seu país. Por fim, ao terminar com a expressão “...mesmo com o sacrifício da própria vida” significa que para cumprir os desígnios a que se propõe o militar, se necessário, abdica do seu bem mais precioso, a sua própria vida, dizendo-nos, no plano teórico, que o seu Contrato Psicológico estará “preso” à sua própria vida.

Para além deste facto, durante a sua vida o militar da Guarda é submisso ao Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana (RDGNR)¹ e ao Código Deontológico do Serviço Policial (CDSP)². Segundo o n.º 1 do art.º 3º, do RDGNR “o militar da GNR deve ter sempre presente que, como agente de força de segurança e como autoridade e órgão de polícia criminal, deve adotar, em todas as circunstâncias, irrepreensível comportamento cívico, atuar de forma íntegra e profissionalmente competente, por forma a suscitar a confiança e respeito da população e a contribuir para o prestígio da Guarda e das instituições militares.”. Já o CDSP no preâmbulo refere que “a consagração de padrões ético-profissionais de conduta, comuns a todos os membros das Forças de Segurança é condição indispensável para um exercício credível e eficiente do serviço policial, enquanto parte integrante do Estado de Direito Democrático.”

Ora, no plano teórico, ao conjugar estas três premissas a que o militar do GNR está obrigado a respeitar com as cinco dimensões dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, abordados no capítulo 1.4. (altruísmo, conscienciosidade, virtude cívica, cortesia e desportivismo). Verifica-se que estas estão contidas nas premissas do Juramento, do RDGNR e no CDSP. Logo poder-se-ia afirmar que, em teoria, a produção de CCOs por parte dos militares da Guarda é uma obrigação e não um produto que está na discricionariedade de cada um.

¹ Lei n.º 145/99 de 01 de setembro, alterada pela Lei n.º 66/2014 de 28 de agosto

² Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002 de 07 de fevereiro

MÉTODO

1. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1.1. Tipo de Estudo

O estudo desta problemática foi realizado utilizando o método quantitativo, visto que através da aplicação de questionários que serão convertidos em dados quantificáveis, através de dados estatísticos.

Para além disso, o estudo foi realizado de forma transversal ou sincrónica, visto que conforme Alvarenga (2012) refere as variáveis foram estudadas num determinado momento, sem realizar um seguimento prospetivo nem retrospectivo. Foram também colhidos dados de um determinado grupo de indivíduos, sem que o tempo interviesse no comportamento das variáveis.

1.2. Abordagem

A presente pesquisa pretendeu ser o ponto de partida para uma reflexão sobre o ponto de situação do Contrato Psicológico dos militares da Guarda e a forma de o melhorar ou exponenciar em prol tanto do serviço como das expectativas das pessoas.

Em primeiro lugar, foi elencado o referencial teórico que suporta a abordagem que é feito ao tema. De seguida, foi caracterizada a organização estudada, para posteriormente se realizar a pesquisa de campo através da recolha de dados com a aplicação de um questionário.

Para a pesquisa de campo optou-se por abrir o campo de estudo às três categorias profissionais da Guarda, Oficiais, Sargentos e Guardas, por forma a recolher o máximo de dados possíveis e que os mesmos sejam representativos de todo o universo de pessoas da instituição. Da mesma forma que se estratificou a amostra recolhida pelo tipo de funções desempenhadas por cada militar no seio da Instituição. Para que se possa perceber qual o tipo de função que apresenta um Contrato Psicológico mais forte e mais fraco conforme as funções que cada um desempenha na organização.

1.3. População e Amostra

Alvarenga (2012) refere que “o universo ou população, constitui a população que comporá o estudo, na qual se apresentam as características que se deseja estudar.” Sampieri et al. (2006) definem população como sendo “o conjunto de todos os casos que concordam com uma série

de especificações”. Desta forma, como refere Ghiglione e Matalon (2002) é necessário definir qual é a população que é necessário conhecer. Aplicando as definições acima mencionadas ao presente estudo a população do presente estudo serão todos os militares da Guarda, das três categorias profissionais e, que possam desempenhar funções operacionais ou administrativas.

No que concerne à amostra e à seleção das unidades amostrais, tal como refere Ghiglione e Matalon (2002) “é difícil estudarmos uma população, ou seja, inquirir todos os seus membros: seria de tal forma longo e dispendioso que se tornaria praticamente impossível.” Alvarenga (2012) diz que amostra “é o processo de selecionar uma parte representativa da população para ser estudada”. Já Sampieri et al. (2006) definem amostra como sendo “um subgrupo da população”.

Neste sentido, é importante e absolutamente necessário que a amostra escolhida seja representativa da totalidade da população em estudo. No caso concreto da Guarda será relativamente fácil ter todos os elementos da população a participarem no estudo. Isto, porque a Guarda é uma instituição piramidal com bastante acentuação, sendo que por esse motivo, e desde que exista essa indicação via hierárquica será relativamente fácil que a totalidade dos militares participe no estudo. No entanto, quer pela dispersão territorial, quer pela quantidade de efetivos que teriam de responder e pela quantidade de meios humanos que seriam necessários para cumprir essa tarefa não foi sequer ponderada tal situação. Assim, optou-se pelo envio via correio eletrónico do questionário a aplicar para as contas de correio eletrónico institucional de todos os militares e solicitar que, de forma voluntaria, participassem no estudo em causa.

Assim, como população do presente estudo tomou-se os efetivos militares da Guarda presentes em 31 de outubro de 2022, por ser a data do último controlo de efetivos antes da disseminação do instrumento de recolha de dados. Neste caso, a população utilizada para o estudo é de 21.975 militares, sendo que 867 são Oficiais, 2.363 são Sargentos e 18.745 são Guardas.

Para além disso, ao questionário distribuído a todos os militares responderam 592 militares, o que corresponde a uma taxa de resposta de 2,69%. Assim sendo, estes 592 questionários foram considerados a amostra utilizada no presente estudo.

Na amostra final, 490 (82,8%) dos inquiridos são do sexo masculino e 102 (17,2%) são do sexo feminino.

No que concerne, as categorias profissionais 391 (66%) dos inquiridos são da categoria profissional de Guardas, 133 (22,5%) são Sargentos e 68 (11,5%) são Oficiais.

Relativamente às funções que os inquiridos desempenham, 435 (73,5%) desempenham funções operacionais e 157 (26,5%) desempenham funções administrativas.

No que respeita à idade 140 (23,6%) militares têm entre 36 e 40 anos, 128 (21,6%) têm 30 e 35 anos, 116 (19,6%) têm de 41 a 45 anos, 80 (13,5%) têm entre 46 e 50 anos, 70 (11,8%) entre 26 e 29 anos), de 51 a 55 anos são 38 (6,4%), 18 (3%) militares têm idades entre 18 e 25 anos e de 56 ou mais anos responderam 2 (0,3%) militares.

Relativamente ao tempo de serviço efetivo, 147 (24,8%) dos inquiridos presta funções entre 0 e 10 anos, 133 (22,5%) entre 16 e 20 anos, 131 (22,1%) entre 11 e 15 anos, 95 (16%) militares entre 21 e 25 anos, 49 (8,3%) entre 26 e 30 anos, 33 (5,6%) entre 31 e 35 anos e 4 militares (0,7%) com 36 ou mais anos de serviço,

No que respeita às habilitações literárias, 423 (71,5%) dos inquiridos completou o ensino secundário, 76 (12,8%) tem o nível licenciatura, 47 (7,9%) completou o mestrado, 36 (6,1%) tem até ao 9º ano de escolaridade, 7 (1,2%) têm um bacharelato e apenas 3 (0,5%) dos inquiridos tem o doutoramento.

Por fim, no que concerne ao estado civil dos inquiridos, 337 (56,9%) da amostra são casados, 107 (18,1%) são solteiros, 106 (17,9%) vivem em união de facto, 41 (6,9%) são divorciados e apenas 1 militar (0,2%) é viúvo.

Tabela 2.

Análise Descritiva da Amostra do estudo (N= 592)

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sexo	Masculino	490	82,8	82,8
	Feminino	102	17,2	17,2
Categoria Profissional	Guarda	391	66,0	66,0
	Sargento	133	22,5	22,5
	Oficial	68	11,5	11,5
Funções	Administrativo	157	26,5	26,5
	Operacional	435	73,5	73,5

Idade	18 a 25	18	3,0	3,0
	26 a 29	70	11,8	11,8
	30 a 35	128	21,6	21,6
	36 a 40	140	23,6	23,6
	41 a 45	116	19,6	19,6
	46 a 50	80	13,5	13,5
	51 a 55	38	6,4	6,4
	56 ou mais	2	,3	,3
Tempo de Serviço Efetivo	0 a 10	147	24,8	24,8
	11 a 15	131	22,1	22,1
	16 a 20	133	22,5	22,5
	21 a 25	95	16,0	16,0
	26 a 30	49	8,3	8,3
	31 a 35	33	5,6	5,6
	36 ou mais	4	,7	,7
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano (inclusive)	36	6,1	6,1
	Ensino Secundário	423	71,5	71,5
	Bacharelato	7	1,2	1,2
	Licenciatura	76	12,8	12,8
	Mestrado	47	7,9	7,9
	Doutoramento	3	,5	,5
Estado Civil	Solteiro (a)	107	18,1	18,1
	Casado (a)	337	56,9	56,9
	União de facto	106	17,9	17,9
	Divorciado (a)	41	6,9	6,9
	Viúvo (a)	1	,2	,2

Nota: SPSS (2023)

1.4. Instrumentos Utilizados

O presente estudo tem como instrumento de recolha de dados um questionário que pretende recolher informação quantitativa relativa ao ponto de situação do Contrato Psicológico e da *Engagement* na Guarda, sendo que o questionário foi aplicado a todos militares da Guardas, independentemente da sua categoria profissional.

O questionário está estruturado em três partes distintas. Na primeira é abordado o Contrato Psicológico, na segunda, o *Engagement*. E, por fim, as variáveis demográficas que serão recolhidas aos respondentes do questionário.

A primeira parte do questionário é baseada no Psychological Contract Inventory (Rousseau, 2008), sendo que este se divide em três grupos de afirmações. No primeiro grupo são incluídas as sete relações de obrigação do indivíduo para com a instituição (curto prazo, lealdade, limitações, desenvolvimento, empregabilidade estabilidade e apoio ao desempenho). No segundo grupo de afirmações estão reunidas as cinco obrigações da instituição para com o indivíduo (lealdade, desenvolvimento, empregabilidade, limitações e apoio ao desempenho). Por fim, no terceiro grupo temos a relação da organização com o indivíduo (falta de confiança, incerteza e desgaste). Para classificar as afirmações foi utilizada uma escala de Likert de cinco (5) pontos (desde “1 = de forma alguma” até “5 = em grande medida”).

Na segunda parte do questionário é utilizado o UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli e Bakker, 2003). Esta é constituída por dezassete (17) itens, que englobam três dimensões: o vigor, a dedicação e a absorção. As propriedades psicométricas da versão Portuguesa deste questionário foram testadas anteriormente (Porto-Martins, Benevides-Pereira, & Pasqualotto, 2009). Nesta segunda parte foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos (desde “0=nenhuma vez” até “6=todos os dias”).

Por fim, na terceira parte são recolhidos os dados relativos às variáveis pessoais e profissionais dos participantes, no qual se inclui o género (masculino ou feminino), grau académico (do 1º ciclo ao Doutoramento), categoria profissional (Guarda, Sargento ou Oficial), funções que desempenha (administrativo ou operacional), idade (em anos), tempo de serviço efetivo (em anos) e por fim, o estado civil (solteiro, casado, divorciado ou viúvo).

Além disso, uma variável é uma característica, propriedade ou qualidade de um ser, objeto ou acontecimento que é manipulada e medida ou controlada numa experiência. As variáveis independentes são dimensões ou características que são definidas e manipuladas pelo

investigador, de modo a conhecer o seu impacto numa outra variável, a variável dependente. Neste sentido, as variáveis independentes serão as habilitações literárias, a idade, o sexo, o posto, tempo efetivo de serviço, o tipo de funções desempenhadas e o estado civil. Por outro lado, as variáveis dependentes são as dimensões ou características que surgem ou mudam quando o investigador aplica, suprime ou modifica a variável independente. Assim sendo, as variáveis dependentes serão a opinião e a perceção dos militares acerca do seu Contrato Psicológico e do *Engagement* com a Instituição e de quais os motivos que o poderiam tornar mais forte.

1.5. Pesquisa de Campo

A fase da pesquisa de campo realizou-se durante o mês de novembro e dezembro de 2022, através da disponibilização do questionário por plataforma *on-line* para todos os militares da Guarda através do seu correio eletrónico institucional.

Os dados recolhidos foram tratados através do programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

1.6. Análise da fiabilidade das escalas

1.6.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade de uma escala consiste numa medida de consistência interna dos itens que a compõem. Genericamente, entende-se que a fiabilidade da escala é adequada quando os valores do Alpha de Cronbach (α) são iguais ou superiores a 0,7 (Marôco, 2021).

Após se elencar o referencial teórico que dá corpo à análise da fiabilidade das escalas, é primeiramente apresentada a fiabilidade das escalas totais referentes ao questionário. Deste modo, no que respeita à primeira parte do questionário que considera a relação do militar com a Guarda, e até que ponto se sente comprometido com a Guarda, apresenta α de 0,879, apresentado por isso uma boa consistência. No que concerne à segunda parte do questionário, onde é analisado o estado do sentimento de compromisso por parte da Guarda para com o militar, apresenta α de 0,95, ou seja, apresenta uma consistência muito boa. No que respeita à terceira parte do questionário, que analisa a relação da Guarda com o militar, apresenta α de 0.933, ou seja, uma consistência muito boa. Por fim, a última parte do questionário que estuda o bem-estar do militar em relação à Guarda, este apresenta um α de 0.969, ou seja, apresenta uma consistência muito boa.

Assim, e atendendo à fiabilidade das escalas totais é de seguida apresentada a fiabilidade das escalas relativas para dimensão do contrato psicológico.

1.6.2. Escalas das Dimensões do Contrato Psicológico

Atendendo às dimensões do Contrato Psicológico estudados serão de seguida apresentados os resultados quanto à fiabilidade das escalas relativas às suas dimensões.

1.6.2.1. Fiabilidade da escala de curto prazo do funcionário

A escala de fiabilidade de apresenta um α de 0,802, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 3.

Fiabilidade da Escala de Curto Prazo (F)

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Desistir quando eu quiser	,536	,793
Não ter obrigações futuras para com a Guarda	,595	,762
Sair a qualquer momento	,685	,717
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	,655	,733

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.2. Fiabilidade da Escala Lealdade do funcionário

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.819, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 4.

Fiabilidade da Escala de Lealdade (F)

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Fazer sacrifícios pessoais pela organização	,633	,777
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização	,689	,750
Proteger a imagem da organização	,598	,792

Comprometer-me pessoalmente para com esta organização	,646	,770
---	------	------

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.3. Fiabilidade da Escala Limitações do Funcionário

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.799, ou seja, uma consistência razoável. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 5.

Fiabilidade da Escala Limitações do funcionário

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Executar somente as tarefas exigidas	,619	,745
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	,658	,725
Cumprir um número limitado de responsabilidades	,530	,787
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	,642	,733

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.4. Fiabilidade de Escala Desenvolvimento do funcionário

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.829, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 6.

Fiabilidade de Escala Desenvolvimento do funcionário

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Guarda	,691	,769
Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	,732	,748
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização	,517	,847
Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treino	,698	,766

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.5. *Fiabilidade da Escala Empregabilidade do funcionário*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.829, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 7.

Fiabilidade da Escala Empregabilidade do funcionário

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Desenvolver contatos fora desta organização que melhorem o meu potencial na carreira	,335	,861
Acumular qualificações para aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora da organização	,676	,707
Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores	,741	,671
Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros locais	,698	,695

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.6. *Fiabilidade da Escala Estabilidade do funcionário*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.790, ou seja, uma consistência razoável. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 8.

Fiabilidade da Escala Estabilidade do funcionário

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Permanecer indefinidamente na Guarda	,626	,723
Pretender ficar aqui muito tempo	,688	,691
Continuar a trabalhar aqui	,666	,707
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares	,433	,818

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.7. *Fiabilidade da Escala Apoio ao desempenho do funcionário*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.870, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 9.

Fiabilidade da Escala Apoio ao desempenho do funcionário

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Adaptar-me às novas exigências de desempenho	,737	,828
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes	,720	,835
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	,726	,833
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho	,708	,840

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.8. *Fiabilidade da Escala Lealdade por parte da Organização*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.883, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 10.

Fiabilidade da Escala Lealdade por parte da Organização

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Preocupa-se com o meu bem-estar	,684	,876
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	,759	,845
Toma decisões com os meus interesses em mente	,758	,846
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo	,790	,833

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.9. *Fiabilidade da Escala Desenvolvimento da Organização*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.898, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 11.*Fiabilidade da Escala Desenvolvimento da Organização*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	,775	,867
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização	,735	,881
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização	,822	,850
Oferece-me oportunidades de promoção	,761	,872

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.10. Fiabilidade da Escala Empregabilidade por parte da Organização

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.865, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 12.*Fiabilidade da Escala Empregabilidade por parte da Organização*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	,692	,837
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade	,724	,825
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização	,740	,818
Valoriza contatos que criem oportunidades de emprego em outras organizações	,704	,833

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.11. Fiabilidade da Escala Limitações da Organização

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.738, ou seja, uma consistência razoável. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 13.*Fiabilidade da Escala Limitações da Organização*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Oferece-me envolvimento limitado na organização	,490	,702
Dá formação somente para o meu trabalho atual	,521	,684
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas	,575	,655
Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	,539	,674

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.12. Fiabilidade da Escala Apoio Desempenho da Organização

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.880, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 14.*Fiabilidade da Escala Apoio Desempenho da Organização*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	,736	,848
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	,732	,850
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores	,762	,839
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho	,734	,849

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.13. Fiabilidade da Escala Falta de Confiança

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.738, ou seja, uma consistência razoável. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 15.*Fiabilidade da Escala Falta de Confiança*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Retém informações dos seus militares	,238	,833
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares	,632	,615
Promove mudança sem me envolver a mim ou aos demais militares	,636	,616
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros	,665	,600

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.14. Fiabilidade da Escala Incerteza

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.869, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 16.*Fiabilidade da Escala Incerteza*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo	,639	,865
Um futuro incerto quanto às relações comigo	,755	,819
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares	,743	,824
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	,751	,821

Nota: SPSS (2023)

1.6.2.15. Fiabilidade da Escala Desgaste

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.881, ou seja, uma boa consistência. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 17.*Fiabilidade da Escala Desgaste*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	,682	,870
Diminuição de benefícios nos próximos anos	,729	,852
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho	,761	,840
Cada vez mais trabalho e um salário menor	,798	,825

Nota: SPSS (2023)

1.6.3. Escalas relativas aos tipos de Contrato Psicológico

Atendendo aos tipos de Contrato Psicológico estudados serão de seguida apresentados os resultados quanto à fiabilidade das escalas relativas aos tipos de Contrato Psicológico.

1.6.3.1. Fiabilidade da Escala do Contrato Transacional

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.762, ou seja, uma consistência razoável. Uma vez que 3 dos itens estudados têm correlações com a escala total inferior a 0,2, optei por retirá-los. Sendo que a escala final com 9 itens tem um α de 0,828.

Tabela 18.*Fiabilidade da escala para o Contrato Transacional*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Desistir quando eu quiser	,486	,817
Executar somente as tarefas exigidas	,579	,805
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer	,667	,794
Sair a qualquer momento	,668	,794
Cumprir um número limitado de responsabilidades	,513	,813
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização	,647	,796
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado	,663	,795
Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções	,117	,851

Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros locais	,458	,819
--	------	------

Nota: SPSS (2023)

1.6.3.2. *Fiabilidade da Escala do Contrato Transitório*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.933, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 19.

Fiabilidade da Escala do Contrato Transitório

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Retém informações dos seus militares	,299	,943
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo	,664	,929
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno	,726	,927
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares	,731	,926
Um futuro incerto quanto às relações comigo	,754	,925
Diminuição de benefícios nos próximos anos	,759	,925
Promove mudança sem me envolver a mim ou aos demais militares	,762	,925
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares	,800	,924
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho	,714	,927
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros	,751	,926
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo	,805	,924
Cada vez mais trabalho e um salário menor	,749	,926

Nota: SPSS (2023)

1.6.3.3. *Fiabilidade da Escala do Contrato Relacional*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.861, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 20.*Fiabilidade da Escala do Contrato Relacional*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Fazer sacrifícios pessoais pela organização	,540	,850
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização	,614	,845
Comprometer-me pessoalmente para com esta organização	,631	,844
Permanecer indefinidamente na Guarda	,559	,849
Pretender ficar aqui muito tempo	,631	,843
Continuar a trabalhar aqui	,680	,840
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares	,442	,857
Preocupa-se com o meu bem-estar	,525	,851
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar	,492	,853
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo	,479	,854
Toma decisões com os meus interesses em mente	,449	,855
Proteger a imagem da organização	,424	,857

Nota: SPSS (2023)

1.6.3.4. *Fiabilidade da Escala do Contrato Equilibrado*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.915, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que 3 dos itens estudados têm correlações com a escala total inferior a 0,2, optei por retirá-los. Sendo que a escala final com 21 itens tem um α de 0,925.

Tabela 21.*Fiabilidade da Escala do Contrato Equilibrado*

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Guarda	,512	,923
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes	,512	,923
Adaptar-me às novas exigências de desempenho	,541	,923
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	,527	,923
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho	,560	,922

Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização	,552	,922
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização	,485	,924
Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treino	,552	,922
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho	,610	,921
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade	,615	,921
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização	,516	,923
Valoriza contatos que criem oportunidades de emprego em outras organizações	,492	,924
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho	,667	,920
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização	,696	,920
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores	,663	,920
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho	,664	,920
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização	,672	,920
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização	,691	,920
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização	,703	,919
Oferece-me oportunidades de promoção	,645	,921
Desenvolver contatos fora desta organização que melhorem o meu potencial na carreira	,417	,925

Nota: SPSS (2023)

1.6.4. Escalas relativas ao Engagement

Atendendo às dimensões do *Engagement* que foram estudadas, de seguida serão apresentados os resultados quanto à fiabilidade das escalas relativas ao *Engagement*.

1.6.4.1. Fiabilidade da Escala Vigor

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.925, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 22.

Fiabilidade da Escala Vigor

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	,781	,911
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade	,829	,905
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	,724	,919
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo	,793	,909
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil	,772	,912
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	,798	,909

Nota: SPSS (2023)

1.6.4.2. Fiabilidade da Escala Dedicção

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.928, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 23.

Fiabilidade da Escala Dedicção

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito	,746	,923
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,844	,904
O meu trabalho inspira-me	,790	,914
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	,802	,912
Para mim o meu trabalho é desafiador	,866	,899

Nota: SPSS (2023)

1.6.4.3. *Fiabilidade da Escala Absorção*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.893, ou seja, uma consistência boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 24.

Fiabilidade da Escala Absorção

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
O “tempo voa” quando estou a trabalhar	,728	,872
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa há minha volta	,674	,881
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	,746	,869
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	,793	,862
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	,820	,858
É difícil desligar-me do trabalho	,542	,902

Nota: SPSS (2023)

1.6.4.4. *Fiabilidade da Escala Engagement Total*

A escala de fiabilidade apresenta um α de 0.969, ou seja, uma consistência muito boa. Uma vez que os itens estudados têm correlações com a escala total superior a 0,2, optei por não apagar nenhum item.

Tabela 25.

Fiabilidade da Escala Engagement Total

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	,798	,967
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito	,765	,968
O “tempo voa” quando estou a trabalhar	,795	,967
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade	,862	,966
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,866	,966
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa à minha volta	,674	,969

O meu trabalho inspira-me	,820	,967
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	,793	,967
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	,790	,967
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	,833	,967
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	,874	,966
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo	,822	,967
Para mim o meu trabalho é desafiador	,887	,966
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	,838	,967
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil	,770	,968
É difícil desligar-me do trabalho	,529	,971
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	,796	,967

Nota: SPSS (2023)

RESULTADOS

1. ESTATÍSTICA DESCRITIVA

“A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (Reis, 1996: 15).

Ademais, após se realizar a recolha de dados para um estudo empírico é necessário aplicar um conjunto de ferramentas e técnicas para sintetizar e analisar os dados recolhidos, a isso chama-se estatística descritiva. Nesta análise são recolhidas informações sobre diversos itens, tais como: valor mínimo e máximo, soma de valores, contagens, média, moda mediana, variância e desvio padrão. Sendo que o investigador irá escolher de entre estes os mais adequados para demonstrar o efeito pretendido na investigação.

Destarte, neste capítulo serão apresentados os dados deste estudo empírico, que versa sobre a perceção do Contrato Psicológico e do *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana. Desta forma, o estudo inicia-se com a exposição das médias e desvios-padrão das variáveis em estudo na amostra. De seguida, apresentam-se os testes para identificar diferenças nos diversos subgrupos da amostra. Posteriormente, realiza-se uma análise de correlações para identificar variáveis relacionadas com o *Engagement*. E, finalmente, é feita a análise de regressão linear para identificar qual ou quais as variáveis com maior preponderância preditiva no *Engagement*.

1.1. Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra

Após se ter analisado a fiabilidade de todas as dimensões estudadas, seguiu-se o cálculo da média e do desvio padrão das diferentes escalas. Deste modo, procedeu-se à soma do valor das respostas dos itens incluídos em cada escala e posteriormente dividiu-se pelo número de itens da escala.

A Tabela 26 demonstra a média e desvio padrão calculados para todas as variáveis.

Tabela 26.*Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra*

	Válido	Média	Desvio Padrão
Curto prazo do funcionário	592	2,8188	0,97841
Lealdade do funcionário	592	3,6035	0,83706
Limitações do funcionário	592	2,8978	0,90747
Desenvolvimento do funcionário	592	3,5224	0,85126
Empregabilidade do funcionário	592	3,1423	0,90245
Estabilidade do funcionário	592	3,2783	0,88937
Apoio ao desenvolvimento do funcionário	592	3,6267	0,84150
Lealdade da Organização	592	2,0633	0,87948
Desenvolvimento da Organização	592	2,5274	0,94999
Empregabilidade da Organização	592	2,1423	0,84945
Limitações da Organização	592	2,5025	0,81051
Apoio Desenvolvimento da Organização	592	2,3112	0,85913
Falta de Confiança da Organização	592	3,4730	0,90362
Incerteza da relação com a Organização	592	3,5600	1,01010
Desgaste da relação com a Organização	592	3,8775	0,99225
Contrato Transaccional	592	2,7995	0,68654
Contrato Transitório	592	3,6368	0,89963
Contrato Relacional	592	2,6322	0,58569
Contrato Equilibrado	592	2,8549	0,65206
Vigor	592	3,9668	1,33626
Dedicação	592	3,9243	1,40589
Absorção	592	3,7472	1,32296
<i>Engagement Total</i>	592	3,8768	1,31122

Nota: SPSS (2023)

Antes de iniciar a análise dos resultados obtidos, é importante ressaltar que as variáveis relativas ao Contrato Psicológico estão assentes numa escala de 5 pontos (de 1 a 5), sendo que

dessa forma o seu ponto médio será 3. Ao passo que no caso do *Engagement*, a escala utilizada tem 7 pontos (de 0 a 6), pelo que, neste caso, o ponto médio teórico é 3,5.

Ao analisar os dados espelhados na Tabela 26 conclui-se que:

No que respeita às dimensões relacionadas com as perceções do militar, verifica-se que as dimensões “LEALDADE”, “DESENVOLVIMENTO”, “EMPREGABILIDADE”, “ESTABILIDADE” e “APOIO AO DESENVOLVIMENTO” apresentam valores médios acima do ponto médio. Em sentido contrário, as dimensões “CURTO PRAZO” e “LIMITAÇÕES” apresentam valores abaixo do ponto médio teórico.

Relativamente às dimensões que dizem respeito à organização, constata-se que as dimensões “FALTA DE CONFIANÇA”, “INCERTEZA” e “DESGASTE” apresentam valores acima do ponto médio. Ao passo que, as restantes dimensões, “LEALDADE”, “DESENVOLVIMENTO”, “EMPREGABILIDADE”, “LIMITAÇÕES” e “APOIO AO DESENVOLVIMENTO” apresentam valores abaixo do ponto médio teórico.

No que concerne aos tipos de Contrato Psicológico, verifica-se que o “CONTRATO TRANSITÓRIO” apresenta um valor acima do ponto médio teórico. Em sentido contrário, os Contratos “TRANSACIONAL”, “RELACIONAL” e “EQUILIBRADO”, apresentam valores abaixo do ponto médio teórico.

Por fim, os parâmetros “VIGOR”, “DEDICAÇÃO”, “ABSORÇÃO”, tal como o “ENGAGEMENT TOTAL” apresentam valores acima do ponto médio teórico.

1.2. Análise de Correlações

A análise de correlações entre variáveis foi realizada com recurso ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, com o teste de significância de uma extremidade.

No que respeita à correlação das dimensões do Contrato Psicológico na perceção dos militares da Guarda (Tabela 27) apresenta correlações positivas significativas entre:

- Limitações do funcionário: Curto Prazo do funcionário
- Desenvolvimento do funcionário: Lealdade do funcionário
- Empregabilidade do funcionário: Curto Prazo do funcionário, Lealdade do funcionário, Limitações do funcionário e Desenvolvimento do funcionário;
- Estabilidade do funcionário: Lealdade do funcionário, Limitações do funcionário, Desenvolvimento do funcionário e Empregabilidade do funcionário;

- Apoio ao Desenvolvimento: Lealdade do funcionário, Desenvolvimento do funcionário, Empregabilidade do funcionário e Estabilidade do funcionário.

No que respeita às relações negativas ressalta o seguinte:

- Lealdade do funcionário: Curto Prazo do funcionário;
- Limitações do funcionário: Lealdade do funcionário;
- Desenvolvimento do funcionário: Curto prazo do funcionário, Limitações do funcionário;
- Estabilidade do funcionário: Curto Prazo do funcionário;
- Apoio ao Desenvolvimento do funcionário: Curto prazo do funcionário, Limitações do funcionário.

Tabela 27.

Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico - Funcionário

	Curto prazo Funcionário	Lealdade Funcionário	Limitações Funcionário	Desenvolvimento Funcionário	Empregabilidade e Funcionário	Estabilidade Funcionário
Curto prazo Funcionário	--					
Lealdade Funcionário	-,158**	--				
Limitações Funcionário	,667**	-,195**	--			
Desenvolvimento Funcionário	-,120**	,753**	-,105*	--		
Empregabilidade Funcionário	,418**	,179**	,370**	,380**	--	
Estabilidade Funcionário	-,053	,632**	,009	,605**	,128**	--
Apoio ao desenvolvimento Funcionário	-,171**	,806**	-,184**	,800**	,259**	,668**

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

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

Nota: SPSS (2023)

No que respeita à correlação das dimensões do Tipos de Contrato Psicológico e o *Engagement* (Tabela 28) apresenta as seguintes correlações positivas:

- Contrato Transitório: Contrato Transacional;

- Contrato Equilibrado: Contrato Transacional e Contrato Relacional;
- *Engagement* Total: Contrato Relacional e Contrato Equilibrado.

No que respeita às relações negativas sobressai o seguinte:

- Contrato Relacional: Contrato Transacional e Contrato Transitório;
- Contrato Equilibrado: Contrato Transitório;
- *Engagement* Total: Contratos Transacional e Contrato Transitório.

Tabela 28.

Correlação entre os Tipos de Contrato Psicológico e o Engagement

	Contrato Transacional	Contrato Transitório	Contrato Relacional	Contrato Equilibrado
Contrato Transacional	--			
Contrato Transitório	,011	--		
Contrato Relacional	-,001	-,318**	--	
Contrato Equilibrado	,040	-,385**	,792**	--
<i>Engagement</i> Total	-,244**	-,064	,508**	,511**

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

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

Nota: SPSS (2023)

No que respeita à correlação das dimensões do Contrato Psicológico (Tabela 29) apresenta as seguintes correlações positivas:

- Limitações Funcionário: Curto prazo Funcionário;
- Desenvolvimento Funcionário: Lealdade Funcionário;
- Empregabilidade Funcionário: Curto Prazo Funcionário, Lealdade Funcionário, Limitações Funcionário e Desenvolvimento Funcionário;
- Estabilidade Funcionário: Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Lealdade Funcionário e Limitações Funcionário;
- Apoio Ao Desenvolvimento Funcionário: Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Lealdade Funcionário e Estabilidade Funcionário;
- Lealdade Organização: Curto Prazo Funcionário, Lealdade Funcionário, Limitações Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Estabilidade Funcionário e Apoio ao Desenvolvimento Funcionário;

- Desenvolvimento Organização: Lealdade Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização;
- Empregabilidade Organização: Curto Prazo Funcionário, Lealdade Funcionário, Limitações Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização e Desenvolvimento Organização;
- Limitações Organização: Lealdade Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização, Desenvolvimento Organização e Empregabilidade Organização;
- Apoio Desenvolvimento Organização: Lealdade Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Empregabilidade Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização, Desenvolvimento Organização, Empregabilidade Organização e Limitações Organização;
- Falta de Confiança Organização: Curto prazo Funcionário, Limitações Funcionário e Empregabilidade Funcionário;
- Incerteza Organização: Curto prazo Funcionário, Limitações Funcionário e Empregabilidade Funcionário;
- Desgaste Organização: Falta de Confiança Organização, Incerteza Organização e Empregabilidade Funcionário.

Relativamente às relações negativas destaca-se o seguinte:

- Lealdade Funcionário: Curto Prazo Funcionário;
- Limitações Funcionário: Lealdade Funcionário;
- Desenvolvimento Funcionário: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Estabilidade Funcionário: Curto Prazo Funcionário;
- Apoio Ao Desenvolvimento Funcionário: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Lealdade Organização: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Desenvolvimento Organização: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Empregabilidade Organização: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Limitações Organização:

- Apoio Desenvolvimento Organização: Curto Prazo Funcionário e Limitações Funcionário;
- Falta de Confiança Organização: Lealdade Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização, Desenvolvimento Organização, Empregabilidade Organização, Limitações Organização e Apoio Desenvolvimento Organização;
- Incerteza Organização: Lealdade Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização, Desenvolvimento Organização, Empregabilidade Organização, Limitações Organização e Apoio Desenvolvimento Organização;
- Desgaste Organização: Curto Prazo Funcionário, Lealdade Funcionário, Limitações Funcionário, Desenvolvimento Funcionário, Estabilidade Funcionário, Apoio ao Desenvolvimento Funcionário, Lealdade Organização, Desenvolvimento Organização, Empregabilidade Organização, Limitações Organização e Apoio Desenvolvimento Organização.

Tabela 29.

Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico

	Curto Prazo	Lealdade	Limitações	Desenvolvimento	Empregabilidade	Estabilidade	Apoio ao	Lealdade	Desenvolvimento	Empregabilidade	Limitações	Apoio	Falta de	Incerteza	Desgaste
	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Funcionário	Desenvolvimento	Organização	Organização	Organização	Organização	Desenvolvimento	Confiança	Organização	Organização
Curto prazo Funcionário	--														
Lealdade Funcionário	-,158**	--													
Limitações Funcionário	,667**	-,195**	--												
Desenvolvimento Funcionário	-,120**	,753**	-,105*	--											
Empregabilidade Funcionário	,418**	,179**	,370**	,380**	--										
Estabilidade Funcionário	-,053	,632**	,009	,605**	,128**	--									
Apoio Ao Desenvolvimento Funcionário	-,171**	,806**	-,184**	,800**	,259**	,668**	--								
Lealdade Organização	,064	,221**	,074	,220**	,075	,328**	,197**	--							
Desenvolvimento Organização	-,211**	,393**	-,177**	,344**	,001	,374**	,362**	,661**	--						
Empregabilidade Organização	,114**	,159**	,100*	,173**	,211**	,271**	,126**	,787**	,658**	--					
Limitações Organização	-,058	,227**	-,018	,212**	,033	,147**	,237**	,513**	,589**	,479**	--				

Apoio Desenvolvimento Organização	-,034	,319**	-,030	,308**	,087	,356**	,294**	,817**	,772**	,818**	,557**	--			
Falta de Confiança Organização	,132**	-,203**	,089	-,178**	,029	-,191**	-,172**	-,342**	-,362**	-,303**	-,236**	-,342**	--		
Incerteza Organização	,166**	-,242**	,107**	-,220**	,019	-,234**	-,218**	-,372**	-,388**	-,326**	-,266**	-,370**	,843**	--	
Desgaste Organização	-,027	-,112**	-,049	-,080	,006	-,213**	-,087	-,427**	-,331**	-,377**	-,208**	-,371**	,755**	,783**	--

Nota: SPSS (2023)

No que respeita à correlação das dimensões do Contrato Psicológico - Organização (Tabela 30) apresenta as seguintes correlações positivas:

- Desenvolvimento Organização: Lealdade da Organização;
- Empregabilidade: Lealdade da Organização e Desenvolvimento da Organização;
- Limitações da Organização: Lealdade da Organização, Desenvolvimento da Organização e Empregabilidade da Organização;
- Apoio ao Desenvolvimento da Organização: Lealdade da Organização, Desenvolvimento da Organização, Empregabilidade da Organização e Limitações da Organização;
- Incerteza da Organização: Falta de Confiança da Organização;
- Desgaste: Falta de Confiança da Organização e Incerteza da Organização;

Relativamente às relações negativas destaca-se o seguinte:

- Falta de Confiança da Organização: Lealdade da Organização, Desenvolvimento da Organização, Empregabilidade da Organização, Limitações da Organização e Apoio ao Desenvolvimento da Organização;
- Incerteza da Organização: Lealdade da Organização, Desenvolvimento da Organização, Empregabilidade da Organização, Limitações da Organização e Apoio ao Desenvolvimento da Organização;
- Desgaste da Organização: Lealdade da Organização, Desenvolvimento da Organização, Empregabilidade da Organização, Limitações da Organização e Apoio ao Desenvolvimento da Organização.

Tabela 30.*Correlação entre dimensões do Contrato Psicológico - Organização*

	Lealdade Organização	Desenvolvimento Organização	Empregabilidade Organização	Limitações Organização	Apoio Desenvolvimento Organização	Falta de Confiança Organização	Incerteza Organização
Lealdade Organização	--						
Desenvolvimento Organização	,661**	--					
Empregabilidade Organização	,787**	,658**	--				
Limitações Organização	,513**	,589**	,479**	--			
Apoio ao Desenvolvimento Organização	,817**	,772**	,818**	,557**	--		
Falta de Confiança Organização	-,342**	-,362**	-,303**	-,236**	-,342**	--	
Incerteza Organização	-,372**	-,388**	-,326**	-,266**	-,370**	,843**	--
Desgaste Organização	-,427**	-,331**	-,377**	-,208**	-,371**	,755**	,783**

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

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

Nota: SPSS (2023)

No que respeita à correlação entre tipos de Contrato Psicológico e variáveis demográficas (Tabela 31) apresenta correlações positivas:

- Contrato Transacional: Sexo, Habilitações Literárias, Categoria Profissional, Funções, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;
- Contrato Transitório: Funções, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;
- Contrato Relacional: Habilitações Literárias, Categoria Profissional e Funções;
- Contrato Equilibrado: Habilitações Literárias, Categoria Profissional e Funções.

Relativamente às relações negativas destaca-se o seguinte:

- Contrato Transacional: Idade;
- Contrato Transitório: Sexo, Habilitações Literárias e Categoria Profissional;
- Contrato Relacional: Sexo, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;
- Contrato Equilibrado: Sexo, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;

Tabela 31.*Correlação entre tipos de Contrato Psicológico e variáveis demográficas*

	Contrato Transacional	Contrato Transitório	Contrato Relacional	Contrato Equilibrado	Sexo	Habilitações Literárias	Categoria Profissional	Funções	Idade	Tempo de Serviço Efetivo
Contrato Transacional	--									
Contrato Transitório	,011	--								
Contrato Relacional	-,001	-,318**	--							
Contrato Equilibrado	,040	-,385**	,792**	--						
Sexo	,019	-,047	-,018	-,034	--					
Habilitações Literárias	,027	-,160**	,161**	,245**	,081*	--				
Categoria Profissional	,013	-,137**	,207**	,282**	-,054	,658**	--			
Funções	,017	,006	,122**	,107**	-,040	-,081*	-,164**	--		
Idade	-,006	,064	-,117**	-,164**	-,206**	-,212**	,047	-,269**	--	
Tempo de Serviço Efetivo	,003	,067	-,116**	-,131**	-,192**	-,133**	,120**	-,294**	,907**	--
Estado Civil	,030	,060	-,128**	-,124**	-,025	-,101*	-,065	-,114**	,292**	,223**

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

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

Nota: SPSS (2023)

No que respeita à correlação entre as dimensões do *Engagement* e as variáveis demográficas (Tabela 32) apresenta correlações positivas:

- Vigor: Habilitações Literárias, Categoria Profissional e Funções;
- Dedicção: Habilitações Literárias, Categoria Profissional e Funções;
- Absorção: Habilitações Literárias, Categoria Profissional, Funções, Idade e Tempo de Serviço Efetivo;
- *Engagement* Total: Habilitações Literárias, Categoria Profissional e Funções.

Relativamente às relações negativas destaca-se o seguinte:

- Vigor: Sexo, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;
- Dedicção: Sexo, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil;
- Absorção: Sexo e Estado Civil;
- *Engagement* Total: Sexo, Idade, Tempo de Serviço Efetivo e Estado Civil.

Tabela 32.*Correlação entre as dimensões do Engagement e as variáveis demográficas*

	Vigor	Dedicação	Absorção	Engagement Total	Sexo	Habilitações Literárias	Categoria Profissional	Funções	Idade	Tempo de Serviço Efetivo
Vigor	--									
Dedicação	,934**	--								
Absorção	,901**	,899**	--							
Engagement Total	,975**	,971**	,964**	--						
Sexo	-,044	-,022	-,004	-,024	--					
Habilitações Literárias	,132**	,124**	,163**	,145**	,081*	--				
Categoria Profissional	,200**	,193**	,234**	,216**	-,054	,658**	--			
Funções	,052	,052	,046	,051	-,040	-,081*	-,164**	--		
Idade	-,017	-,019	,005	-,010	-,206**	-,212**	,047	-,269**	--	
Tempo de Serviço Efetivo	-,030	-,014	,015	-,010	-,192**	-,133**	,120**	-,294**	,907**	--
Estado Civil	-,046	-,053	-,007	-,036	-,025	-,101*	-,065	-,114**	,292**	,223**

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

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

Nota: SPSS (2023)

1.3. Análise nas diferenças entre subgrupos

Após executar a medida das correlações existentes entre diversas variáveis, importa aferir dentro das várias dimensões, tanto do Contrato Psicológico, como do *Engagement*, quais as diferenças significativas que existem. Para tal utilizou-se como procedimento a técnica ANOVA, sendo que se consideram significativas as diferenças em que $p < 0,05$. E de seguida, quando se detetaram diferenças significativas utilizou-se a análise post-hoc GAMES-Howell, com o objetivo as classes que são responsáveis por essa diferença.

No que concerne às diferenças nos subgrupos dos Contratos Psicológicos a análise post-hoc demonstra o seguinte:

- No que respeita ao sexo o contrato transitório apresenta uma média substancialmente, para ambos os sexos, no que concerne ao Contrato Transitório;
- Relativamente às habilitações literárias de dizer-se que:
 - Nos Contratos Transacional e Transitório a escolaridade predominante é até ao 9º ano (inclusive);
 - Nos Contratos Relacional e Equilibrado a escolaridade preeminente é o Mestrado.
- Relativamente às Categorias Profissionais há a referir que:
 - No Contrato Transacional a categoria com mais relevo é a dos Oficiais;
 - No Contrato Transitório a categoria mais vincada é a dos Guardas;
 - No Contrato Relacional a categoria profissional com maior peso é a dos Oficiais;
 - No Contrato Equilibrado a categoria profissional com maior importância é a dos Oficiais.
- No que respeita às funções o Contrato Transitório é o que apresenta maior importância em ambos os grupos;
- No que concerne à Idade, pode-se afirmar o seguinte:
 - No Contrato Transacional a categoria com mais relevo é a da 56 ou mais anos;
 - No Contrato Transitório a categoria mais vincada é a dos 51 aos 55 anos;
 - No Contrato Relacional a categoria profissional com maior peso é a dos 56 ou mais anos;

- No Contrato Equilibrado a categoria profissional com maior importância é a dos 30 aos 35 anos.
- No que respeito ao Tempo de Serviço constata-se os militares com 36 ou mais anos de serviço apresentam um peso superior em todos os tipos de contrato;
- Relativamente ao Estado Civil pode-se afirmar que
 - No Contrato Transacional a categoria com mais relevo é a do casado;
 - No Contrato Transitório a categoria mais vincada é a do viúvo;
 - No Contrato Relacional a categoria profissional com maior peso é a do solteiro;
 - No Contrato Equilibrado a categoria profissional com maior importância é a do solteiro.

Tabela 33.

Diferenças nos subgrupos dos Contratos Psicológicos

		N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Contrato Transacional	Masculino	490	2,7937	,69923	,210	,647
	Feminino	102	2,8279	,62437		
Contrato Transitório	Masculino	490	3,6563	,88148	1,333	,249
	Feminino	102	3,5433	,98145		
Contrato Relacional	Masculino	490	2,6369	,59878	,185	,667
	Feminino	102	2,6095	,52035		
Contrato Equilibrado	Masculino	490	2,8650	,65645	,685	,408
	Feminino	102	2,8063	,63143		
Contrato Transacional	Até ao 9º ano (inclusive)	36	3,0031	,74298	1,055	,384
	Ensino Secundário	423	2,7649	,63103		
	Bacharelato	7	2,8095	,81578		
	Licenciatura	76	2,8392	,69600		
	Mestrado	47	2,8818	,99877		
	Doutoramento	3	2,9259	1,11849		
Contrato Transitório	Até ao 9º ano (inclusive)	36	3,8542	,93124	3,620	.003
	Ensino Secundário	423	3,6907	,86609		
	Bacharelato	7	3,5000	,80220		
	Licenciatura	76	3,5110	,90281		
	Mestrado	47	3,2855	1,03118		
	Doutoramento	3	2,4444	1,26198		

Contrato Relacional	Até ao 9º ano (inclusive)	36	2,2338	,69145	9,221	.000
	Ensino Secundário	423	2,6296	,54709		
	Bacharelato	7	3,0000	,44096		
	Licenciatura	76	2,5625	,55746		
	Mestrado	47	3,0337	,63171		
	Doutoramento	3	2,3889	1,01835		
Contrato Equilibrado	Até ao 9º ano (inclusive)	36	2,4114	,61047	11,146	,000
	Ensino Secundário	423	2,8219	,59551		
	Bacharelato	7	2,7959	,71993		
	Licenciatura	76	2,9148	,66899		
	Mestrado	47	3,4002	,80578		
	Doutoramento	3	2,9048	,32991		
Contrato Transaccional	Guarda	391	2,8207	,63636	5,774	,003
	Sargento	133	2,6475	,61538		
	Oficial	68	2,9755	,98708		
Contrato Transitório	Guarda	391	3,6963	,87404	7,790	,000
	Sargento	133	3,6660	,82512		
	Oficial	68	3,2377	1,08024		
Contrato Relacional	Guarda	391	2,5618	,57699	14,067	,000
	Sargento	133	2,6742	,50788		
	Oficial	68	2,9547	,66471		
Contrato Equilibrado	Guarda	391	2,7490	,61388	27,690	,000
	Sargento	133	2,9123	,52104		
	Oficial	68	3,3515	,83648		
Contrato Transaccional	Administrativo	157	2,7799	,65776	,175	,676
	Operacional	435	2,8066	,69723		
Contrato Transitório	Administrativo	157	3,6285	,93038	,018	,892
	Operacional	435	3,6398	,88935		
Contrato Relacional	Administrativo	157	2,5138	,57324	8,844	,003
	Operacional	435	2,6749	,58491		
Contrato Equilibrado	Administrativo	157	2,7389	,56474	6,833	,009
	Operacional	435	2,8968	,67655		
Contrato Transaccional	18 a 25	18	2,6420	,56342	,711	,663
	26 a 29	70	2,9175	,71727		
	30 a 35	128	2,7535	,69339		
	36 a 40	140	2,8365	,73961		
	41 a 45	116	2,7462	,64186		
	46 a 50	80	2,8069	,68761		

	51 a 55	38	2,8099	,59690		
	56 ou mais	2	3,0556	,54997		
Contrato Transitório	18 a 25	18	3,7731	,80227	1,066	,384
	26 a 29	70	3,6095	,85768		
	30 a 35	128	3,5299	,84802		
	36 a 40	140	3,5601	,95879		
	41 a 45	116	3,7608	,91482		
	46 a 50	80	3,6573	,88778		
	51 a 55	38	3,8355	,92947		
	56 ou mais	2	3,7917	1,00173		
Contrato Relacional	18 a 25	18	2,6343	,56167	2,022	,050
	26 a 29	70	2,7607	,48858		
	30 a 35	128	2,7396	,57583		
	36 a 40	140	2,6179	,58883		
	41 a 45	116	2,5144	,62257		
	46 a 50	80	2,5740	,60253		
	51 a 55	38	2,5592	,58153		
	56 ou mais	2	2,7917	,17678		
Contrato Equilibrado	18 a 25	18	2,7857	,64122	3,848	,000
	26 a 29	70	3,0197	,58739		
	30 a 35	128	3,0350	,65280		
	36 a 40	140	2,8568	,72115		
	41 a 45	116	2,6950	,57672		
	46 a 50	80	2,7351	,65221		
	51 a 55	38	2,7080	,54600		
	56 ou mais	2	2,9048	,33672		
Contrato Transacional	0 a 10	147	2,7574	,67998	,925	,476
	11 a 15	131	2,8151	,69301		
	16 a 20	133	2,8981	,72462		
	21 a 25	95	2,7298	,67365		
	26 a 30	49	2,7211	,68947		
	31 a 35	33	2,8148	,55948		
	36 ou mais	4	3,0556	,63180		
Contrato Transitório	0 a 10	147	3,5578	,86402	,898	,496
	11 a 15	131	3,6641	,84750		
	16 a 20	133	3,6053	,96835		
	21 a 25	95	3,6614	,92834		
	26 a 30	49	3,6327	,90025		
	31 a 35	33	3,8737	,91953		
	36 ou mais	4	4,2083	,52924		

Contrato Relacional	0 a 10	147	2,7353	,52729	2,741	,012
	11 a 15	131	2,6794	,56059		
	16 a 20	133	2,6040	,61907		
	21 a 25	95	2,4912	,59306		
	26 a 30	49	2,6259	,67467		
	31 a 35	33	2,4621	,55359		
	36 ou mais	4	3,0625	,38112		
Contrato Equilibrado	0 a 10	147	2,9725	,60893	2,598	,017
	11 a 15	131	2,8859	,66574		
	16 a 20	133	2,8622	,70390		
	21 a 25	95	2,7268	,58759		
	26 a 30	49	2,7833	,70047		
	31 a 35	33	2,6089	,56629		
	36 ou mais	4	3,2262	,66709		
Contrato Transaccional	Solteiro (a)	107	2,7040	,73749	,822	,511
	Casado (a)	337	2,8253	,70159		
	União de facto	106	2,8302	,57932		
	Divorciado (a)	41	2,7696	,68421		
	Viúvo (a)	1	2,3333	.		
Contrato Transitório	Solteiro (a)	107	3,4322	,90878	1,755	,136
	Casado (a)	337	3,6929	,90672		
	União de facto	106	3,6635	,81527		
	Divorciado (a)	41	3,6362	,98861		
	Viúvo (a)	1	3,8333	.		
Contrato Relacional	Solteiro (a)	107	2,7578	,55967	2,931	,020
	Casado (a)	337	2,6281	,60236		
	União de facto	106	2,6093	,52167		
	Divorciado (a)	41	2,4004	,61385		
	Viúvo (a)	1	2,5000	.		
Contrato Equilibrado	Solteiro (a)	107	3,0414	,70269	3,667	,006
	Casado (a)	337	2,8214	,64360		
	União de facto	106	2,8598	,55958		
	Divorciado (a)	41	2,6388	,72037		
	Viúvo (a)	1	2,5238	.		

Nota: SPSS (2023)

No que concerne às diferenças nos subgrupos do *Engagement Total* a análise post-hoc demonstra o seguinte:

- No que respeita ao sexo, o sexo masculino apresenta o *Engagement Total* mais elevado;

- Relativamente às habilitações literárias de dizer-se que o grau académico Mestrado apresenta o *Engagement Total* com média mais elevada;
- Relativamente às Categorias Profissionais há a referir que os Oficiais apresentam uma média mais elevada;
- No que respeita às funções o Contrato Transitório é o que apresenta maior importância em ambos os grupos;
- Os militares que têm Funções Operacionais apresentam uma média de *Engagement total* mais elevado;
- No que toca à Idade a faixa etária com média mais elevada é a de 56 ou mais anos;
- No que toca ao Tempo de Serviço com média mais elevada é a de 56 ou mais anos;
- Relativamente ao Estado Civil os militares Casados são os que apresentam uma média de *Engagement Total* mais elevado.

Tabela 34.

Diferenças nos subgrupos do Engagement Total

	N	Média	Desvio padrão	F	Sig
Masculino	490	3,8912	1,34463	,345	,557
Feminino	102	3,8074	1,14058		
Até ao 9º ano (inclusive)	36	3,2042	1,56250	8,208	<0,01
Ensino Secundário	423	3,8430	1,27345		
Bacharelato	7	3,7899	1,96182		
Licenciatura	76	4,0310	1,16657		
Mestrado	47	4,6295	,99758		
Doutoramento	3	1,2157	2,10563		
Guarda	391	3,6790	1,30758	14,724	<0,01
Sargento	133	4,1698	1,19202		
Oficial	68	4,4412	1,30067		
Administrativo	157	3,7647	1,28338	1,563	,212
Operacional	435	3,9172	1,32024		
8 a 25	18	3,5621	1,33091	1,017	,418
26 a 29	70	3,9807	1,04968		
30 a 35	128	4,0009	1,14661		
36 a 40	140	3,8525	1,45586		
41 a 45	116	3,6689	1,32993		
46 a 50	80	3,9603	1,41603		
51 a 55	38	3,9118	1,41327		
56 ou mais	2	4,8824	,66551		

0 a 10	147	3,9444	1,13283	1,492	,179
11 a 15	131	3,8891	1,25533		
16 a 20	133	3,8381	1,39806		
21 a 25	95	3,6427	1,35297		
26 a 30	49	4,2425	1,42809		
31 a 35	33	3,7291	1,53061		
36 ou mais	4	4,5735	1,37062		
Solteiro (a)	107	3,8147	1,37032	,935	,443
Casado (a)	337	3,9391	1,31539		
União de facto	106	3,8685	1,16757		
Divorciado (a)	41	3,5710	1,46736		
Viúvo (a)	1	2,9412	.		

Nota: SPSS (2023)

1.4. Regressão linear

Tendo por base o tecido teórico elencado, bem como o modelo de investigação construído e a questão de partida do presente estudo, de seguida realizaram-se algumas regressões lineares múltiplas. Para tal, utilizou-se o método de STEPWISE, com o objetivo de identificar as variáveis que mais impactam na variável *Engagement*.

Assim, em primeiro lugar foram trabalhadas como variáveis independentes as variáveis demográficas e as variáveis que compõem as Dimensões do Contrato Psicológico, que apresentam correlações significativas relativamente à variável *Engagement Total*. Na segunda regressão linear foram testadas as variáveis demográficas e as variáveis referentes aos vários Tipos de Contrato Psicológico, que apresentam correlações significativas relativamente à variável *Engagement Total*.

1.4.1. *Engagement Total e as Dimensões do Contrato Psicológico*

Através da aplicação da regressão linear múltipla foi possível obter um modelo em que são retidas seis dimensões do Contrato Psicológico, sendo elas, o Curto Prazo do Funcionário, a Lealdade do Funcionário, as Limitações do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento da Organização e o Desgaste da Organização, e uma variável demográfica, a Categoria Profissional. Na sua totalidade, todas as variáveis explicam 43,2% da variância (R^2) do *Engagement*. Para além disso, a variável Lealdade (F) é aquela que demonstra ter maior peso preditivo no *Engagement*, já que, por si só tem um peso de 31,9% da variância.

Tabela 35.*Regressão Linear do Engagement as Dimensões do Contrato Psicológico*

	R quadrado	Erro padrão da estimativa
Curto Prazo (F)	,432	,99412
Lealdade (F)		
Limitações (F)		
Apoio ao Desenvolvimento (F)		
Apoio ao Desenvolvimento (O)		
Desgaste (O)		
Categoria Profissional		

Nota: SPSS (2023)

1.4.2. Engagement e os Tipos de Contrato Psicológico

Através da aplicação da regressão linear múltipla foi possível obter um modelo em que são retidos 4 tipos do Contrato Psicológico, sendo elas, o Contrato Equilibrado, Contrato Transacional, Contrato Relacional e o Contrato Transitório, e uma variável demográfica, a Categoria Profissional. Na sua totalidade, todas as variáveis explicam 38,6% da variância (R^2) do *Engagement*. Para além disso, o Contrato Equilibrado é aquele que demonstra ter maior peso preditivo no *Engagement*, já que, por si só, tem um peso de 26,1% da variância.

Tabela 36.*Regressão Linear do Engagement e os Tipos de Contrato Psicológico*

	R quadrado	Erro padrão da estimativa
Contrato Equilibrado	,386	1,03184
Contrato Transacional		
Contrato Relacional		
Contrato Transitório		
Categoria Profissional		

Nota: SPSS (2023)

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como principal objetivo perceber qual a importância e o impacto que o Contrato Psicológico tem no *Engagement* dos militares da Guarda. Os resultados obtidos pretendem, primeiramente, perceber qual ou quais as variáveis que têm maior impacto tanto no Contrato Psicológico, como no *Engagement* dos militares, e, por fim, quais as dimensões do Contrato Psicológico que mais impacto têm no *Engagement* dos militares.

As hipóteses contruídas para o presente estudo estão alinhadas sobretudo para a comparação entre as diversas variáveis que foram estudadas e que apresentam grande influência nos conceitos que estão em estudo. Para tal, foram analisadas variáveis como o sexo e a idade, mas também a categoria profissional, as habilitações académicas, o estado civil ou o tipo de funções que cada militar desempenha, porque em diversos estudos, como são Sturges, Conway, Gest e Liefoghe, (2005) e Guest (2004), verifica-se uma relação direta entre algumas destas variáveis e o Contrato Psicológico.

Tendo em conta as premissas acima referidas, bem como as hipóteses que foram elencadas no início do presente estudo apresentam-se os seguintes resultados:

Hipótese 1: O tipo de contrato psicológico predominante nos militares da Guarda é o Contrato equilibrado.

Barreto, Nunes Viegas e Vilas-Boas (2007) estudaram o ponto de situação do Contrato Psicológico no setor público, no Brasil. Uma das constatações a que chegaram foi que a quebra e o enfraquecimento do Contrato Psicológico são uma realidade cada vez mais presente. Sendo que a estabilidade no emprego é uma das razões pelas quais as pessoas optam pelo emprego público.

Na análise aos resultados obtidos, verificamos que o tipo de contrato com maior predominância nos militares da Guarda é o Contrato Transitório (Tabela 26). Isto porque apresenta uma média bastante superior aos restantes tipos de contrato. De seguida, segue-se o Contrato Equilibrado, o Contrato Transaccional, e por último, o tipo de contrato com menor preponderância é o Contrato Relacional.

Para além disso, e tendo em conta que a Guarda é uma organização militar, em que o posto na hierarquia que cada militar ocupa tem uma grande importância torna bastante relevante

percecionar qual o Contrato com maior peso em cada uma das categorias profissionais. Assim, analisada a Tabela 33, pode-se afirmar que no que respeita ao Oficiais o contrato predominante é o Contrato Equilibrado. No que concerne às categorias profissionais de Sargentos e Guarda é o Contrato Transitório que predomina. Assim, é possível afirmar que no que respeita à **Hipótese 1 verifica-se a confirmação da hipótese H1.4.**

Hipótese 2: A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda.

Os estudos realizados por Gracia, Peiró e Mañas (2007) referem a existência de diferenças significativas, entre homens e mulheres, na percepção que estes têm do cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização. Sendo que no caso em análise a percepção é superior no caso dos homens. Por outro lado, algumas investigações aludem que o sexo, a idade, e as habilitações literárias têm grande influência no desempenho, atitudes organizacionais e percepções (Agarwal e Bhargava, 2013). No que concerne ao tempo de serviço, Robinson e Rousseau (1994) aludem que 55% dos trabalhadores nos dois primeiros anos de trabalho numa organização têm uma maior percepção relativamente ao cumprimento do Contrato Psicológico por parte da Organização.

Para dar resposta à Hipótese 2 é necessário estudar e analisar dados referentes a cada tipo de Contrato. Assim, após realizar uma análise entre as correlações existentes entre o tipo de contrato e as variáveis demográficas (Tabela 31), verificamos que a variável SEXO apenas tem um impacto positivo no Contrato Transacional e a variável IDADE tem impacto positivo no contrato Transitório. Por outro lado, a variável HABILITAÇÕES LITERÁRIAS tem um impacto positivo em todos os tipos de contrato, com exceção do contrato transitório. Ademais, a variável demográfica CATEGORIA PROFISSIONAL impacta positivamente em todos os tipos de contrato com exceção do Contrato Transitório. No que concerne às variáveis TEMPO DE SERVIÇO EFETIVO e ESTADO CIVIL verificamos que impacta positivamente nos contratos Transitório e Transacional. Por fim, verificamos que a variável FUNÇÕES tem um impacto positivo em todos os tipos de contrato. Como tal, podemos admitir que a variável FUNÇÕES é a variável que verdadeiramente impacta no Contrato Psicológico dos militares da Guarda. Desta forma, no que respeita à **Hipótese 2 verifica-se a confirmação da hipótese H2.1,** como sendo a variável que verdadeiramente impacta no contrato psicológico dos militares da Guarda.

Hipótese 3: A variável Sexo é a que verdadeiramente impacta no Engagement dos militares da Guarda.

Relativamente ao impacto que as variáveis demográficas a investigação de Konrad e Hartmann (2002), no que respeita à idade, referem que quanto mais velho for o trabalhador, melhor este terá das práticas laborais da organização. No entanto, no que concerne ao *Engagement*, os resultados poderão ser influenciados pelo entusiasmo e envolvimento destes trabalhadores com as tarefas que desempenham. Para além disso, investigações desenvolvidas por Schaufeli e Salanova (2007) e Pitt-Catsoupes e Matz-Costa (2009), referem que os trabalhadores mais velhos têm uma melhor perceção do *Engagement* comparativamente com os mais novos.

No que concerne ao Tempo de Serviço, a investigação desenvolvida por Kong (2009) apurou que os colaboradores que trabalham há menos tempo na organização (0 a 5 anos) apresentam níveis de *Engagement* mais fortes. Além disso, os estudos desenvolvidos por Tari e Akine (2011), referentes à relação entre o tempo de serviço e o desempenho dos trabalhadores, demonstram uma relação direta e significativa entre estas variáveis.

Assim, no que respeita à Hipótese 3, analisada a Tabela 33 ressalta o seguinte. As variáveis com maior impacto e correlação com o *Engagement* Total é, em primeiro lugar, a CATEGORIA PROFISSIONAL e, em segundo lugar, as HABILITAÇÕES LITERÁRIAS e, finalmente a variável FUNÇÕES. Por outro lado, as restantes variáveis demográficas apresentam uma correlação negativa com o *Engagement* dos militares da Guarda. Ou seja, no que diz respeito à **Hipótese 3 verificamos a confirmação da Hipótese H_{3.4}.**

Hipótese 4: As dimensões do Contrato Psicológico contribuem para e o Engagement dos militares da Guarda.

Para Almeida (2016), no que diz respeito às dimensões afetiva e normativa, a quebra do contrato psicológico apresenta uma relação negativa com o comprometimento com a organização. Para além disso, indo mais longe, o mesmo autor refere que a violação do contrato psicológico se correlaciona de forma inversa com o comprometimento com a organização.

Através da análise da Tabela 36 é possível verificar que são retidos 4 tipos do Contrato Psicológico, o Contrato Equilibrado, Contrato Transacional, Contrato Relacional e o Contrato Transitório, e uma variável demográfica, a Categoria Profissional, na construção de um modelo preditivo. Na sua totalidade, todas as variáveis explicam 38,6% da variância (R^2) do

Engagement. Ademais, o Contrato Equilibrado é aquele que demonstra ter maior peso preditivo no *Engagement*.

Além disso, no mesmo modelo preditivo são retidas seis dimensões do Contrato Psicológico, sendo elas, o Curto Prazo do Funcionário, a Lealdade do Funcionário, as Limitações do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento da Organização e o Desgaste da Organização, e uma variável demográfica, a Categoria Profissional. Na sua totalidade, todas as variáveis explicam 43,2% da variância (R^2) do *Engagement*. Para além disso, a variável Lealdade (F) é aquela que demonstra ter maior peso preditivo no *Engagement*.

Em suma, podemos afirmar que as dimensões do Contrato Psicológico têm impacto e contribuem para o *Engagement* dos militares da Guarda. Logo, a **Hipótese H4 tem sustentação no modelo em estudo**.

Para além de responder às questões de investigação levantadas para este estudo, com base nos dados obtidos e nos modelos preditivos que foram elaborados podemos perspetivar o perfil tipo dos militares da Guarda que são predominantes em cada tipo de Contrato Psicológico. Assim, após análise e conjugação dos resultados obtidos na Tabela 34 apresentamos os perfis dos militares por cada tipo de Contrato Psicológico:

Tabela 37.

Perfil dos militares por tipo de Contrato Psicológico

	Sexo	Escolaridade	Categoria Profissional	Funções	Idade	Tempo de Serviço	Estado Civil
Contrato Transacional	Feminino	Até ao 9º ano	Guarda	Operacionais	56 ou mais	+ de 36 anos	União de facto
Contrato Transitório	Masculino	Até ao 9º ano	Guarda	Operacionais	51-55	+ de 36 anos	Casado
Contrato Relacional	Masculino	Mestrado	Oficial	Operacionais	26-29	0-10 anos	Solteiro
Contrato Equilibrado	Masculino	Mestrado	Oficial	Operacionais	30-35	0-10 anos	Solteiro

Nota: SPSS (2023)

CONCLUSÕES

1. CONCLUSÃO

A compreensão do fenómeno do Contrato Psicológico e o impacto que este tem no funcionamento de uma organização é fundamental para o seu funcionamento. Para além disso, o perceber o tipo de *Engagement* dos seus funcionários e o impacto que o Contrato Psicológico possa ter neste é fundamental para qualquer organização. Isto porque através desta tomada de consciência por parte da gestão de topo de uma organização relativamente a estes conceitos fará com que estes tomem as medidas corretas para retirar o máximo rendimento deles, mantendo o bem-estar e a motivação dos funcionários.

Esta dissertação tinha como principais objetivos, em primeiro lugar, aquela que foi a sua pergunta de partida, ou seja, **“Como é que o Contrato Psicológico tem impacto sobre o *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana?”**. E em segundo lugar, fazer um diagnóstico sobre o tipo de Contrato Psicológico e do *Engagement* nos militares da Guarda.

Ora, começando pelo segundo objetivo, no que respeita ao tipo de Contrato Psicológico dos militares da Guarda podemos afirmar que o tipo de contrato predominante nos militares da Guarda é o Contrato Transitório. Quando, no plano teórico, dado cariz das funções desempenhadas e do tipo de juramento a que todos os militares estão sujeitos se poderia perspetivar que o contrato predominante seria o Equilibrado.

Ademais, para realizar este diagnóstico é também importante verificar quais seriam as variáveis demográficas que mais impacto têm no contrato. Neste sentido, analisadas todas as variáveis estudadas, verificamos que a variável funções é a que tem maior impacto. Nos dias de hoje o tipo de funções que os militares desempenham tem um grande impacto na sua perceção da sua profissão. De forma a concretizar, de forma genérica, nos dias de hoje a atividade operacional traz um desgaste superior aos militares em detrimento das atividades administrativa.

Destarte, para avançar no estudo e perceber o ponto de situação do *Engagement* dos militares da Guarda é necessário perceber quais as dimensões e variáveis do Contrato Psicológico que têm impacto neste. Assim, ao se analisar os dados é percebido que a variável Categoria Profissional é a variável que mais impacta no *Engagement*. Ora, uma possível explicação poderá estar na génese da formação inicial dos militares das diferentes categorias profissionais. Em primeiro lugar, os Oficiais têm uma formação inicial mais longa ministrada na Academia

Militar, ao passo que tanto os Sargentos e Guardas têm uma formação inicial comum e com um período mais curto ministrada nos Centros de Formação da Guarda Nacional Republicana. Por outro lado, as dimensões do Contrato Psicológico, Curto Prazo do Funcionário, a Lealdade do Funcionário, as Limitações do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento da Organização e o Desgaste da Organização têm impacto no *Engagement* dos militares.

Por fim, podemos afirmar que os militares que têm um grau de escolaridade mais baixo, que pertencem à categoria profissional de Guarda, com funções operacionais e com mais idade e mais tempo de serviço apresentam contratos psicológicos do tipo transacional e transitório. Por outro lado, os militares da categoria profissional de Oficiais, com níveis de escolaridade mais elevada, mais novos e com menos tempo de serviço e com funções operacionais apresentam Contratos Psicológicos dos tipos relacional e equilibrado.

Centrando-me agora no objetivo central do presente estudo, o impacto que o Contrato Psicológico tem sobre o *Engagement* dos militares da Guarda. Verificamos claramente que o Contrato Psicológico tem impacto no *Engagement*. Em primeiro lugar, o “resvalar” do Contrato Psicológico de um funcionário para um contrato do tipo transitório faz com que este tenha apenas no seu foco, de uma forma genérica, as preocupações pecuniárias. Nestes casos os Comportamentos de Cidadania Organizacional são escassos, logo existirá um impacto direto no *Engagement* do funcionário para com a organização. No caso concreto da organização verificamos que as dimensões do Contrato Psicológico que mais impactam no *Engagement* Curto Prazo do Funcionário, a Lealdade do Funcionário, as Limitações do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento do Funcionário, o Apoio ao Desenvolvimento da Organização e o Desgaste da Organização, ou seja, dimensões que na sua maioria têm uma carga mais negativa.

Concluindo, os conceitos de Contrato Psicológico e de *Engagement* não são conceitos recentes, mas que têm uma importância determinante no mundo organizacional dos dias de hoje. Logo, tal como no mundo organizacional, a Guarda deverá manter este tema no seu “radar” e se possível estudá-lo de forma mais aprofundada para que seja possível potenciar ao máximo a atividade dos seus militares em prol da causa pública.

2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Considera-se que os resultados obtidos no presente estudo estão em linha com os objetivos que foram inicialmente traçados. No entanto, como qualquer estudo, existem alguns fatores extrínsecos que o próprio investigador não controla e que podem ter influenciado o estudo.

No que concerne às limitações do presente estudo, a primeira grande limitação prende-se a formação e atividade profissional do próprio investigador. Relativamente a este ponto, por ser Oficial da Guarda Nacional Republicana, e por esse motivo, parte integrante deste estudo poderá enviesar o curso das matérias a estudar e as conclusões a retirar dos dados recolhidos. O facto de conhecer o seio da instituição e os seus militares, à partida poderia ser uma vantagem na interpretação dos dados recolhidos. No entanto, a relação profissional e afetiva que o investigador mantém com a instituição leva a que os dados sejam vistos em grande parte nessas crenças, o que nem sempre é benéfico para o estudo.

O tamanho da amostra (n=592) poderá ser considerada relativamente pequena, comparada com a população do estudo (21.975 militares). Assim, pode-se afirmar que a amostra poderá não ser representativa de todo o universo de militares da Guarda Nacional Republicana. Ademais, dada a dispersão territorial da Guarda, 94% do território nacional e o conjunto diverso de atividades desempenhadas levam a que existam diferenças nas perceções que cada militar sente relativamente ao Contrato Psicológico e ao *Engagement*

Por outro lado, o facto de o questionário ser constituído por perguntas de resposta fechada e que carecia de resposta obrigatória em todos os itens, poderá ter inibido alguns dos militares a responderem aos questionários, visto que deste modo não puderam expressar livremente a sua opinião. Além disso, o questionário era um pouco extenso, o que poderá ter inibido alguns militares a participarem no estudo.

Por fim, o estudo apresenta apenas a visão e o sentimento que os militares têm relativamente instituição, ou seja, apresenta apenas uma das “faces da moeda”. Faltando, por isso, explorar qual o ponto de vista institucional da Guarda relativamente a esta matéria.

3. ESTUDOS FUTUROS

Este estudo tinha como objetivo poder ser o ponto de partida para um estudo mais aprofundado sobre esta matéria no seio da instituição. Desta forma, e em primeiro lugar, este estudo será um espelho mais fiel do ponto de situação do Contrato Psicológico e do *Engagement* dos militares da Guarda se for efetivamente alargado a todos os militares da Guarda. Ou seja, no futuro seria importante perceber com um detalhe mais fino qual o estado do Contrato Psicológico e do *Engagement* dos militares da Guarda, para assim aplicar medidas que potenciassem o desempenho e o bem-estar dos militares.

Por outro lado, seria interessante elaborar um estudo com um caráter mais holístico no seio da Guarda. Ou seja, não só estudar as perceções dos militares, mas também analisar o ponto de vista do Comando da Guarda acerca desta temática. Uma vez que poderá existir uma quebra de comunicação que faça com que as medidas que são tomadas pela gestão da organização não sejam bem percecionadas pelos restantes militares.

Por fim, e após se concluírem os estudos acima elencados, e como corolário destes será importante estudar formas e medidas concretas a implementar para potenciar o Contrato Psicológico e do *Engagement* dos militares da Guarda. E assim, melhorar e aumentar os Comportamentos de Cidadania Organizacional, situação que iria melhorar o bem-estar dos militares em contexto laboral, mas também iria contribuir para uma imagem melhor da instituição perante a população em geral.

BIBLIOGRAFIA

- Agarwal, U., & Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *Vikalpa. The Journal of Decision Makers*, 38(1), 13-25.
- Alvarenga, E. M. (2012). *Metodologia da investigação quantitativa e qualitativa*. Assunção, Paraguai: A4 Diseños.
- Anbreu, M. J. (2006). Contratos Psicológicos nas organizações: bases da sua construção. *Revista de Gestão USP*, 13, pp. 93 - 104.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Illinois: The Dossey Press.
- Assembleia da República. (2007). Lei n.º 63/2007, de 06 de Novembro. *Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana*, 8043-8051. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República. (2009). Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Aprova a revisão do Código do Trabalho*, 926-1029. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República. (2014). Lei 66/2014, de 28 de agosto. *Altera o Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana*, 4486-4516. Lisboa: Diário da República.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, D., & Schaufeli, W. B. (2003). Demands and job resources and predictors of absence duration and frequency. *Vocational Behavior*, 341-356.
- Barreto, D., Nunes, G., Veiga, L., & Vilas-Boas, A. (2007). Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organizações do setor público? O caso de uma empresa de energia. *GEPROS- Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 2(5), 11-24.
- Caetano, A. (2000). *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Chambel, M. J. (2014). Contrato psicológico e comportamento de cidadania organizacional. Em S. Gonçalves, *Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas* (pp. 151-172). Lisboa: Pactor.
- Chiavenato, I. (1998). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos - O capital humano das organizações* (9ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e capital humano* (2º ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (5ª Edição, 2006). *Manual de Comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- DeepL SE. (28 de abril de 2022). *DeepL*. Obtido de www.deepl.com/pt-PT/
- Deshaies, B. (1992). *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Duarte, A. (2011). Contrato formal versus contrato psicológico. *Negócios online*, 1.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2002). *O inquérito*. 1: Celta Editora.
- Gibson, R. O. (Junho de 1966). Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 11, n.º 1, 107-133.
- GNR. (2020). *Estratégia da Guarda 2025, uma estratégia centrada nas pessoas*. Lisboa: Autor.
- Gordo, L. (2016). *O Contrato Psicológico e o Engagement dos Militares da Marinha Portuguesa*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Academia Militar, Lisboa.
- Gracia, F., Peiró, J., & Maña, M. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389-418.
- Guarda Nacional Republicana. (s.d.). Obtido em 07 de Janeiro de 2017, de GNR: www.gnr.pt
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life welllived*, pp. 205-224.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

- Kong, Y. (2009). A study on the relationships between job engagement of middle school teachers and its relative variables. *Asian Social Science*, 5(1), 105-108.
- Konrad, A., & Hartmann, L. (2002). Gender differences in attitudes toward affirmative action programs in Australia: Effects of beliefs, interests, and attitudes towards women. *Gender Roles*, 45(5), 415-432. doi:10.1023/A:1014317800293
- Lambelho, S. (2013). *Contrato Psicológico: Dinâmica das expectativas dos colaboradores de uma organização de saúde*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men management and mental health*. Harvard University Press.
- Madeira, A. C., & Abreu, M. M. (2004). *Comunicar em Ciências - como redigir e apresentar trabalhos científicos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organizations cause* (1^a edition ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Microsoft. (2016). SQL Server 2016 . *Microsoft Review*.
- Ministério da Administração Interna. (2017). Decreto-Lei n.º 30/2017, de 30 de maio. *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana*, 1507-1550. Diário da República.
- Ministério da Administração Interna. (2020). Despacho n.º 1292/2020, de 29 de janeiro. *Primeira alteração ao Despacho n.º 11132/2018, de 11 de novembro - unidades orgânicas flexíveis*, 181-256. Lisboa: Diário da República.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (Janeiro de 1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Volume 22, n.º 1, 226-256.
- Pitt-Catsoughes, M., & Matz-Costa, C. (2009). *Engaging the 21st century multi-generational workforce*. Obtido de The Sloan Center on aging and work: http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/IB20_Engagement.pdf

- Porto-Martins, P. C., Benevides-Pereira, A. M., & Pasqualotto, R. A. (2009). *UWES - Utrecht Work Engagement Scale*. GEPEB - Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2002). Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/2002, de 07 de fevereiro. *Aprova o Código Deontológico do Serviço Policial*, 1669-1671. Lisboa: Diário da República.
- Priberam Informática, S.A. (18 de maio de 2022). *Priberam Dicionário*. Obtido de www.dicionario.priberam.org/
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reis, E. (1996). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Sussex, UK: Institute for Employment Studies Research Report.
- Robinson, S., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 204-217.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise and Mutuality: The Building Blocks of the Psychological Contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*(74), 511-542.
- Rousseau, D. M. (2008). *Psychological Contract Inventory: Employee and Employer Obligations*. The Heinz School - Carnegie Mellon University.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzalez-Roma, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 71-91.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. Em W. Gilliland, D. Steiner, & P. Skarlicki, *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-177). Greenwich: CT: Information Age Publishers.
- Siqueira, M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. *RAC - Revista de Administração Contemporânea, Volume 7*, pp. 165-185.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*(26), 821-838.
- Tari, G., & Anike, L. (2011). *Employees' characteristics and job performance of staff of the bayelsa state ministry of education. Proceedings of the 2011 International Conference on Teaching, Learning and Change.* Obtido de <http://www.hrmars.com/admin/pics/163.pdf>
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Work force Performance Solutions*, 1-4.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO E *ENGAGEMENT*

Contrato Psicológico

O preenchimento do presente questionário é voluntário e faz parte de um estudo relativo ao Contrato Psicológico e a percepção do impacto no *Engagement* dos militares da Guarda Nacional Republicana. Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como acha que seria a melhor resposta.

INSTRUÇÕES: apresentamos, seguidamente duas listas de afirmações representativas dos possíveis sentimentos das pessoas acerca do Contrato Psicológico e da percepção do impacto do *Engagement*. No que respeita aos seus sentimentos para com a Guarda relativamente ao Contrato Psicológico, pedimos que indique o grau de concordância ou discordância com cada afirmação. Atribuindo-lhe um valor dentro da seguinte escala:

- 1 – De forma alguma;
- 2 – Ligeiramente;
- 3 – Em certa medida;
- 4 – Moderadamente;
- 5 – Em grande Medida.

No que respeita aos seus sentimentos relativos ao *Engagement*, pedimos que indique o grau de concordância ou discordância com cada a afirmação. Atribuindo-lhe um valor dentro da seguinte escala:

- 0 – Nenhuma vez;
- 1 – Algumas vezes por ano;
- 2 – Uma vez por mês;
- 3 – Menos de três vezes por mês;
- 4 – Uma vez por semana;
- 5 – Mais de duas vezes por semana;
- 6 – Todos os dias.

Obrigado(a) pela sua colaboração

Contrato Psicológico

O Contrato Psicológico pode ser entendido como um acordo implícito e em processo, entre um indivíduo e uma empresa, com base numa série de expectativas que especificam as necessidades e obrigações de cada parte e, assim, dita a relação entre as partes.

Assim, no que respeita aos seus sentimentos para com a Guarda relativamente ao Contrato Psicológico, pedimos que indique o grau de concordância ou discordância com cada uma das seguintes afirmações.

Considere a sua relação com a Guarda. Até que ponto se sente comprometido com a Guarda.					
	De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
Desistir quando eu quiser.					
Fazer sacrifícios pessoais pela organização.					
Executar somente as tarefas exigidas.					
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Guarda.					
Desenvolver contactos fora desta organização que melhorem o meu potencial na carreira.					
Permanecer indefinidamente na Guarda.					
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes					
Não ter obrigações futuras para com a Guarda.					
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização.					
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer.					
Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização.					
Acumular qualificações para aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora da organização.					
Pretender ficar aqui muito tempo.					
Adaptar-me às novas exigências de desempenho.					
Sair a qualquer momento.					
Proteger a imagem da organização.					
Cumprir um número limitado de responsabilidades.					
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização.					
Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores.					
Continuar a trabalhar aqui.					
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho					
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.					
Comprometer-me pessoalmente para com esta organização.					
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado.					
Procurar ativamente oportunidades internas de					

desenvolvimento e treino.					
Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros locais.					
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares.					
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho.					

Até que ponto sente compromisso por parte da Guarda para consigo.

	De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
Preocupa-se com o meu bem-estar.					
Oferece-me envolvimento limitado na organização.					
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização.					
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho.					
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho.					
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.					
Dá formação somente para o meu trabalho atual.					
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização.					
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade.					
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização.					
Toma decisões com os meus interesses em mente.					
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.					
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização.					
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.					
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores.					
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo.					
Requere que eu execute apenas um conjunto limitado de funções.					
Oferece-me oportunidades de promoção					
Valoriza contatos que criem oportunidades de emprego em outras organizações.					
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.					

Até que ponto os itens a baixo descrevem a relação da Guarda consigo.

	De forma alguma	Ligeiramente	Em certa medida	Moderadamente	Em grande medida
Retém informações dos seus militares.					
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo.					
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.					
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares.					
Um futuro incerto quanto às relações comigo.					
Diminuição de benefícios nos próximos anos.					
Promove mudança sem envolver a mim ou aos demais militares.					
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares.					
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho.					
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros.					
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo.					
Cada vez mais trabalho e um salário menor.					

As seguintes afirmações referem-se ao bem-estar em relação à Guarda							
	Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez por mês	Menos de três vezes por mês	Uma vez por semana	Mais de duas vezes por semana	Todos os dias
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.							
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito.							
O “tempo voa” quando estou a trabalhar.							
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade.							
Estou entusiasmado com o meu trabalho.							
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa á minha volta.							
O meu trabalho inspira-me.							
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.							
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.							
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.							
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo.							
Para mim o meu trabalho é desafiador.							
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil.							
É difícil desligar-me do trabalho.							
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem							

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Sexo:

Masculino

Feminino

Funções:

Operacionais

Administrativas

Idade: _____

Estado Civil:

Solteiro (a)

Casado (a)

União de Facto

Divorciado (a)

Viúvo (a)

Posto:

Oficial

Sargento

Guarda

Tempo efetivo de serviço: _

Grau académico: _____

Obrigado