

ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS



**O Contrato Psicológico e o *Engagement* dos
Militares da Marinha Portuguesa**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Liderança-
Pessoas e Organizações

Autor: Lia Margarida Duarte Gordo

Orientador: Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Co- orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2016

ACADEMIA MILITAR
DIRECÇÃO DE ENSINO
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS



**O Contrato Psicológico e o *Engagement* dos
Militares da Marinha Portuguesa**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Liderança-
Pessoas e Organizações

Autor: Lia Margarida Duarte Gordo

Orientador: Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Co- orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Lisboa

2016

Àquela que esteve sempre em todos os momentos,
Àquela que acreditou mesmo quando eu não tinha certeza,
Àquela que confiou quando eu própria tinha as minhas dúvidas,
À minha mãe a quem nunca conseguirei agradecer o suficiente.

Agradecimentos

Agradeço-te a ti que já não estas aqui connosco sei que ficarias muito orgulhoso da tua neta mais preguiçosa acabar o Mestrado. Foste um bom pai e isso fez com que me desses uma mãe maravilhosa, sem o conhecimento e a bondade que lhe transmites-te hoje não poderia estar aqui a escrever-te estas palavras e dedicar-te também a ti este momento importante da minha vida.

Agradeço ao meu “pai” Carlos por estar sempre disponível e presente em todos os momentos importantes da minha vida e por me apoiar sempre de maneira incondicional, tal como um bom pai o faria.

Agradeço-te a ti Chambel pelo carinho, amor e a paciência que me prestaste nesta etapa da vida. Obrigada pelo apoio na gestão do dia-a-dia e pela disponibilidade permanente destes últimos meses. Foste sem dúvida um grande apoio. Num futuro próximo serei eu a apoiar-te e ajudar em tudo o que estiver ao meu alcance.

Agradeço em especial à minha orientadora, Professora Maria Eduarda Soares por acreditar sempre com um sorriso que no meio da minha grande confusão, desorganização e incertezas conseguiríamos chegar ao fim. Mostrou-se sempre presente e assertiva para me ajudar mesmo quando eu nem sequer entendia o porquê de determinados pontos a serem referidos na dissertação. Alguém disse que o valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que elas acontecem. Podemos ter tido pouco tempo de “convívio” mas foi muito agradável e bastante gratificante. Obrigada professora!

Agradeço ao TCOR Dias Rouco por se disponibilizar para ser o meu coorientador, pois foi uma mais-valia nas suas intervenções de apoio à dissertação.

Agradeço aos demais professores da minha graduação, a minha enorme consideração por tudo o que me permitiram aprender.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções dos militares da Marinha Portuguesa em relação ao seu *Engagement* no trabalho e em relação ao cumprimento do Contrato Psicológico. Colocou-se assim uma questão exploratória: Quais as relações que se estabelecem entre as percepções do cumprimento do Contrato Psicológico e as dimensões do *Engagement* no contexto da Marinha Portuguesa? Enquanto o *Engagement* foi analisado em três dimensões sendo elas a dedicação a absorção e o vigor, o Contrato Psicológico foi analisado em sete dimensões de cumprimento por parte do funcionário, cinco dimensões de cumprimento por parte da organização e três dimensões relativas à relação da organização com o funcionário. Estas dimensões do Contrato Psicológico podem agrupar-se em quatro tipos de contrato: o “Relacional”, o “Transacional”, o “Transitório” e o “Equilibrado”.

Os resultados revelam que os militares têm percepções positivas no que diz respeito ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico por parte deles próprios. No entanto, o mesmo não acontece no que diz respeito às percepções sobre cumprimento de dimensões do Contrato Psicológico por parte da Marinha e às percepções sobre a relação que a Marinha tem com os seus funcionários. A análise das médias por tipos de contrato revelou um destaque para o “Contrato Transitório”, composto pelas dimensões “Falta de Confiança”, “Incerteza” e “Desgaste”.

Relativamente às dimensões do *Engagement* percebemos que, tanto em termos globais como nas suas três dimensões, as percepções revelam-se muito positivas. Ao analisar a percepção do *Engagement* em diferentes grupos da Marinha, constata-mos que não se verificam diferenças entre homens e mulheres e que as percepções têm uma média significativamente mais alta no caso dos militares com menos de ≤ 31 anos, militares casados e no posto de Sargento.

A relação entre o *Engagement* e o Contrato Psicológico foi analisada através da técnica da regressão linear onde foram obtidos resultados bastante positivos na relação entre estes dois fatores.

Palavras-Chave: Contrato Psicológico, Tipos de Contrato Psicológico, Dimensões do Contrato Psicológico, *Engagement*, Dimensões do *Engagement*.

Abstract

This study aimed to analyze the perceptions of the military of the Portuguese Navy in relation to its *Engagement* at work and in relation to the fulfillment of psychological contract.

There was thus put an exploratory question : What are the relationships that are established between the perceptions of compliance with the Psychological Contract and *Engagement* dimensions in the context of the Portuguese Navy ? While the *Engagement* was analyzed in three dimensions and they dedication absorption and vigor, Psychological Contract was analyzed in seven dimensions of compliance by the employee, five dimensions of compliance by the organization and three dimensions on the organization 's relationship with the employee. These dimensions of the psychological contract can be grouped into four types of contract: the " relational " , the " Transactional " , the " Transitional " and " Balanced ."

The results reveal that the military have positive perceptions with regard to compliance with the dimensions of Psychological Contract by themselves. However, the same is not true with regard to perceptions about dimensions of compliance with the Psychological Contract by the Navy and perceptions about the relationship that the Navy has with its employees. Analysis of the mean by contract types revealed an emphasis on the " Transition Agreement" , composed of the dimensions " lack of trust " , " uncertainty" and " Wear " .

Regarding the dimensions of *Engagement* realize that , both overall and in its three dimensions, perceptions prove to be very positive. By analyzing the perception of *Engagement* in different groups of the Navy, notes -mos that there are no differences between men and women and that perceptions have an average significantly higher in the case of the military under ≤ 31 years , married military and post Sgt .

The relationship between Engagement and Psychological Contract was analyzed by linear regression technique where very positive results were obtained in the ratio between these two factors.

Keywords: Psychological Contract, Types of Psychological Contract, Dimensions of Psychological Contract, Engagement, Engagement dimensions.

Índice

Capítulo I	1
Introdução.....	1
Capítulo II	5
Revisão de Literatura	5
2.1 Contrato Psicológico	5
2.1.1 Origem Etimológica	5
2.1.2 Raízes Históricas e Desenvolvimento Inicial.....	6
2.1.3 Contrato Formal vs. Contrato Psicológico	10
2.1.4 Concetualização seguida neste estudo.....	11
2.1.5 Dimensões do Contrato Psicológico.....	15
2.2 <i>Engagement</i>	18
2.2.1 Origem Etimológica	18
2.2.2 Desenvolvimento do Conceito	18
2.2.3 <i>Engagement</i> vs. Comprometimento	21
2.2.4 Concetualização seguida neste estudo.....	22
2.2.5 Dimensões do <i>Engagement</i>	23
2.3 Modelo Organizacional da Marinha.....	24
2.4 Modelo Concetual	24
Capítulo III	26
Metodologia	26
3.1 Questões de Investigação	26
3.2 Descrição da Amostra	27
3.3 Instrumentos.....	28
3.4. Análise da Fiabilidade das Escalas.....	29
3.4.1. Escalas relativas às dimensões do Contrato Psicológico.....	29
3.4.2. Escalas relativas aos Tipos de Contratos.....	35
3.4.3. Escalas relativas ao <i>Engagement</i>	38
Capítulo IV	41
Resultados	41
4.1. Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total	41

4.2. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra	43
4.3. Análise de Correlações.....	56
4.4. Regressão Linear	59
Capítulo V	61
Conclusão	61
5.1. Resultado das Questões de Investigação	61
5.2. Discussão de Resultados	68
5.3. Contribuições para a Marinha Portuguesa.....	72
5.4. Limitações do Estudo	73
5.5. Recomendação para Estudos Futuros.....	74
Referências	75
ANEXOS.....	80
ANEXO A- QUESTIONÁRIO.....	81

Índice de Ilustrações

Capítulo II

Ilustração 2.1 Dimensões e Tipos de Contrato Psicológico	17
Ilustração 2.2 Modelo de investigação	25

Índice de Tabelas

Capítulo II

Tabela 2.1 Duração x Desempenho (Contrato Psicológico)	11
Tabela 2.2 Características do Contrato psicológico	14
Tabela 2.3 Referências e definições de Engagement	20

Capítulo III

Tabela 3.1 Escala Curto Prazo (F)	29
Tabela 3.2 Escala Lealdade (F).....	30
Tabela 3.3 Escala Limitações (F).....	30
Tabela 3.4 Escala Desenvolvimento (F).....	30
Tabela 3.5 Escala Empregabilidade (F).....	31
Tabela 3.6 Escala Estabilidade (F).....	31
Tabela 3.7 Escala Apoio ao Desempenho (F)	32
Tabela 3.8 Escala da Lealdade (O).....	32
Tabela 3.9 Escala Desenvolvimento (O)	32
Tabela 3.10 Escala Empregabilidade (O)	33
Tabela 3.11 Escala Limitações (O)	33
Tabela 3.12 Escala Apoio Desempenho (O)	34
Tabela 3.13 Escala Falta de Confiança.....	34
Tabela 3.14 Escala Incerteza	35
Tabela 3.15 Escala Desgaste.....	35
Tabela 3.16 Escala Contrato Transacional.....	36
Tabela 3.17 Escala Contrato Transacional.....	36
Tabela 3.18 Escala Contrato Equilibrado.....	37
Tabela 3.19 Escala Contrato Transitório	38
Tabela 3.20 Escala Vigor	39

Tabela 3.21 Escala da Dedicção.....	39
Tabela 3.22 Escala Absorção	40
Tabela 3.23 Escala Engagement Total	40
Tabela 3.24 Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total	41
Tabela 3.25 Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total (cont.).....	42
Tabela 3.26 Diferenças do Grupo Etário	43
Tabela 3.27 Diferenças do Grupo Etário (cont.).....	44
Tabela 3.28 Diferenças do Posto.....	45
Tabela 3.29 Diferenças do Posto (cont.)	46
Tabela 3.30 Diferenças do Estado Civil	48
Tabela 3.31 Diferenças do Estado Civil (cont.).....	49
Tabela 3.32 Diferenças do Tempo de serviço	50
Tabela 3.33 Diferenças do Tempo de serviço (cont.).....	51
Tabela 3.34 Diferenças do Grau Académico	53
Tabela 3.34 Diferenças do Grau Académico (Cont.)	54
Tabela 3.35 Correlações	57
Tabela 3.36 Regressão Linear para o Engagement e as Dimensões do Contrato Psicológico	59
Tabela 3.37 Regressão Linear do Engagement Total e os Tipos do Contrato Psicológico	60

Capítulo I

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a deparar-se com contextos caracterizados por constantes e aceleradas mudanças, onde é necessário dar resposta a novos desafios colocados pelo clima de incerteza e de instabilidade da economia.

Estes processos de mudança com que as organizações são confrontadas têm vindo a modificar a relação psicológica entre o funcionário e a organização. Por exemplo, as organizações deixam de poder assegurar o posto de trabalho e a progressão na carreira. Assim, os indivíduos podem deixar de acreditar em algumas das suas expectativas em relação à carreira profissional e à própria organização. Rousseau (1989) caracteriza estas expectativas como a base do denominado Contrato Psicológico, que consiste na crença do indivíduo relativo aos termos e às condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa e uma outra (organização).

O estudo do Contrato Psicológico tem vindo a adquirir cada vez mais relevância em virtude da intensificação das mudanças na relação entre empregado e empregador (Rousseau, 1995). Vários autores têm analisado as implicações do conteúdo do Contrato Psicológico em termos de desempenho (e.g., Correia & Mainardes, 2011), gestão das pessoas (Monegon & Casado, 2006), empreendedorismo (Leiria et al, 2006), assim como as consequências do seu incumprimento (Santos & Gonçalves, 2010).

O presente estudo analisa a relação entre a perceção de cumprimento do Contrato Psicológico, uma variável muito relacionada com a eficácia e eficiência organizacional – o *Engagement* dos trabalhadores. Esta relação, no melhor do nosso conhecimento, não foi analisada anteriormente em estudos empíricos realizados em Portugal.

Kahn (1990) estuda o *Engagement*, definindo-o como o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos trabalhadores para o desempenho de uma determinada função. Mais recentemente, Schaufeli (2013) considera o *Engagement* como um envolvimento, entusiasmo, compromisso, paixão, absorção, esforço, foco e energia por parte do

colaborador. Assim, o *Engagement* consiste na junção de conceitos que incluem o envolvimento, dedicação e empenho, e que atuam na esfera emocional e racional. Dado que nenhuma destas palavras isolada contém todo o sentido da palavra *Engagement*, optamos por manter a palavra em inglês, à semelhança de outras dissertações sobre esta temática (e.g., Assunção, 2015).

Vários autores têm reconhecido que o *Engagement* depende de um Contrato Psicológico claro entre empregado e empregador e que o incumprimento do Contrato Psicológico pode ter efeitos negativos para o *Engagement* dos funcionários (e.g., Bakker et al., 2008; Bakker 2010; Albrecht & Leiter, 2010; González-Romá et al., 2006; Moreno-Jiménez et al., 2010). O presente estudo analisa estas relações numa realidade organizacional militar: A Marinha Portuguesa.

A análise das dimensões do Contrato Psicológico e das dimensões do *Engagement* é de particular relevância no contexto da Marinha Portuguesa. Para além de toda a envolvimento relativa à crise económica que o país vive, nomeadamente no corte dos salários, o aumento da taxa de IRS, a sobretaxa aplicada, os cortes nos subsídios de Férias e de Natal durante cerca de 2 anos, a Marinha Portuguesa tem agora aprovado o novo Estatuto dos Militares das Forças Armadas. Este estatuto apresenta mudanças significativas quanto à progressão na carreira dos seus militares, nomeadamente, a obrigatoriedade de permanecer mais um ano em cada posto. Assim, parece provável que tenha havido uma mudança nas perceções do Contrato Psicológico.

Segundo valores apresentados pela Direção de Pessoal da Marinha, de 1995 a 2004 deram abate aos quadros permanentes 1107 militares sendo que este valor aumentou quase para o dobro. Entre 2005 e 2015, deram abate aos quadros permanentes 2003 militares. Tendo em conta este aumento, consideramos interessante investigar as perceções dos militares da Marinha relativamente ao Contrato Psicológico e se essas perceções se relacionam com as dimensões do *Engagement*.

A presente investigação conforme referido anteriormente procura analisar quais as relações que se estabelecem entre as perceções do cumprimento do Contrato Psicológico e as dimensões do *Engagement* no contexto da Marinha Portuguesa. O estudo focalizar-se-á nestes dois temas tendo em conta os militares dos Quadros Permanentes.

Este estudo tem como questões de investigação:

- a) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o cumprimento das diferentes dimensões do Contrato Psicológico?
- b) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o cumprimento dos diferentes tipos de Contrato Psicológico?
- c) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o *Engagement* em termos globais e nas diferentes dimensões?
- d) No que diz respeito ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos de militares da Marinha?
- e) No que diz respeito aos tipos de Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?
- f) No que diz respeito ao *Engagement*, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?
- g) Qual a relação entre o cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico e o *Engagement*?
- h) Quais as variáveis mais importantes para explicar o *Engagement* na Marinha?

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco partes: A primeira corresponde à presente introdução onde se aborda o problema e justifica a pertinência do tema a estudar; a segunda aborda o Contrato Psicológico, o *Engagement*, o Modelo Organizacional da Marinha Portuguesa e a proposta do Modelo Concetual. Este capítulo aborda origens etimológicas e as raízes históricas história de cada tema, a definição conceptual seguida no estudo e as várias dimensões a ser analisadas. Neste capítulo também é dado a conhecer um pouco da Marinha a nível de recursos humanos. Por fim, é apresentado uma proposta de Modelo Concetual da dissertação. A terceira parte descreve a metodologia utilizada assentando na caracterização do estudo, da amostra, nos procedimentos para a recolha de dados, e ainda dos instrumentos utilizados para essa mesma recolha e os testes de fiabilidade das escalas. Na quarta parte são apresentados os resultados, das médias e desvios-padrão das variáveis em estudo na amostra total, testes para identificar diferenças em subgrupos da amostra, análise de correlações para identificar variáveis relacionadas com o *Engagement* e análise de regressão linear para identificar quais as variáveis com

maior poder preditivo do *Engagement*. Por fim, na quinta e última parte, será apresentado um sumário dos resultados, fazendo-se um paralelismo com as questões de investigação. Por fim ainda serão identificadas contribuições para a Marinha, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Capítulo II

Revisão de Literatura

O presente capítulo aborda três temas distintos, o Contrato Psicológico, o *Engagement* e a Marinha Portuguesa.

Na primeira parte será abordada uma contextualização geral sobre o tema do Contrato Psicológico onde será explicada a origem etimológica do termo, as raízes históricas e o desenvolvimento inicial, as diferenças entre contratos, as suas características, e por fim a concetualização do seguida no estudo.

Seguidamente será abordado o tema do *Engagement*, onde será abordada a origem etimológica, a origem e o seu desenvolvimento seguindo de uma explicação na diferença entre *Engagement* e o comprometimento, a concetualização do modelo e por fim as suas dimensões.

Por último será feita uma referência à Marinha Portuguesa onde será explanada a Missão da Marinha, sucedendo uma justificação do grupo escolhido para a investigação.

Será ainda apresentado um modelo concetual que esboça as variáveis independentes e dependentes do estudo.

2.1 Contrato Psicológico

2.1.1 Origem Etimológica

Segundo o dicionário Priberam, disponível online a palavra “Contrato” vem do latim “*contractus*”, ou “*contrahere*”, que significa pacto, contração e aperto. Contudo com o passar do tempo a palavra enriqueceu de maneira a que no nosso uso diário a palavra tem um significado muito mais rico.

Conseguimos entender que o termo “contrato” na atualidade possui uma relação ligada a acordos de poder e implicações legais. Segundo Rousseau (1995), o Contrato deriva de um

documento escrito e de práticas objetivas, sendo que ambas as partes podem gerar obrigações, desde que estas não prejudiquem algum princípio superior.

Segundo o dicionário Léxico disponível online o termo “psicológico” diz respeito, refere-se ou pertence à mente ou à psicologia.

Para uma melhor compreensão do conceito de Contrato Psicológico deverá passar pela reconstituição da sua história.

2.1.2 Raízes Históricas e Desenvolvimento Inicial

Embora as raízes históricas sejam remotas, segundo Japiassu & Marcondes (1990) o conceito do Contrato Social alcança a conotação a partir da Idade Média, na luta pelos direitos humanos e que atingiram o auge na Europa nos séculos XVII e XVIII. Esta doutrina de Contrato Social procurava elucidar a origem do Estado, sugerindo um acordo ou convenção entre membros, a partir de onde derivam Leis, Normas e Direitos.

Para que melhor se entenda o Contrato Social, segundo Gough (1978, cit. Roehling, 1997), este contrato divide-se em dois tipos, o primeiro refere-se à origem do Estado que assume a vida humana num estado de liberdade primitiva, sendo que seria posta em causa no momento em que o ambiente prejudicasse a conservação dessa liberdade. O segundo faz referência ao “Contrato de Governo” que pressupõem a existência de um Estado e de um debate de normas e termos sob os quais o Estado é governado. Assim o Contrato Social é um acordo relativo aos direitos e deveres recíprocos do Estado e dos cidadãos.

Segundo Roehling (1997), a segunda fase importante do desenvolvimento do Contrato Psicológico tem origem na administração. A teoria do equilíbrio (C. Barnard, 1938. cit. Roehling, 1997) mostra preocupação com as trocas estipuladas, mas neste caso dentro da organização, dando ênfase na descrição das condições ideais para manutenção do vínculo entre o funcionário e a organização. Roehling dava importância ao equilíbrio entre o que o funcionário dedicava à organização e a contrapartida que recebia dela.

A terceira fase importante da histórica, tem origem na área clínica, é abordada por Menninger (1958) com a teoria da técnica Psicanalítica. O autor afirma que para além dos elementos tangíveis, o relacionamento contratual (terapeuta- paciente) envolve trocas de

natureza simbólica ou intangível. Afirma também que, para a relação perdurar é bastante importante a recíproca satisfação de ambas as partes.

A partir da década de 1960 houve uma maior difusão do constructo no contexto das organizações, fruto de fatores humanos que têm em conta teorias e práticas organizacionais.

O termo “Contrato Psicológico” foi utilizado por Argyris, no seu livro *Understanding Organizational Behaviour*. Argyris (1960) acreditava que os empregados e as organizações criavam Contratos Psicológicos que permitiam a expressão e a gratificação de necessidades mútuas, através de acordos implícitos.

Ainda na década de 60, autores como Levinson e Schein utilizaram o termo sem haver, entretanto, a adoção de uma definição única e padronizada (Coway & Briner, 2005; Culliname & Dundon, 2006; Roehling, 1997).

Levinson et al. (1962, p.84) elaboraram um estudo sobre o conceito de Contrato Psicológico, definindo-o 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”.

No livro de Schein “Psicologia Organizacional” de 1965, o autor afirma que o Contrato Psicológico caracterizava-se por um conjunto implícito de expectativas, que atuam em todos os momentos, entre todos os membros de uma organização. Essas expectativas não estão escritas em nenhum contrato formal entre o empregado e a organização, mas atuam, no entanto, como determinantes poderosos do comportamento.

Gibson (1966) afirma que para cada indivíduo as expectativas vão orientar-se pelas suas necessidades, assim como a organização irá direcionar as expectativas para os seus objetivos e metas a atingir, sendo a partir daí elaborado um contrato de trabalho envolvendo um Contrato Formal e componentes de um “quase-contrato”. O Contrato Formal envolve um acordo escrito e explícito das regras, deveres e obrigações. Os componentes do “quase-contrato”, por sua vez, são descritos como menos formais envolvendo percepções do sujeito de elementos do contrato e da realidade do trabalho.

Na década de 70 e 80 foi o livro de Schein “Psicologia Organizacional” que serviu de base para quase todos os textos relacionados com o Contrato Psicológico, pelo menos nessas duas décadas.

Portwood e Miller (1976 cit. Roehling, 1997) afirmam que as expectativas individuais têm origem em elementos diferentes, como a atitude em relação ao trabalho, experiências e conhecimentos relacionados com o trabalho, aproximando mais o constructo de um modelo mental da relação a ser estabelecida.

Holz (1978) fez um estudo qualitativo de como os contratos mudam a partir de alterações na vida pessoal e profissional do indivíduo. Segundo a autora, o Contrato Psicológico é “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 essas partes” (Holz, 1978, cit. Roehling 1997,p 209).

Foi Rousseau que no fim da década de 80 (1989), lançou as novas bases para uma concetualização mais exata do Contrato Psicológico, bem como os processos de construção do mesmo e a sua operacionalização. Rousseau (1989) define o Contrato Psicológico como a crença de um indivíduo relativa aos termos e às condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa-alvo e uma outra. As questões-chave estão relacionadas com a crença de que foi feita uma promessa e que foi oferecida em troca uma compensação, ligando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas.

Guest (1998) designa o Contrato Psicológico como um conceito que “capta o espírito dos tempos” (p.649), adapta o comportamento das relações de emprego e destaca três causas que colocam o Contrato Psicológico como um constructo viável na apreensão das relações de emprego: a) descreve o processo de individualização das relações de emprego que ocorrem, em que o mercado de trabalho olha para o funcionário como um agente independente que dá conhecimentos e habilidades através de um conjunto de ajustes no mercado; b) dá atenção à distribuição relativa de poder e aos custos das diferenças de poder em relação ao emprego; c) centra as investigações em conceitos organizacionais fundamentais como a confiança e equidade nas trocas sociais, e permite uma explicação na consequência do trabalho, como a satisfação no trabalho, implicação organizacional, sentimento de segurança, motivação, cidadania organizacional, absentismo e a intenção de sair da organização (Guest, 1998).

Kidder & Buchholtz (2002, p.602) definem o Contrato Psicológico como um “conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações e aos direitos. Este conceito baseia-se na teoria social, na qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas”.

Stone (2004) divide as fases da história e divide os conceitos do Contrato Psicológico em dois termos, o antigo Contrato Psicológico e o novo Contrato Psicológico. O antigo Contrato Psicológico destaca-se pelas promessas implícitas de estabilidade, onde a organização prometia aumento dos salários, um tratamento justo, davam oportunidade aos funcionários de cooperação, lealdade, incentivos, descrição de funções restrita para cada posto de trabalho, promessas de pensões e empenho, tudo com o propósito da retenção dos trabalhadores propondo até por estratégia promoções dentro da própria hierarquia da organização. Em troca destes benefícios existia o chamado diferimento de compensações onde o trabalhador inicialmente aceitava um salário mais baixo para poder entrar na organização sabendo que poderia vir a ganhar mais se demonstrasse interesse e resultados, contudo esses resultados eram apoiados pela organização com formação específica.

Segundo a mesma autora vive-se um período de mudança onde o Antigo Contrato Psicológico termina dando entrada à era da Produção Digital, denominado como o Novo Contrato Psicológico. Na verdade podemos observar uma mudança constante no significado do Contrato Psicológico ao longo dos séculos. Na era atual, as organizações podem prometer ganhos mais elevados mas com o custo também muito elevado, a falta de estabilidade no emprego. Muitas pessoas deparam-se com a perda involuntária do emprego no decorrer da vida profissional. Estes despedimentos são intensificados devido à crise economia, o que provocou um reforço da ideia de que já não existem relações de longo prazo. São as próprias organizações que não lhes interessa estabelecer nem garantir ao funcionário uma relação de longevidade pois podem recorrer a agências exteriores que podem colocar na empresa colaboradores a curto prazo e a baixo custo por um limite determinado de tempo. É o funcionário que tem que gerir a sua carreira profissional, não tendo uma expectativa de longa carreira com segurança no emprego.

Lloyd et al. (2010, p.423) definem que o Contrato Psicológico é geralmente entendido como um “modelo mental, constituído nos termos de acordos e pode se desenvolver desde

o momento das entrevistas de recrutamento, avaliações de desempenho políticas e praticas das organizações”

Existe, assim, uma alteração da natureza de relação laboral, com ênfase na flexibilidade e versatilidade, em vez de uma estabilidade e longevidade. O mundo do trabalho estável de longa duração, em que o trabalhador estava ligado a uma única empresa o resto da vida, terminou.

2.1.3 Contrato Formal vs. Contrato Psicológico

O Contrato Psicológico é diferente do Contrato Formal. O Contrato Formal está sujeito a uma legislação laboral, no caso específico de Portugal é legislado pelo Código do Trabalho. A Lei impõe a celebração por escrito de qualquer tipo de contrato, por exemplo, contrato de trabalho a termo, contrato de trabalho temporário, contrato de trabalho a tempo incerto, entre outros.

O Contrato Psicológico vem colmatar e preencher as lacunas dentro dos Contratos Formais de trabalho (Rousseau, 1989). Nos Contratos Formais não é possível eliminar toda a ambiguidade que possa existir entre as partes. O Contrato Psicológico vem reduzir a incerteza individual e criar uma maior sensação de segurança (Bragança, 2002).

Um estudo realizado por Rohlig et al. (2009) veio comprovar esta teoria anteriormente abordada. Quando apresentou um caso dos Estados Unidos da América onde existe liberdade por parte da organização em despedir o funcionário a qualquer momento sem uma causa justa. Apesar desta política existem crenças relacionadas com o Contrato Psicológico de que as organizações devem, neste caso, ter uma causa justa para os despedir. Ou seja, embora os funcionários não sejam legalmente obrigados a ter uma justificação para serem despedidos, no seu ver a organização tem essa obrigação. O estudo vem mostrar que, se a organização não apresenta uma boa razão para o despedimento, os funcionários podem percecionar uma violação do Contrato Psicológico, podendo resultar mesmo num processo judicial e leva-los a tribunal alegando necessidade de um processo litigioso. Embora legalmente não possam impugnar os termos do contrato podem alegar potenciais queixas relacionadas com discriminação, danos morais, prejuízo, entre outras.

2.1.4 Concetualização seguida neste estudo

A definição de um conceito nem sempre se consolida de uma forma instantânea, vai-se consolidando ao longo dos anos, uma das contribuições de maior importância sobre o estudo dos Contratos Psicológicos, foi atribuída a Rousseau quando sistematizou e elaborou um modelo para a sua investigação. Apesar dos diferentes tipos de Contratos Psicológicos anteriormente abordados, a autora organiza esses mesmos conceitos e aprofunda a parte teórica e operacionaliza esses conceitos a partir de um modelo claro e de fácil perceção. Rousseau passou a explicar a interferência que o contrato exercia sobre a forma como o empregado se relacionava com a sua organização. Sendo que para a autora, existe um acordo moral entre trabalhador e organização que, embora, não palpável se traduz num compromisso entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, sendo definido com um “tipo de contrato promissório” (Rousseau & Parks, 1993.cit. Gervásio, 2013). Este tipo de “contrato promissório” seria muito benéfico para as organizações. Na sua primeira sistematização tabela 2.1, Rousseau desenvolve uma tipologia de contratos, tendo na sua base duas dimensões fundamentais, o Grau de Clareza dos Termos de Desempenho e a Duração do contrato.

Tabela 2.1 Duração x Desempenho (Contrato Psicológico)

<u>Duração</u>	<u>Desempenho</u>	
	Específicos	Não- Específicos
Curta	Transaccional	Transitório
Longa	Equilibrado	Relacional

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p.114)

Rousseau (2005) define estes quatro tipos de Contratos Psicológicos da seguinte forma:

- ***Contrato Relacional***- As dimensões que fazem parte deste Contrato Psicológico são a estabilidade do funcionário, lealdade do funcionário e a lealdade da organização. Este contrato é caracterizado pela sua longa duração, com obrigações e alguns benefícios para o trabalhador, nomeadamente a nível financeiro e socio-emocional (Rousseau, 1995). Como podemos verificar na tabela 2.1, este contrato tem uma longa duração e o seu desempenho não é específico pois o funcionário encontra-se disposto a ajudar a organização, independentemente do cargo e funções que contratualizou.
- ***Contrato Transaccional*** - As dimensões que fazem parte deste Contrato Psicológico são as limitações para o funcionário, limitações para a organização e o curto prazo para o funcionário. Neste contrato as relações de emprego são caracterizadas por baixos investimentos por parte do empregado nomeadamente ao nível do compromisso, confiança e identificação (Rousseau, 1995). Segundo Cunha et al. (2007), o contrato decorre de um cenário de desconfiança mútua, de incerteza quanto ao futuro, da relação laboral empregado-empregador, e do enfraquecimento das expectativas. O empregador com base nesta desconfiança, não passa toda a informação que devia passar aos seus colaboradores, enquanto o trabalhador revela incerteza quanto às suas obrigações para com a empresa. Além do que foi apresentado este contrato conforme podemos observar na tabela 2.1 tem uma curta duração e o seu desempenho é bastante específico, isto é a organização só o contratou para uma determinada tarefa por um período limitado de tempo.
- ***Contrato Transitório*** - As dimensões que fazem parte deste Contrato Psicológico são a falta de confiança, incerteza e o desgaste. Segundo Rousseau (2000), é típico em situações que a organização está em fortes transformações internas na sequência de grandes mudanças devido à instabilidade interna e elevada ambiguidade e incerteza de futuro. O empregador com base nesta desconfiança, não passa toda a informação que devia passar aos seus colaboradores, enquanto o trabalhador revela incerteza quanto às suas obrigações para com a empresa. Conforme podemos observar na tabela 2.1 este contrato tem uma curta duração e o seu desempenho não

é específico, pode ter necessidade de reajustamento conforme as necessidades da organização.

- ***Contrato Equilibrado***- As dimensões que fazem parte deste Contrato Psicológico são a empregabilidade para o funcionário, empregabilidade pela organização, apoio ao desenvolvimento pelo funcionário, apoio ao desenvolvimento pela organização, desenvolvimento por parte do funcionário e o desenvolvimento pela organização. Este contrato é bastante dinâmico pois é condicionado pelo sucesso da organização e pela oportunidade de desenvolver novos conhecimentos para desenvolver a carreira, fora ou dentro da organização (Rousseau, 2000). Este contrato é fruto da combinação de algumas dimensões do Contrato Relacional, como por exemplo a lealdade do funcionário e da organização, com outras do contrato transacional, nomeadamente o curto prazo onde o funcionário não tem obrigação de se envolver com a empresa, apenas tem que ter um bom desempenho (Castanheira & Caetano, 1999).

A Tabela 2.2 mostra alguns exemplos de diferenças entre os quatro tipos de Contratos.

Tabela 2.2 Características do Contrato psicológico

Contrato Relacional	Contrato Transaccional
<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lealdade; -Empenho que pode ir para além do exercício das funções que lhe são atribuídas; -Conformidade às normas que estão definidas pela organização; -Identificação com os valores organizacionais. 	<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ter padrões de desempenho de acordo com o negociado; - Ser responsável pela evolução de competências; - Respeitar os valores organizacionais. -Trazer um valor acrescido para a organização; -Ser responsável pela sua carreira profissional.
<p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remunerar com justiça o bom desempenho; - Proporcionar carreira profissional interna; - Dar formação adequada às funções; - Dar segurança/ estabilidade de emprego; - Providenciar condições de bem-estar extensível às famílias. 	<p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pagar em função do desempenho; - Aceitar como natural a saída de um individuo quando este encontre uma situação de trabalho mais interessante; - Especificar as funções do individuo com um mínimo de ambiguidades.
Contrato Equilibrado	Contrato Transitório
<p>O trabalhador deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desenvolver competências úteis no mercado de trabalho externo; -Desenvolver as competências valorizadas pela organização; -Alto nível de empenho; -Alcançar uma elevada performance para atingir objetivos cada vez mais exigentes. 	<p>O trabalhador:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acredita que a organização envia sinais inconsistentes relativamente às suas intenções; -Não confia na empresa; -Não tem a certeza relativamente aos seus deveres para com a organização; -Tem fracas expectativas relativamente à organização.
<p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promover a empregabilidade a longo prazo quer no mercado externo quer no interno; - Criar oportunidades de carreira; - Promover uma formação contínua, ajudando os trabalhadores a obter a performance desejada; - Remunerar em função do desempenho. 	<p>A organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esconde informação importante dos trabalhadores; - Não confia nos trabalhadores; - Institui mudanças que reduzem os salários e benefícios dos empregados, piorando a qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Adaptado de Castanheira e Caetano (1999, p.115)

2.1.5 Dimensões do Contrato Psicológico

Conforme referido anteriormente para Rousseau (2001), existe quatro tipos de Contratos Psicológicos sendo que cada um deles tem determinadas dimensões (dimensões referidas dentro dos tipos de contratos). Rousseau (2001) caracteriza essas dimensões em três grupos: O primeiro grupo reúne as relações de obrigação do indivíduo para com a organização; O segundo grupo reúne as obrigações da organização para com o indivíduo; Por fim, o terceiro grupo analisa a relação da organização para com o indivíduo.

Dentro das obrigações do funcionário para com a organização incluem-se sete dimensões:

- **Curto Prazo** - O funcionário não tem obrigação de permanecer na organização, o compromisso de trabalho é apenas por um tempo limitado.
- **Lealdade** - O funcionário deve apoiar a organização, demonstrar lealdade, tendo em conta as necessidades e interesses da organização.
- **Limitações** - O funcionário é pago para executar um conjunto fixo e limitado de funções.
- **Apoio ao Desenvolvimento** - O funcionário deve desenvolver habilidades valorizadas pela organização atual, para assim conseguir um crescimento e desenvolvimento na carreira dentro de um mercado interno de trabalho.
- **Desenvolvimento** - O funcionário tem a obrigação de realizar com sucesso novas e mais exigentes metas, para ajudar a empresa a tornar-se competitiva.
- **Empregabilidade** - O funcionário deve desenvolver habilidades de valorizadas no mercado externo, visando a sua possível futura integração no mesmo.
- **Estabilidade** - O funcionário deve permanecer na organização e fazer o que for necessário para manter o emprego.

O tópico das obrigações da organização com o indivíduo inclui 5 dimensões:

- **Lealdade** - A organização deve apoiar o bem-estar e interesses dos trabalhadores e das suas famílias.
- **Limitações** - A organização tem a obrigação de oferecer ao trabalhador participação embora restrita na organização.
- **Apoio ao Desenvolvimento** - A organização deve criar oportunidades de desenvolvimento profissional do trabalhador dentro da empresa.

- ***Desenvolvimento*** – A organização deve promover a aprendizagem contínua dos funcionários a executar com sucesso as exigências de desempenho cada vez maiores.
- ***Empregabilidade*** - A organização deve reforçar a empregabilidade do trabalhador fora da organização, bem como dentro dela.

O tópico da relação da organização com o indivíduo inclui três dimensões:

- ***Falta de Confiança*** - O funcionário acredita que a organização envia sinais mistos e inconsistentes quanto às suas intenções; desconfia da organização. O empregador oculta informações importantes de seus funcionários e desconfia deles.
- ***Incerteza*** - O funcionário está incerto quanto à natureza das suas próprias obrigações para com a organização. Empregador avalia em que medida o empregado está incerto sobre as suas futuras obrigações para com a organização.
- ***Desgaste*** - o funcionário espera receber menores retornos no futuro em comparação às suas contribuições para a empresa em relação ao passado; espera queda contínua no futuro. A organização institui mudanças com redução do salário e benefício do funcionário, corroendo a qualidade de vida no trabalho em relação aos anos anteriores.

Com base nas características apresentadas, pode ser dito que toda a investigação de Rousseau demonstrou diferenças na forma de considerar os Contratos Psicológicos, uma vez que passaram a ser analisados de uma perspectiva mais psicológica, dando valor sobretudo ao funcionamento de cada pessoa em termos cognitivos. O trabalho desta autora será a base da investigação no estudo empírico.

A Ilustração 2.1 faz um resumo dos tipos de Contratos Psicológicos e ainda as dimensões de cada tipo.

Ilustração 2.1 Dimensões e Tipos de Contrato Psicológico



Fonte: Rousseau, (2000, pág. 528)

Importa terminar este ponto fazendo uma breve conclusão de tudo o que foi abordado, desde o passado até aos dias de hoje. Segundo Duarte e Torres (2011), o Contrato Psicológico, pelo seu carácter tem vindo a sofrer alterações. No passado, a relação baseava-se na lealdade, conformidade e confiança, atualmente os princípios estão orientados essencialmente para a flexibilidade, responsabilidade e tolerância à mudança. No presente e em função das mudanças que se têm sentido, as empresas e os trabalhadores estão, atualmente, a reorientar-se de uma visão mais centrada na organização - a noção de carreira, formação e fidelização para uma perspetiva mais centrada no indivíduo, de empregabilidade, flexibilidade, desenvolvimento e sucesso (Santos & Gonçalves, 2010). É de referir que na atualidade a gestão do contrato psicológico inicia-se, por parte da empresa, com a própria construção de imagem enquanto empregador, assim, permite alinhar os objetivos individuais e organizacionais pelo que se impõe uma necessidade de transparência e comunicação, de forma a assegurar que exista partilha efetiva das interpretações sobre as expectativas, promessas e obrigações que cada parte desenvolveu. Este processo permite regular os comportamentos e aumentar a segurança dos trabalhadores e empresas em termos de expectativas e compromissos

2.2 *Engagement*

2.2.1 Origem Etimológica

Segundo o dicionário de Cambridge disponível online, “*Engagement*” significa compromisso. Esta palavra em inglês não tem nenhum significado etimológico nem uma tradução correta para Português.

Schaufeli (2013) considera o *Engagement* como um envolvimento, entusiasmo, compromisso, paixão, absorção, esforço, foco e energia por parte do colaborador assim, o *Engagement* consiste na junção de conceitos que incluem o envolvimento, dedicação e empenho, e que atuam na esfera emocional e racional.

No dicionário de Priberam disponível online a palavra “Envolvimento” deriva do latim “*involvere*” que significa, rolar sobre, arrastar, cercar. “Entusiasmo” significa estado de espírito impelido a manifestar a admiração que o assoberba. “Compromisso” deriva do latim “*compromissum*” que significa, promessa mútua, ”Paixão” deriva do latim “*passio*” que significa grande inclinação ou predileção. “Absorção” deriva do latim “*absorptio*” que significa estado ou processo em que o indivíduo fixa a atenção em algo e ignora o resto. “Absorção” significa Ação enérgica do corpo ou do espírito; coragem; diligência; zelo; ânimo; vigor. “Foco” deriva do latim “*focus*” que significa ponto de convergência ou donde saem emanações. Por fim a “energia” significa capacidade que um corpo ou um sistema físico tem de produzir trabalho.

Dado que nenhuma destas palavras isolada contém todo o sentido da palavra *Engagement*, optamos por mantê-la em inglês, à semelhança de outras dissertações sobre esta temática (e.g., Assunção, 2015).

2.2.2 Desenvolvimento do Conceito

Kahn (1990) foi pioneiro do desenvolvimento do conceito, servindo de base para as investigações subsequentes. O autor caracteriza o *Engagement* no trabalho como um envolvimento físico, cognitivo e emocional dos funcionários, para o desempenho de uma

determinada função. Envolvimento físico na medida em que apresentam elevados níveis de resistência física. E este está aliado à necessidade de estarem emocionalmente motivados, cognitivamente atentos, concentrados e empenhados no desempenho das suas tarefas e dos outros.

Segundo Kahn (1990), existem três normas psicológicas que funcionam como antecedentes do *Engagement*, a psicológica, a segurança e a disponibilidade. A norma do psicológico consiste no exemplo de que, os indivíduos que percebem o seu trabalho como tendo significado, tendem a sentir-se envolvidos com a organização, valorizados, úteis e importantes. Os indivíduos quando são obrigados a demonstrar emoções que não sentem, suprimem os seus verdadeiros sentimentos, de modo a estar em consonância com as regras implementadas para a sua função. Desta maneira se o funcionário esconde os seus sentimentos podem levar a um impedimento de se integrarem no trabalho assim como poderão nunca conseguir atribuir valor às suas funções (Ryan & Deci, 2000). Por sua vez a norma da segurança consiste em poder expressar-se livremente no trabalho sem medo de vir a sofrer consequências negativas. A segurança psicológica é algo que influencia o *Engagement* no sentido em que reflete a crença do indivíduo de que se pode expressar, os fatores que influenciam o sentimento são: o apoio por parte da chefia, a relação de confiança com os colegas e ainda a flexibilidade nas normas comportamentais (Hochschild, 1983). A norma da disponibilidade refere-se à percepção de deter os recursos físicos, cognitivos e emocionais necessários para se expressar no desempenho das suas funções, sendo esta influenciada pela energia física e emocional. Todos os indivíduos possuem recursos físicos, emocionais e cognitivos para a realização das tarefas, o que se pode alterar são as características do trabalho e a capacidade do indivíduo se ajustar a essa exigência.

A importância dada ao *Engagement* segundo Demerouti e Baker (2011), não assenta só em razões humanistas/individuais, relaciona-se também com recursos de trabalho pois podem assumir um papel importante não só ao nível da motivação intrínseca, mas também ao nível da motivação extrínseca porque são fundamentais para alcançar as metas globais do trabalho. Importa perceber que a motivação intrínseca tem origem em fatores internos ao indivíduo, esta relaciona-se com a sua forma de ser, os interesses, os gostos. Neste tipo de motivação não há necessidade de existir recompensa. O contrário acontece com a

motivação extrínseca que tem origem em fatores externos ao indivíduo, como por exemplo a recompensa monetária. O indivíduo faz a tarefa para ser recompensado.

No decorrer dos anos, outros autores definem *Engagement* como uma espécie de mistura entre a produtividade, lealdade, posse, e ainda como uma força ilusória que motiva os colaboradores a terem maiores ou menores níveis de desempenho (Wellins & Concelman, 2005). Macey e Schneider (2008) afirmam que o *Engagement* é o resultado do esforço que os colaboradores dedicam às suas tarefas. Existem mais algumas definições conforme a tabela abaixo representada.

Tabela 2.3 Referências e definições de Engagement

Referências	Definições
Maslach & Leiter (1997); Leiter & Maslach (2004)	O <i>Engagement</i> é definido como a antítese do Burnout, e é caracterizado por elevados níveis de energia, elevado envolvimento no trabalho e elevada eficácia.
Bakker, Demerouti, Brummrlhuis (2012)	O <i>Engagement</i> é um estado de espírito positivo, relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor foi definido por níveis de energia e de resistência mental nos períodos de trabalho, a predisposição para investir esforço nas tarefas, e ainda, persistência perante as dificuldades. A dedicação caracteriza-se pelo envolvimento no trabalho, pelo significado para o indivíduo e pelas emoções que desperta, tais como, entusiasmo, desafio e orgulho. Por último, a absorção refere-se à concentração, felicidade e entusiasmo com o trabalho.
Harter, Schmidt & Hayes (2002)	O <i>Engagement</i> é considerado um envolvimento, satisfação e entusiasmo pelo trabalho.

Fonte: própria

Torna-se agora importante abordar o indivíduo. Para que o indivíduo tenha contacto com e experiência do *Engagement* é necessário que tenha experiências de recuperação positivas,

isto é, do esforço que foi feito é necessário existir algo ou alguém que lhe diga ou mostre que realmente o esforço dedicado à organização foi devesas importante e talvez fundamental para o seu processo (Kuhnel et al. 2012). Devido à atitude positiva e ao elevado nível de atividade, os trabalhadores envolvidos criam o seu próprio *Feedback* positivo relativamente à valorização, reconhecimento e sucesso.

No geral o *Engagement* no trabalho é relativamente estável ao longo do tempo, podendo variar de pessoa para pessoa e de dia para dia (Sonnentag, 2003). Por norma as pessoas estão envolvidas com o trabalho contudo, tenham um dia em que tenham uma experiencia menos envolvida com o trabalho. O contrário também pode acontecer, no sentido de uma pessoa que raramente se sente envolvida pelo trabalho tenha uma experiencia em que se sinta bastante envolvida com o trabalho. Estas variações dependem das experiencias e eventos específicos do dia (Bledow, Schmitt, Frese & Kuhnel, 2011).

Na atualidade, o ambiente de incerteza e de elevada complexidade dos mercados competitivos, as organizações devem não só recrutar os melhores talentos como também inspirar e capacitar os funcionários a aplicarem os seus recursos pessoais dentro da organização (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010), além de que também as organizações estabelecerem um conjunto de políticas de gestão de recursos humanos orientadas para o aumento da motivação e satisfação dos trabalhadores. Desta forma, os Gestores de Recursos Humanos começaram por atribuir especial relevância ao conceito de *Engagement* no trabalho.

2.2.3 *Engagement* vs. Comprometimento

Existe uma associação entre *Engagement* e comprometimento. *Engagement*, é paixão e compromisso, é a vontade de se investir e de fazer um esforço adicional para ajudar ao sucesso da organização (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Contudo o comprometimento é a ligação psicológica dos colaboradores à organização. Este pode desenvolver-se quer retrospectivamente, como justificação para ações adotadas, quer de forma prospetiva, baseado nas perceções presentes ou futuras do que é trabalhar na organização.

O modelo criado por Allen & Meyer (1996) para a caracterização do comprometimento, designou-se pelo modelo dos três componentes. Esta designação deve-se ao fato de ser composto por três componentes independentes entre si: afetiva, calculativa e normativa. A dimensão afetiva caracteriza-se pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O estado psicológico em que se encontra é de desejo, o colaborador sente que quer pertencer à organização. A dimensão normativa caracteriza-se pelo grau em que o colaborador detém um sentimento de obrigação de se manter na organização, o estado psicológico em que se encontra é de obrigação. A dimensão calculativa caracteriza-se pelo grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída. O reconhecimento pode resultar da ausência de alternativas laborais ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída são elevados, neste caso o colaborador detém um sentimento de necessidade.

2.2.4 Concetualização seguida neste estudo

Uma das contribuições de maior importância sobre o estudo do *Engagement*, foi atribuída a Schaufeli e Bakker quando em 2003 definiram que o conceito de *Engagement* passa por um estado de dedicação, vigor e absorção que é antecedido de resultados organizacionais relevantes, incluindo a própria produtividade e desempenho de cada colaborador. O presente trabalho segue a concetualização destes autores

Segundo Bakker (2014) a razão pela qual considera que o colaborador demonstra elevados níveis de *Engagement* é derivado a quatro aspetos: o primeiro refere-se aos colaboradores com elevados níveis de *Engagement* no trabalho que demonstram maiores níveis de desempenho a nível profissional. O segundo especto passa pelos colaboradores com níveis elevados de *Engagement* no trabalho que manifestam melhor saúde física e psicológica, o terceiro aspeto faz referência a colaboradores com níveis elevados de *Engagement* no trabalho que criam os seus próprios recursos de trabalho e pessoais. A quarta e ultima razão para que os colaboradores com elevados níveis de *Engagement* no trabalho que transferem o seu *Engagement* para os outros.

2.2.5 Dimensões do *Engagement*

Segundo Bakker, Demerouti, Boer e Schaufeli (2003) o *Engagement* pode ser analisado em três dimensões

- **Vigor** – Refere-se aos altos níveis de energia e resiliência, a vontade de investir esforços, não se cansar com facilidade, e persistir face às dificuldades. Aqueles que apresentam altas pontuações no vigor normalmente possuem muita energia quando trabalham, enquanto aqueles que apresentam baixas pontuações no vigor possuem menos energia.
- **Dedicação** – Refere-se a um senso de significado pelo trabalho, sentindo-se entusiasmado e orgulhoso em relação ao seu trabalho, sentindo-se inspirado e desafiado por ele. Aqueles que apresentam altas pontuações na dedicação identificam-se fortemente com o seu trabalho porque a experiência é significativa, inspiradora e desafiadora. Além disso, eles normalmente sentem-se entusiasmados e orgulhosos em relação ao seu trabalho. Aqueles que apresentam baixas pontuações não se identificam com o seu trabalho porque eles não sentem o seu trabalho significativo, inspirador ou desafiador, e não se sentem nem entusiasmados nem orgulhosos em relação ao seu trabalho.
- **Absorção** – Refere-se a estar totalmente imerso no trabalho e tem dificuldade em abstrair-se dele, o tempo passa rapidamente e esquecesse-se de tudo à sua volta. Aqueles que apresentam altas pontuações na absorção sentem que estão geralmente envolvidos e imersos em seu trabalho, e têm dificuldades em abstrair-se dele. Consequentemente, tudo ao redor é esquecido e o tempo parece voar. Aqueles que apresentam baixas pontuações de absorção não se sentem envolvidos ou imersos no seu trabalho, não apresentam dificuldades em abstrair-se do seu trabalho, nem de se esquecerem de tudo à sua volta.

Com base nas características apresentadas, na investigação foi Schaufeli e Bakker que se escolheu para a base da investigação referente ao *Engagement*.

2.3 Modelo Organizacional da Marinha

A Marinha, como qualquer Instituição Militar, vê a sua organização assente numa estrutura hierárquica bem definida.

O contexto de trabalho é altamente estruturado e normalizado, onde são assumidos dois grandes tipos de vínculo laboral e de prestação de serviços, os militares pertencentes aos quadros permanentes e os militares pertencentes ao regime de contrato.

Na Marinha prestam serviço não só militares mas também militarizados e civis. Os militares dos quadros permanente e de regime de contrato encontram-se distribuídos pelas seguintes categorias ou escalões hierárquicos: Oficiais, Sargentos e Praças.

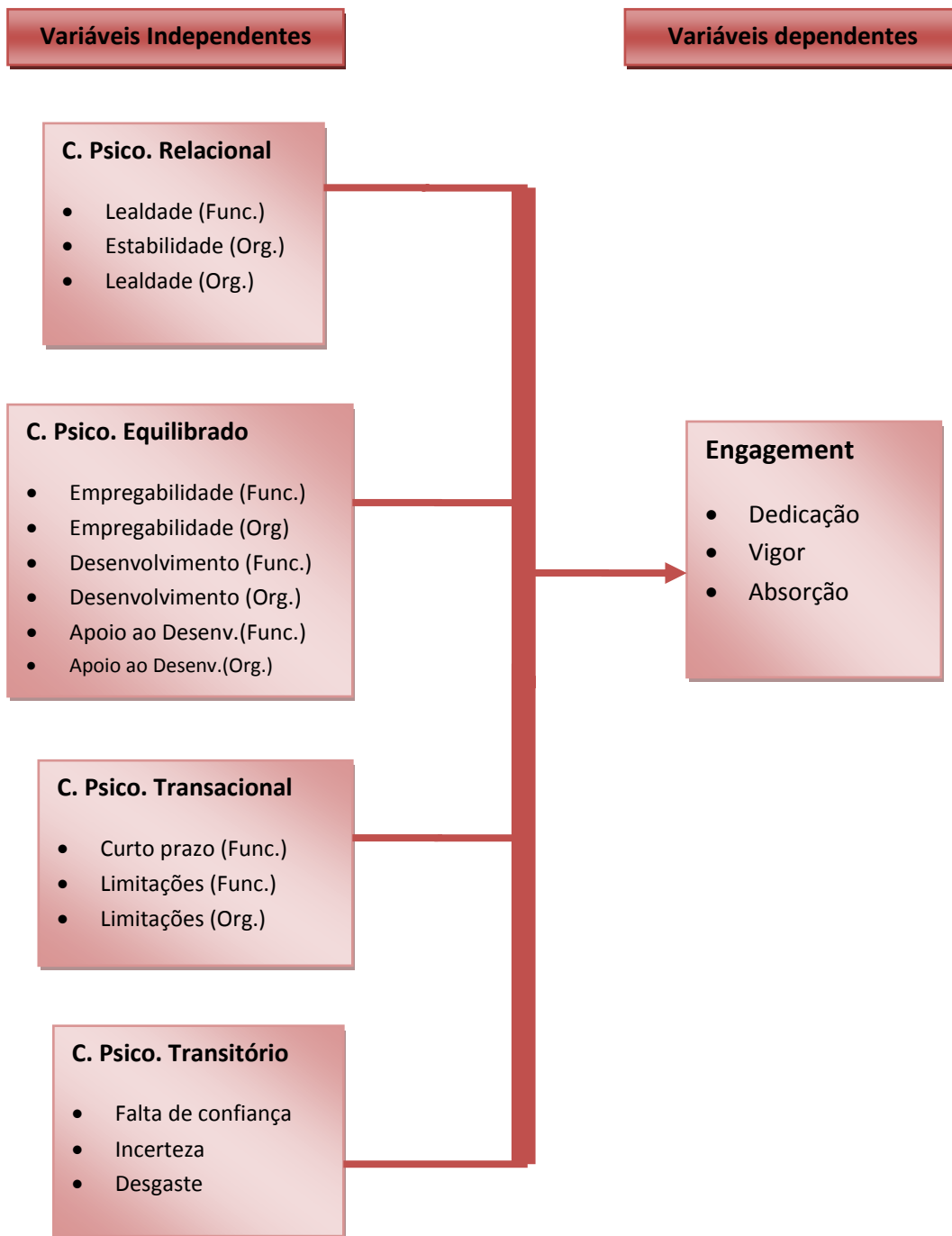
A Marinha desenvolve diariamente e permanentemente uma atividade operacional de interesse público, militar e diplomático na área mais estratégica para Portugal, o Mar, com a mais elevada eficiência e profissionalismo.

Os resultados do estudo têm em consideração apenas os militares pertencentes aos quadros permanentes, porque são militares que tem um “trabalho” para o resto da vida e que juraram defender a pátria até à morte, por isso são pessoas leais à instituição e que não deveram procurar outra organização para trabalhar. Será interessante estudar a posição dos militares relativamente à perceção do Contrato Psicológico e ainda perceber se existe *Engagement* em cada um, pois como é do conhecimento geral estamos mergulhados numa crise económica onde a estabilidade é pouca e as mudanças são constantes. Será interessante verificar a possibilidade dos militares poderem estar em fase de mudança quer em relação ao Contrato Psicológico quer a nível do *Engagement*.

2.4 Modelo Concetual

Tendo em conta a revisão da literatura apresentada, a Ilustração mostra o modelo conceptual proposto. No contexto específico da Marinha de Guerra Portuguesa, julga-se essencial integrar também variáveis demográficas, designadamente o género, idade, posto, tempo efetivo de serviço, grau académico e o estado civil.

Ilustração 2.2 Modelo de investigação



Capítulo III

Metodologia

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, recorrendo à aplicação de um questionário (Anexo A) aos militares que atualmente se encontram nos quadros permanente da Marinha.

Para aferir a clareza do questionário, foi desenvolvido um pré-teste aplicado a quatro inquiridos previamente identificados. Observou-se que não existiram dificuldades no seu preenchimento, tendo-se posteriormente procedido à sua aplicação. Em novembro de 2015 procedeu-se à distribuição de um total de 300 questionários através de formato papel. Os questionários foram distribuídos em mão, pessoalmente a cada um dos 28 chefes de departamento.

Dos 300 questionários distribuídos, foram rececionados 217, não tendo sido necessário eliminar nenhum. A amostra final é assim composta por 217 militares, correspondendo a uma taxa de resposta de 72,3%.

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

3.1 Questões de Investigação

Tal como referido anteriormente, o estudo visa responder às seguintes questões:

- a) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o cumprimento das diferentes dimensões do Contrato Psicológico?
- b) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o cumprimento dos diferentes tipos de Contrato Psicológico?
- c) Qual a perceção dos militares da Marinha sobre o *Engagement* em termos globais e nas diferentes dimensões?
- d) No que diz respeito ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos de militares da Marinha?

- e) No que diz respeito aos tipos de Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?
- f) No que diz respeito ao *Engagement*, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?
- g) Qual a relação entre o cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico e o *Engagement*?
- h) Quais as variáveis mais importantes para explicar o *Engagement* na Marinha?

3.2 Descrição da Amostra

Na amostra final de 217 inquiridos, 201 (92,6%) são do género masculino e 16 (7,4%) são do género feminino.

No que diz respeito às idades evidenciamos que 45 militares (20,7%) estão incluídos na faixa etária inferior ou igual a 31 anos. Na faixa etária compreendida entre os 32 e os 41 anos temos 86 militares (39,6%), sendo este o grupo mais representativo. A faixa etária dos 42 aos 51 anos está representada por 68 militares (31,1%). Por fim, sem grande expressão temos os militares com mais de 52 anos que são representados por 18 militares (8,3%). A média etária é de 39,62 anos.

Relativamente ao estado civil, 24,4% (n=53) são solteiros, 64,1% (n=139) são casados e 11,5% (n=25) divorciados. Quanto ao Posto em que estão inseridos, 32,7% dos inquiridos são Oficiais (n=71), 39,2% Sargentos (n=85) e 28,1% Praças (n=61).

Relativamente ao tempo de serviço, 5,5% (n=12) dos inquiridos trabalha há 10 anos ou menos na instituição. Mais de metade da amostra (50,2%) apresenta uma antiguidade entre onze a vinte anos n (=109). Verifica-se ainda que 36,9% (n=80) tem uma antiguidade entre os 21 e 30 anos de serviço. Por fim, 7,4% (n=16) estão na instituição há mais de 31 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, verifica-se que 32,7% (n=71) dos inquiridos tem o 3º ciclo do Ensino Básico (9º ano). Cerca de 48,4% (n=105) terminaram o Ensino Secundário (12º ano), sendo grupo o que tem maior número de participantes. Apenas 6,5% (n=14) tem o nível de licenciatura e 24% (n=52) conclui o Mestrado. Por fim, 5,1% (n=11) fez um Doutoramento.

3.3 Instrumentos

O instrumento utilizado foi um questionário que poderá ser consultado no Anexo I do presente trabalho. O questionário encontra-se estruturado em três partes fundamentais, em que a primeira aborda o Contrato Psicológico e a segunda o *Engagement* e a terceira diz respeito às variáveis demográficas.

A primeira parte utiliza o *Psychological Contract Inventory* (Rousseau, 2008), subdividindo-se em três grupos. O primeiro grupo reúne as sete relações de obrigação do indivíduo para com a organização (curto prazo, lealdade, limitações, desenvolvimento, empregabilidade, estabilidade, apoio ao desempenho). O segundo grupo reúne as cinco obrigações da organização para com o indivíduo (lealdade, desenvolvimento, empregabilidade, limitações, apoio ao desempenho). Por fim, temos a relação da organização para com o indivíduo (falta de confiança, incerteza e desgaste). Para esta primeira parte de questões foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos (desde “1=de forma alguma” até “5=Em grande medida”).

Na segunda parte do questionário é usado o *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). Este questionário é constituído por 17 itens e engloba três dimensões: O vigor, dedicação e absorção. As propriedades psicométricas da versão Portuguesa deste questionário já foram anteriormente testadas (Machado & Benevides-Pereira, 2010). Nesta segunda parte foi utilizada uma escala de Likert de sete pontos (desde “0=nenhuma vez” até “6=todos os dias”).

Na terceira parte são recolhidas informações sobre variáveis pessoais e profissionais dos participantes, incluindo o género (masculino e o feminino), o tempo de serviço (em anos), o posto (Oficial, Sargento e Praça), o estado civil (solteiro, casado, divorciado ou viúvo), a idade (em anos) e por fim o grau académico (9º ano até ao Doutoramento).

3.4. Análise da Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade de uma escala consiste numa medida de consistência interna dos itens que a compõem. De um modo geral, entende-se que a fiabilidade da escala é apropriada quando o valor de alpha de Cronbach (α) é igual ou superior a 0,7 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

3.4.1. Escalas relativas às dimensões do Contrato Psicológico

Seguidamente será feita uma análise da fiabilidade das escalas relativas a cada dimensão do Contrato Psicológico.

3.4.1.1. Fiabilidade da escala Curto Prazo do funcionário

A escala inicial, com 4 itens, tem um alfa de Cronbach de 0,647. Dado que todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.1.), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.1 Escala Curto Prazo (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Desistir quando eu quiser.	0,572	0,468
Não ter obrigações futuras para com a Marinha.	0,283	0,671
Sair a qualquer momento.	0,413	0,589
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	0,453	0,561

3.4.1.2. Fiabilidade da escala Lealdade do funcionário

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,69. Um dos itens tinha correlação com a escala total inferior a 0,2, (Tabela 3.2), pelo que optamos por apagá-lo. A escala final, com 3 itens, tem um alfa de 0,801.

Tabela 3.2 Escala Lealdade (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Fazer sacrifícios pessoais pela organização.	0, 596	0, 780
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização.	0, 629	0, 747
Comprometer-me pessoalmente para com esta organização.	0, 724	0, 643

3.4.1.3. Fiabilidade da escala Limitações do funcionário

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,78. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.3), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.3 Escala Limitações (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Executar somente as tarefas exigidas.	0, 468	0, 787
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer.	0, 670	0, 686
Cumprir um número limitado de responsabilidades.	0, 553	0, 748
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado.	0, 675	0, 683

3.4.1.4. Fiabilidade da escala Desenvolvimento do e funcionário

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,79. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.4), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.4 Escala Desenvolvimento (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Marinha.	0,589	0,747
Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização.	0,739	0,666
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização.	0,532	0,778
Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treino.	0,558	0,762

3.4.1.5. Fiabilidade da escala **Empregabilidade do funcionário**

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,82. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.5), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.5 Escala Empregabilidade (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach Se o item for eliminado
Desenvolver contactos fora desta organização que melhorem o meu potencial na carreira.	0, 445	0, 850
Acumular qualificações para aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora da organização.	0, 708	0, 737
Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores.	0, 723	0, 730
Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros locais.	0, 693	0, 744

3.4.1.6. Fiabilidade da escala **Estabilidade do funcionário**

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,79. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.6), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.6 Escala Estabilidade (F)

	É a correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Permanecer indefinidamente na Marinha.	0, 582	0, 738
Pretender ficar aqui muito tempo.	0, 743	0, 657
Continuar a trabalhar aqui.	0, 714	0, 666
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares.	0, 369	0, 844

3.4.1.7. Fiabilidade da escala **Apoio desempenho do funcionário**

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,73. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.7), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.7 Escala Apoio ao Desempenho (F)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Adaptar-me às novas exigências de desempenho.	0, 612	0, 626
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes.	0, 575	0, 651
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho.	0, 550	0, 662
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho.	0, 392	0,742

3.4.1.8. Fiabilidade da escala Lealdade da organização

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,68. Um dos itens tinha correlação com a escala total inferior a 0,2 (Tabela 3.8), pelo que optámos por apagá-lo. A escala final, com 3 itens, tem um alfa de 0,804.

Tabela 3.8 Escala da Lealdade (O)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Preocupa-se com o meu bem-estar.	0, 516	0, 880
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.	0, 792	0, 585
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo.	0, 667	0, 715

3.4.1.9. Fiabilidade da escala Desenvolvimento da organização

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,81. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.9), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.9 Escala Desenvolvimento (O)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização.	0,711	0,726
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização.	0,527	0,811
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização.	0 693	0,735
Oferece-me oportunidades de promoção.	0,609	0,775

3.4.1.10. Fiabilidade da escala Empregabilidade da organização

A escala inicial, com 4 itens, tinham um alfa de Cronbach de 0,87. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.10), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.10 Escala Empregabilidade (O)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho.	0,724	0,844
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade.	0,768	0,820
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.	0,778	0,816
Valoriza contactos que criem oportunidades de emprego em outras organizações.	0,660	0,863

3.4.1.11. Fiabilidade da escala Limitações da organização

A escala inicial de 4 itens tinha um alfa de Cronbach de 0,52, pelo que optamos por excluí-la da análise. Todos os itens tinham correlações superiores a 0,2 com a escala total, pelo que eliminar itens não melhoraria a fiabilidade (Tabela 3.11)

Tabela 3.11 Escala Limitações (O)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Oferece-me envolvimento limitado na organização.	0,391	0,388
Dá formação somente para o meu trabalho atual.	0,212	0,547
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.	0,342	0,424
Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de funções.	0,322	0,441

3.4.1.12. Fiabilidade da escala Apoio Desempenho da organização

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,87. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.12), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.12 Escala Apoio Desempenho (O)

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho.	0,674	0,821
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização.	0,654	0,827
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores.	0,694	0,810
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.	0,766	0,788

3.4.1.13. Fiabilidade da escala Falta de Confiança

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,58. Um dos itens tinha correlação com a escala total inferior a 0,2 (Tabela 3.13), pelo que optamos por apagá-lo. A escala final, com 3 itens, tem um alfa de 0,699.

Tabela 3.13 Escala Falta de Confiança

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares.	0,540	0,575
Promove mudança sem envolver a mim ou aos demais militares.	0,555	0,555
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros.	0,456	0,678

3.4.1.14. Fiabilidade da escala Incerteza

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,770. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.14), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.14 Escala Incerteza

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo.	0,567	0,723
Um futuro incerto quanto às relações comigo.	0,446	0,798
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares.	0,728	0,633
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo.	0,596	0,702

3.4.1.15. Fiabilidade da escala Desgaste

A escala inicial, com 4 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,83. Dado que todos os itens tinham correlação com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.15), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.15 Escala Desgaste

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.	0,520	0,842
Diminuição de benefícios nos próximos anos.	0,696	0,764
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho.	0,748	0,739
Cada vez mais trabalho e um salário menor.	0,667	0,780

3.4.2. Escalas relativas aos Tipos de Contratos

Seguidamente será feita uma análise da fiabilidade das escalas relativas a cada um dos tipos de Contrato Psicológico.

3.4.2.1. Fiabilidade da escala do Contrato Transacional

A escala inicial, com 12 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,71. Dado que existiam valores onde a correlação com a escala total era inferior a 0,2 (Tabela 3.16), foi necessário apagar 3 itens. A escala final, com 9 itens, tem um alfa de 0,813.

Tabela 3.16 Escala Contrato Transacional

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Desistir quando eu quiser.	0,340	0,817
Sair a qualquer momento.	0,477	0,799
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	0,619	0,780
Executar somente as tarefas exigidas.	0,475	0,798
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer.	0,690	0,770
Cumprir um número limitado de responsabilidades.	0,553	0,789
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado.	0,620	0,779
Dá formação somente para o meu trabalho atual.	0,491	0,796
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.	0,332	0,813

3.4.2.2. Fiabilidade da escala Contrato Relacional

A escala inicial, com 12 itens, tinha um alfa de Cronbach de 0,82. Dado que existiam valores onde a correlação com a escala total era inferior a 0,2 (Tabela 3.17), foi necessário apagar 2 itens. A escala final, com 10 itens, tem um alfa de 0,862.

Tabela 3.17 Escala Contrato Transacional

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Fazer sacrifícios pessoais pela organização.	0,623	0,845
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização.	0,512	0,853
Comprometer-me pessoalmente para com esta organização.	0,617	0,845
Permanecer indefinidamente na Marinha.	0,573	0,848
Pretender ficar aqui muito tempo.	0,586	0,847
Continuar a trabalhar aqui.	0,615	0,845
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares.	0,512	0,855
Preocupa-se com o meu bem-estar.	0,452	0,858
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.	0,659	0,843
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo.	0,618	0,846

3.4.2.3. Fiabilidade da escala Contrato Equilibrado

A escala inicial, com 24 itens, tenha um alfa de Cronbach de 0,88. Dado que existiram valores onde a correlação com a escala total era inferior a 0,2 (Tabela 3.18), foi necessário retirar os quatro itens. Estes itens dizem todos respeito à empregabilidade do funcionário. A escala final, com 20 itens, tem um alfa de 0,913.

Tabela 3.18 Escala Contrato Equilibrado

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Adaptar-me às novas exigências de desempenho.	0,533	0,910
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes.	0,621	0,908
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho.	0,467	0,911
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho.	0,435	0,912
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Marinha.	0,558	0,909
Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização.	0,587	0,909
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização.	0,425	0,913
Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treino.	0,465	0,911
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho.	0,787	0,903
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade.	0,717	, 905
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.	0,637	0 907
Valoriza contatos que criem oportunidades de emprego em outras organizações.	0,531	0,910
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho.	0,528	0,910
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização.	0,740	0,905
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores.	0,475	0,911
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.	0,584	0,909
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização.	0,482	0,911
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização.	0,597	0,908
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização.	0,661	0,907
Oferece-me oportunidades de promoção.	0,458	0,911

3.4.2.4. Fiabilidade da escala Contrato Transitório

A escala inicial, com 12, tinha um alfa de Cronbach de 0,88. Dado que existiram valores onde a correlação com a escala total era inferior a 0,2 (Tabela 3.19), foi necessário retirar uma pergunta. A escala final, com 11 itens, tem um alfa de 0,893.

Tabela 3.19 Escala Contrato Transitório

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares.	0,551	0,887
Promove mudança sem envolver a mim ou aos demais militares.	0,631	0,882
Não partilha informações importantes comigo nem com os outros.	0,493	0,890
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo.	0,528	0,888
Um futuro incerto quanto às relações comigo.	0,607	0,884
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares.	0,784	0,874
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo.	0,669	0,880
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.	0,705	0,878
Diminuição de benefícios nos próximos anos.	0,628	0,882
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho.	0,624	0,883
Cada vez mais trabalho e um salário menor.	0,589	0,885

3.4.3. Escalas relativas ao *Engagement*

Seguidamente será feita uma análise da fiabilidade das escalas relativas a cada dimensão do *Engagement*.

3.4.3.1. Fiabilidade da escala Vigor

A escala, com 6 itens, tem um alfa de Cronbach de 0,83. Dado que todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.20), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.20 Escala Vigor

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	0,647	0,790
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade.	0,703	0,774
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,685	0,779
Conseguo trabalhar durante longos períodos de tempo.	0,683	0,785
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil.	0,487	0,818
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	0,423	0,828

3.4.3.2. Fiabilidade da escala Dedicção

A escala, com 5 itens, tem um alfa de Cronbach de 0,935. Dado que todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.21), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.21 Escala da Dedicção

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito.	0,825	0,922
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0,898	0,907
O meu trabalho inspira-me.	0,840	0,918
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0,822	0,924
Para mim o meu trabalho é desafiador.	0,779	0,930

3.4.3.3. Fiabilidade da escala Absorção

A escala, com 6 itens, tem um alfa de Cronbach de 0,80. Dado que todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.22), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.22 Escala Absorção

	Correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	0,508	0,775
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa á minha volta.	0,418	0,797
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,627	0,744
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,627	0,748
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0,646	0,741
É difícil desligar-me do trabalho.	0,513	0,774

3.4.3.4. Fiabilidade da escala *Engagement Total*

A escala, com 17 itens, tem um alfa de Cronbach de 0,939. Dado que todos os itens têm correlações com a escala total superiores a 0,2 (Tabela 3.23), optámos por não apagar nenhum item.

Tabela 3.23 Escala Engagement Total

	É a correlação do item com a escala total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	0,550	0,937
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade.	0,786	0,932
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0,854	0,931
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo.	0,646	0,936
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil.	0,434	0,939
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	0,418	0,939
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito.	0,755	0,933
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0,863	0,930
O meu trabalho inspira-me.	0,839	0,931
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0,805	0,932
Para mim o meu trabalho é desafiador.	0,821	0,931
O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	0,615	0,936
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa á minha volta.	0,255	0,945
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0,796	0,932
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0,817	0,932
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0,699	0,934
É difícil desligar-me do trabalho.	0,431	0,941

Capítulo IV

Resultados

Neste capítulo apresenta-se os resultados do estudo empírico realizado sobre as perceções Contrato Psicológico e o *Engagement* na Marinha Portuguesa. Inicia-se com a apresentação das médias e desvios-padrão das variáveis em estudo na amostra total, seguindo-se os testes para identificar diferenças em subgrupos da amostra. Posteriormente, realiza-se uma análise de correlações para identificar variáveis relacionadas com o *Engagement* e uma análise de regressão linear para identificar quais as variáveis com maior poder preditivo do *Engagement*.

4.1. Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total

Tendo-se verificado a fiabilidade das dimensões em estudo, passou-se ao cálculo dos resultados nas diferentes escalas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da escala.

A Tabela 3.24 apresenta a média e o desvio padrão para todas as variáveis assim obtidas.

Tabela 3.24 Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total

	N	Média	Desvio padrão
Curto Prazo – funcionário	217	2,5991	,93664
Lealdade – funcionário	217	3,4562	,98823
Limitações funcionário	217	2,8018	,98684
Desenvolvimento – funcionário	217	3,4459	,93058
Empregabilidade – funcionário	217	3,5783	,98141
Estabilidade – funcionário	217	3,0242	1,00533
Apoio ao Desempenho – funcionário	217	3,7385	,73628
Lealdade – empresa	217	2,2995	,85218
Desenvolvimento – empresa	217	2,7627	,83341
Apoio ao Desempenho de empresa	217	2,7247	,78833
Empregabilidade- empresa	217	2,3099	,87194

	N	Média	Desvio padrão
Falta de Confiança- relação com a empresa	217	3,2074	,92213
Incerteza- relação com a empresa	217	3,3537	,85943
Desgaste – relação com a empresa	217	3,7177	,94164
Contrato Transacional	217	2,7670	,80632
Contrato Relacional	217	2,9364	,78328
Contrato Equilibrado	217	2,9963	,63945
Contrato Transitório	217	3,4462	,79586
Vigor	217	4,5845	1,01356
Dedicação	217	4,2719	1,59733
Absorção	217	4,0591	1,16090
<i>Engagement Total</i>	217	4,3171	1,12108

Tabela 3.25 Média e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total (cont.)

Antes de passarmos à análise das médias obtidas, importa referir que, no caso das variáveis relativas ao Contrato Psicológico a escala utilizada tinha 5 pontos (de um a 5), pelo que o ponto médio teórico será 3. Para o caso do *Engagement* a escala utilizadas tinha 7 pontos (de 0 a 6), pelo que o ponto médio teórico será 3.5.

A análise da Tabela 3.24 e 3.25 (continuação) permite-nos verificar que:

- As dimensões do funcionário “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Empregabilidade”, “Estabilidade” e o “Apoio ao Desempenho” apresentam médias acima do ponto médio teórico, é abaixo do ponto médio teórico têm o “Curto Prazo” e as “Limitações”.
- Na análise das dimensões da organização não existe nenhum valor acima do ponto médio teórico. Abaixo do ponto médio teórico temos a “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Apoio ao Desempenho” e a “Empregabilidade”.
- Na análise da “Falta de confiança”, “Incerteza” e o “Desgaste”, os pontos apresentaram uma média superior ao ponto médio teórico.
- Na análise dos tipos de Contratos Psicológico apenas o “Contrato Transitório” apresenta uma média acima do ponto médio teórico. Abaixo do ponto médio teórico temos o “Contrato Transacional”, “Contrato Relacional” e o “Contrato Equilibrado”.
- Na análise do “*Engagement Total*”, o “Vigor”, a “Dedicação” e a “Absorção” apresentam valores acima do ponto médio teórico.

4.2. Análise de Diferenças entre Subgrupos da Amostra

Tendo apresentado as médias na amostra total, vamos seguidamente verificar se existem diferenças significativas em subgrupos da amostra. Para tal utilizamos a técnica ANOVA. As diferenças são consideradas significativas para $p < 0,05$. Quando são detetadas diferenças, recorreremos a análise post-hoc (Games-Howell), para identificar a classe (ou classes) responsável pela diferença.

Relativamente ao Género não foram encontradas diferenças significativas entre homens e mulheres.

No que diz respeito ao Grupo Etário, foram encontradas diferenças significativas em seis dimensões do contrato psicológico (cinco do funcionário e uma da organização), no tipo de contrato transacional, e em todas as variáveis do *Engagement* (Tabela 3.25).

Tabela 3.26 Diferenças do Grupo Etário

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Curto prazo (E)	≤31	2.50	0.86	4.821	0.003
	32-41	2.44	0.84		
	42-51	2.68	1.03		
	≥52	3.31	0.91		
Limitações (E)	≤31	2.58	0.74	4.384	0.005
	32-41	2.74	0.83		
	42-51	2.84	1.13		
	≥52	3.53	1.33		
Desenvolvimento (E)	≤31	3.77	0.56	6.743	0.000
	32-41	3.58	0.69		
	42-51	3.23	1.10		
	≥52	2.83	1.43		
Empregabilidade (E)	≤31	3.99	0.56	10.368	0.000
	32-41	3.63	0.82		
	42-51	3.12	1.23		
	≥52	4.06	0.71		
Apoio ao desenvolvimento (E)	≤31	3.88	0.61	3.245	0.023
	32-41	3.86	0.72		
	42-51	3.56	0.73		
	≥52	3.53	0.98		
Lealdade (O)	≤31	2.15	0.74	3.492	0.017
	32-41	2.30	0.75		

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Lealdade (O)	42-51	2.51	1.02	3.492	0.017
	≥52	1.87	0.68		
Contrato Transacional	≤31	2.51	0.45	11.211	0.000
	32-41	2.61	0.61		
	42-51	2.90	0.96		
	≥52	3.61	1.05		
Vigor	≤31	4.70	0.75	2.745	0.044
	32-41	4.70	0.91		
	42-51	4.51	1.18		
	≥52	4.00	1.18		
Dedicação	≤31	4.76	0.90	6.937	0.000
	32-41	4.55	1.27		
	42-51	3.89	1.90		
	≥52	3.18	2.25		
Absorção	≤31	3.92	1.30	3.831	0.011
	32-41	4.37	0.98		
	42-51	3.88	1.19		
	≥52	3.61	1.24		
<i>Engagement</i> total	≤31	4.46	0.90	3.987	0.009
	32-41	4.53	0.99		
	42-51	4.13	1.25		
	≥52	3.68	1.41		

Tabela 3.27 Diferenças do Grupo Etário (cont.)

A análise post-hoc revelou que:

- Para a variável do "Curto Prazo (E)", o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos) tem uma média significativamente mais elevada do que o grupo dos dois grupos dos mais novos (≤ 31 anos e dos 32-41 anos).
- Para a variável das "Limitações (E)", o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos) tem uma média significativamente mais elevada do que o grupo dos mais novos (≤ 31 anos).
- Para a variável do "Desenvolvimento (E)", o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) tem uma média significativamente mais elevada do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável da "Empregabilidade (E)", o grupo dos (42-51 anos) tem uma média significativamente mais elevada do que o grupos dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável do "Apoio ao Desenvolvimento (E)" o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).

- Para a variável da "Lealdade (O)", o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável do "Contato Transacional", o grupo dos mais novos (≤ 31) anos tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável do "Vigor", o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) e (32-41 anos) tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável da "Dedicação", o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável da "Absorção", o grupo dos (32-41) anos tem uma média significativamente mais alta do que o grupos dos mais velhos (≥ 52 anos).
- Para a variável do "*Engagement* total", o grupo dos mais novos (≤ 31 anos) tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos).

No que diz respeito ao Posto, foram encontradas diferenças significativas em dez dimensões do contrato psicológico (cinco do funcionário, quatro da organização e uma da relação da organização para com o indivíduo), em três tipos de contrato (transacional, reacional e equilibrado) e em todas as variáveis do *Engagement* (Tabela 3.26)

Tabela 3.28 Diferenças do Posto

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Curto Prazo (E)	Oficial	3.17	0.85	23.348	0.000
	Sargento	2.30	0.89		
	Praça	2.35	0.81		
Lealdade (E)	Oficial	2.92	1.19	22.219	0.000
	Sargento	3.88	0.67		
	Praça	3.50	0.80		
Desenvolvimento (E)	Oficial	2.98	1.21	15.314	0.00
	Sargento	3.72	0.59		
	Praça	3.61	0.74		
Empregabilidade (E)	Oficial	4.03	0.70	13.996	0.00
	Sargento	3.24	3.50		
	Praça	3.52	0.93		
Estabilidade (E)	Oficial	2.36	0.79	32.625	0.00
	Sargento	3.50	0.86		
	Praça	3.13	1.01		
Apoio ao Desenvolvimento (O)	Oficial	2.70	0.51	6.273	0.002
	Sargento	2.87	0.89		
	Praça	2.57	0.88		
Lealdade (O)	Oficial	1.93	0.68	22.219	0.00
	Sargento	2.58	0.82		

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Lealdade (O)	Praça	2.33	0.93	22.219	0.00
Desenvolvimento (O)	Oficial	2.68	0.54	12.657	0.000
	Sargento	3.07	0.97		
	Praça	2.42	0.77		
Empregabilidade (O)	Oficial	2.08	0.81	4.627	0.011
	Sargento	2.50	0.81		
	Praça	2.31	0.96		
Falta de confiança	Oficial	3	0.65	4.498	0.012
	Sargento	3.20	1.05		
	Praça	3.47	0.95		
Contrato Transaccional	Oficial	3.22	1.11	19.329	0.000
	Sargento	2.52	0.55		
	Praça	2.57	0.35		
Contrato Relacional	Oficial	2.40	0.71	37.572	0.000
	Sargento	3.34	0.56		
	Praça	3	0.76		
Contrato Equilibrado	Oficial	2.80	0.64	9.895	0.000
	Sargento	3.22	0.54		
	Praça	2.91	0.67		
Vigor	Oficial	4.21	1.07	7.803	0.001
	Sargento	4.82	1		
	Praça	4.69	0.84		
Dedicação	Oficial	3.61	2.06	11.119	0.00
	Sargento	4.76	1.08		
	Praça	4.36	1.32		
Absorção	Oficial	3.78	1.33	4.216	0.016
	Sargento	4.31	0.89		
	Praça	4.03	1.23		
<i>Engagement total</i>	Oficial	3.93	1.34	7.899	0.000
	Sargento	4.62	0.89		
	Praça	4.35	1		

Tabela 3.29 Diferenças do Posto (cont.)

A análise post-hoc revelou que:

- Para a dimensão do "curto prazo", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Sargentos .
- Para a escala da "lealdade (E)", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão do "Desenvolvimento (E) ", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão da "Empregabilidade (E)", o grupo dos Sargentos tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Oficiais.

- Para a dimensão da "Estabilidade (E)", o grupo dos Sargentos tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Praças.
- Para a dimensão do "Apoio ao Desenvolvimento (O)", o grupo dos Praças tem uma média significativamente mais baixa do que o grupos dos sargentos.
- Para a dimensão da "lealdade (O)", o grupo dos Sargentos tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Oficiais.
- Para a dimensão do "Desenvolvimento (O)", o grupo dos Sargentos tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Praças.
- Para a dimensão do "Empregabilidade (O)", o grupo dos Sargentos tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Oficiais.
- Para a dimensão da "Falta de Confiança", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Praças.
- Para a dimensão do "Contrato Transitório", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão do "Contrato Relacional", o grupo dos oficiais o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupos dos Sargentos..
- Para a dimensão do "Contrato Equilibrado", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão do "Vigor", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão da "Dedicação", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão da "Absorção", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.
- Para a dimensão do "*Engagement* total", o grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Sargentos.

No que diz respeito ao Estado Civil foram encontradas diferenças significativas em onze dimensões do contrato psicológico (seis do funcionário, três da organização e duas da relação da organização com o indivíduo), em todos os tipos de Contrato Psicológico, e em todas as variáveis do *Engagement* (Tabela 3.27).

Tabela 3.30 Diferenças do Estado Civil

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Curto Prazo (E)	Solteiro	2.75	0.90	3.685	0.027
	Casado	2.48	0.92		
	Divorciado	2.95	0.94		
Lealdade (E)	Solteiro	3.11	0.97	7.901	0.000
	Casado	3.65	0.91		
	Divorciado	3.12	1.16		
Limitações (E)	Solteiro	3.12	0.72	5.467	0.005
	Casado	2.64	0.99		
	Divorciado	3.03	1.27		
Empregabilidade (E)	Solteiro	3.80	0.79	2.556	0.080
	Casado	3.47	0.98		
	Divorciado	3.72	1.24		
Estabilidade (E)	Solteiro	2.77	1.03	3.819	0.023
	Casado	3.16	0.99		
	Divorciado	2.78	0.93		
Apoio ao Desenvolvimento (E)	Solteiro	3.57	0.78	4.108	0.018
	Casado	3.84	0.67		
	Divorciado	3.51	0.85		
Lealdade (O)	Solteiro	2.03	0.70	4.292	0.015
	Casado	2.42	0.89		
	Divorciado	2.23	0.83		
Desenvolvimento (O)	Solteiro	2.37	0.70	9.038	0.000
	Casado	2.92	0.86		
	Divorciado	2.73	0.69		
Apoio ao desempenho (O)	Solteiro	2.40	0.77	6.562	0.002
	Casado	2.85	0.77		
	Divorciado	2.75	0.79		
Falta de confiança	Solteiro	3.45	0.92	3.584	0.029
	Casado	3.08	0.94		
	Divorciado	3.39	0.71		
Incerteza	Solteiro	3.56	0.85	5.175	0.006
	Casado	2.22	0.87		
	Divorciado	3.67	0.64		
Contrato Transaccional	Solteiro	2.93	0.60	5.614	0.004
	Casado	2.64	0.79		
	Divorciado	3.13	1.08		
Contrato Relacional	Solteiro	2.65	0.78	7.504	0.001
	Casado	3.09	0.74		
	Divorciado	2.72	0.81		
Contrato Equilibrado	Solteiro	2.79	0.65	5.267	0.006
	Casado	3.10	0.61		
	Divorciado	2.87	0.66		
Contrato Transitório	Solteiro	3.62	0.77	3.917	0.021
	Casado	3.34	0.82		
	Divorciado	3.69	0.59		
Vigor	Solteiro	4.40	0.78	4.692	0.010
	Casado	4.73	1.07		
	Divorciado	4.16	1		
Dedicação	Solteiro	4	3.70	4.126	0.017
	Casado	4.49	1.58		
	Divorciado	3.64	1.81		
Absorção	Solteiro	3.70	1.18	7.343	0.001
	Casado	4.28	1.13		
	Divorciado	3.61	0.98		

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
<i>Engagement</i> Total	Solteiro	4.03	0.99	6.173	0.002
	Casado	4.51	1.13		
	Divorciado	3.86	1.10		

Tabela 3.31 Diferenças do Estado Civil (cont.)

A análise post-hoc revelou que:

- Para a dimensão do "Curto Prazo (E)", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Divorciados.
- Para a dimensão da "Lealdade (E)", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão "Limitações (E)", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Solteiros.
- Para a dimensão da "Empregabilidade (E)", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Solteiros.
- Para as dimensões da "Estabilidade (E)", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Solteiros.
- Para a dimensão do "Apoio ao Desenvolvimento (E)", o grupo dos Divorciados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão da "Lealdade (O)", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão do "Desenvolvimento (O)", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão do "Apoio ao Desempenho (O)", o grupo dos Divorciados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão da "Falta de Confiança", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão da "Incerteza", o grupo dos Divorciados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão do "Contrato Transacional", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Solteiros.

- Para a dimensão do "Contrato Relacional", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Divorciados.
- Para a dimensão do "Contrato Equilibrado", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão do "Contrato Transitório", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Divorciados.
- Para a dimensão do "Vigor", o grupo dos Solteiros tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo dos Casados.
- Para a dimensão da "Dedicação", o grupo dos Solteiros tem uma média é significativamente mais baixa do que o grupo dos casados.
- Para a dimensão da "Absorção", o grupo dos divorciados tem uma média é significativamente mais baixa do que o grupo dos casados.
- Para a dimensão do "*Engagement* Total", o grupo dos Casados tem uma média significativamente mais alta do que o grupo dos Divorciados.

Relativamente ao Tempo de Serviço, foram encontradas diferenças significativas em oito dimensões do contrato psicológico (cinco do funcionário, duas da organização e uma da relação da organização para com o indivíduo), em três tipos de contrato (transacional, relacional e equilibrado) e em todas as variáveis do *Engagement* à exceção do Vigor (Tabela 3.28)

Tabela 3.32 Diferenças do Tempo de serviço

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Lealdade (E)	≤10	3.86	0.52	7.95	0.000
	11-20	3.53	0.79		
	21-30	3.14	1.18		
	≥31	4.27	0.74		
Limitações (E)	≤10	2.58	0.54	3.38	0.019
	11-20	2.74	0.79		
	21-30	3.03	1.19		
	≥31	2.27	1.09		
Desenvolvimento (E)	≤10	3.83	0.56	9.37	0.00
	11-20	3.61	0.67		
	21-30	3.05	1.17		
	≥31	3.98	0.62		

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Empregabilidade (E)	≤10	3.96	0.14	3.160	0.026
	11-20	3.72	0.79		
	21-30	3.35	1.26		
	≥31	3.41	0.60		
Apoio ao Desenvolvimento (E)	≤10	4.02	0.41	5.94	0.001
	11-20	3.80	0.74		
	21-30	3.32	0.74		
	≥31	4.22	0.50		
Apoio ao Desempenho (O)	≤10	2.65	0.55	2.999	0.032
	11-20	2.58	0.81		
	21-30	2.87	0.78		
	≥31	3.03	0.64		
Empregabilidade (O)	≤10	2.38	0.79	3.144	0.026
	11-20	2.35	0.80		
	21-30	2.14	0.97		
	≥31	2.84	0.64		
Falta de Confiança	≤10	2.69	0.56	3.707	0.012
	11-20	3.36	0.94		
	21-30	3.03	0.92		
	≥31	3.44	0.82		
Contrato Transaccional	≤10	2.50	0.51	6.504	0.000
	11-20	2.61	0.57		
	21-30	3.07	1.03		
	≥31	2.52	0.73		
Contrato Relacional	≤10	2.89	0.45	2.780	0.042
	11-20	2.96	0.72		
	21-30	2.82	0.92		
	≥31	3.43	0.44		
Contrato Equilibrado	≤10	3.11	0.24	3.245	0.023
	11-20	3.01	0.60		
	21-30	2.88	0.74		
	≥31	3.40	0.39		
Dedicação	≤10	4.93	0.46	5.387	0.001
	11-20	4.51	1.28		
	21-30	3.74	2.04		
	≥31	4.83	0.61		
Absorção	≤10	4.32	0.88	3.039	0.030
	11-20	4.15	1.18		
	21-30	3.79	1.22		
	≥31	4.59	0.50		
<i>Engagement</i> Total	≤10	4.66	0.45	3.420	0.018
	11-20	4.42	1.04		
	21-30	4.03	1.32		
	≥31	4.77	0.39		

Tabela 3.33 Diferenças do Tempo de serviço (cont.)

A análise post-hoc revelou que:

- Para a dimensão da "Lealdade (E)", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).

- Para a dimensão das "Limitações (E)", o grupo dos (≥ 31) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (21-30).
- Para a dimensão do "Desenvolvimento (E)", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Empregabilidade (E)", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão do "Apoio ao Desenvolvimento (E) ", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Apoio ao Desempenho (O)", o grupo (11-20) é significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Empregabilidade (O)", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Falta de Confiança", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão do "Contrato Transacional", o grupo (≤ 10) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (21-30).
- Para a dimensão do "Contrato Relacional", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão do "Contrato Equilibrado", o grupo (21-31) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Dedicação", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão da "Absorção", o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).
- Para a dimensão do "*Engagement* total" o grupo dos (21-30) tem uma média significativamente mais baixa do que o do grupo (≥ 31).

No que diz respeito ao Grau Académico, foram encontradas diferenças significativas em nove dimensões do contrato psicológico (sete do funcionário e duas da organização), em três tipos de contrato (transacional, relacional e equilibrado) e em todas as variáveis do *Engagement* (Tabela 3.29)

Tabela 3.34 Diferenças do Grau Académico

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Curto Prazo (E)	9ª Ano	1.90	0.74	12.027	0.000
	12ª Ano	2.40	0.85		
	Bacharelato	2.47	0.82		
	Licenciatura	3.34	0.77		
	Mestrado	3.17	0.91		
	Doutoramento	2.61	0.64		
Lealdade (E)	9ª Ano	3.60	0.80	8.424	0.000
	12ª Ano	3.74	0.71		
	Bacharelato	3.59	0.62		
	Licenciatura	3.02	0.84		
	Mestrado	2.81	1.32		
	Doutoramento	3.85	0.81		
Limitações (E)	9ª Ano	2.88	0.57	6.246	0.000
	12ª Ano	2.54	0.81		
	Bacharelato	2.47	0.57		
	Licenciatura	2.93	0.68		
	Mestrado	3.38	1.37		
	Doutoramento	2.46	0.52		
Desenvolvimento (E)	9ª Ano	3.95	0.71	11.718	0.000
	12ª Ano	3.63	0.65		
	Bacharelato	3.50	0.73		
	Licenciatura	3.50	0.43		
	Mestrado	2.71	1.25		
	Doutoramento	3.87	0.58		
Empregabilidade (E)	9ª Ano	3.55	1.01	8.715	0.000
	12ª Ano	3.25	0.97		
	Bacharelato	3	1.09		
	Licenciatura	3.95	1.09		
	Mestrado	4.13	0.68		
	Doutoramento	4.16	0.35		
Estabilidade (E)	9ª Ano	3.26	0.94	21.564	0.000
	12ª Ano	3.50	0.85		
	Bacharelato	3.33	0.86		
	Licenciatura	2.54	0.91		
	Mestrado	2.17	0.71		
	Doutoramento	2.30	0.67		
Apoio Desempenho (E)	9ª Ano	3.87	0.79	3.661	0.003
	12ª Ano	3.80	0.65		
	Bacharelato	3.75	0.40		
	Licenciatura	3.80	0.52		
	Mestrado	3.42	0.90		
	Doutoramento	4.28	0.41		
Lealdade (O)	9ª Ano	2.14	0.92	3.839	0.002
	12ª Ano	2.50	0.89		
	Bacharelato	2.63	0.72		
	Licenciatura	2.29	0.70		
	Mestrado	1.93	0.74		
	Doutoramento	2.24	0.45		
Empregabilidade (O)	9ª Ano	2.40	0.87	4.219	0.001
	12ª Ano	2.42	0.91		
	Bacharelato	2.67	0.56		
	Licenciatura	2.71	0.93		

Dimensão		Média	Desvio Padrão	F	Sig
Empregabilidade (O)	Mestrado	1.87	0.70	4.219	0.001
	Doutoramento	2.34	0.70		
Contrato Transacional	9ª Ano	2.62	0.36	10.276	0.000
	12ª Ano	2.53	0.51		
	Bacharelato	2.62	0.42		
	Licenciatura	2.94	0.57		
	Mestrado	3.37	0.12		
	Doutoramento	2.45	0.68		
Contrato Relacional	9ª Ano	3.03	0.72	16.049	0.000
	12ª Ano	3.28	0.64		
	Bacharelato	3.20	0.60		
	Licenciatura	2.60	0.70		
	Mestrado	2.29	0.75		
	Doutoramento	2.75	0.49		
Contrato Equilibrado	9ª Ano	3.04	0.59	3.377	0.006
	12ª Ano	3.08	0.65		
	Bacharelato	3.20	0.43		
	Licenciatura	3.04	0.55		
	Mestrado	2.70	0.68		
	Doutoramento	3.21	0.18		
Vigor	9ª Ano	4.68	0.93	2.282	0.048
	12ª Ano	4.74	0.97		
	Bacharelato	4.69	0.65		
	Licenciatura	4.51	0.82		
	Mestrado	4.19	1.22		
	Doutoramento	4.74	0.47		
Dedicação	9ª Ano	4.65	1.09	6.779	0.000
	12ª Ano	4.60	0.17		
	Bacharelato	4.60	0.63		
	Licenciatura	3.65	1.53		
	Mestrado	3.33	2.29		
	Doutoramento	5.16	0.42		
Absorção	9ª Ano	4.09	1.32	3.341	0.006
	12ª Ano	4.26	1.01		
	Bacharelato	4.40	0.42		
	Licenciatura	3.36	1.24		
	Mestrado	3.68	1.32		
	Doutoramento	4.45	0.97		
<i>Engagement</i> total	9ª Ano	4.48	1.02	4.466	0.001
	12ª Ano	4.53	0.95		
	Bacharelato	4.58	0.46		
	Licenciatura	3.80	1.36		
	Mestrado	3.80	1.45		
	Doutoramento	4.79	0.53		

Tabela 3.35 Diferenças do Grau Académico (Cont.)

A análise post-hoc revelou que:

- Para a dimensão do "Curto Prazo (E)", o grupo do 9º ano tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo da licenciatura.

- Para a dimensão da "Lealdade (E)", o grupo dos Doutoramento tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo da Licenciatura.
- Para a dimensão das "Limitações do Funcionário(E)", o grupo dos Bacharelato e do Doutoramento tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo da Mestrado.
- Para a dimensão do "Desenvolvimento (F)", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do 9º ano.
- Para a dimensão da "Empregabilidade (F)", o grupo do Bacharelato é tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo da Doutoramento.
- Para a dimensão da "Estabilidade (F)", o grupo do Mestrado é tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do 12º ano e da Licenciatura.
- Para a dimensão do "Apoio ao desempenho do funcionário", o grupo do doutoramento tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do 9º ano.
- Para a dimensão da "Lealdade (O)", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do Bacharelato.
- Para a dimensão da "Empregabilidade (O)", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo da Licenciatura.
- Para a dimensão do "Contrato Transacional", o grupo do Doutoramento tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do Mestrado.
- Para a dimensão do "Contrato Relacional", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do 12º ano.
- Para a dimensão do "Contrato Equilibrado", o grupo do mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do bacharelato e o doutoramento.
- Para a dimensão do "Vigor", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do 12º ano e do Doutoramento.
- Para a dimensão da "Dedicação", o grupo do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do Doutoramento.
- Para a dimensão da "Absorção", o grupo da Licenciatura tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do Doutoramento.
- Para a dimensão da "*Engagement* Total", o grupo da Licenciatura e do Mestrado tem uma média significativamente mais baixa do que o grupo do Doutoramento.

4.3. Análise de Correlações

Para analisar a correlação entre variáveis (Tabela 3.30) optou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, com o teste de significância com uma extremidade. De acordo com esta análise, observou-se que:

O **Engagement total** apresenta correlações positivas significativas com as variáveis “Lealdade (E)”, ”Desenvolvimento(E)”, “Estabilidade(E)”, “Apoio Desempenho (E)”, “Lealdade (O)”, “Apoio Desempenho (O)”, “Desenvolvimento (O)”, ”Empregabilidade (O)”, “Contrato Relacional”, “Contrato Equilibrado” e o “Posto”. Apresenta ainda correlações significativamente negativas com o “Curto Prazo”, “Limitações”, “Empregabilidade(E)”, “Falta de Confiança”, “Incerteza”, “Desgaste”, “Contrato Transacional”, “Contrato Transitório”, “Idade”, “Tempo de Serviço” e o “Grau académico”.

O **Vigor** apresenta correlações positivas significativas com as variáveis “Lealdade (E)”, “Desenvolvimento(E)”, “Estabilidade(E)”, “Apoio Desempenho (E)”,” Lealdade (O)”, “Apoio Desempenho (O)”, “Desenvolvimento (O)”, “Empregabilidade (O)”, “Contrato Relacional”, “Contrato Equilibrado” e o “Posto”. Apresenta ainda correlações significativamente negativas com o “Curto Prazo”, “Limitações”, “Falta de Confiança”, “Incerteza”, “Desgaste”, “Contrato Transacional”, “Contrato Transitório”, “Idade” e o “Grau académico”.

A **Absorção** apresenta correlações positivas significativas com as variáveis “Lealdade (E)”, “Desenvolvimento(E)”, “Estabilidade(E)”, “Apoio Desempenho (E)”,” Lealdade (O)”, “Apoio Desempenho (O)”, “Desenvolvimento (O)”, ”Empregabilidade (O)”, “Contrato Relacional”, “Contrato Equilibrado” e o “Posto”. Apresenta ainda correlações negativas significantes com o “Curto Prazo”, “Limitações”, “Empregabilidade(E)”, “Falta de Confiança”, “Incerteza”, “Contrato Transacional”, “Contrato Transitório”, “Idade” e o “Grau académico”.

A **Dedicação** apresenta correlações positivas significativas com as variáveis “Lealdade (E)”, “Desenvolvimento(E)”, “Estabilidade(E)”, “Apoio Desempenho (E)”, “Lealdade (O)”, “Apoio Desempenho (O)”, “Desenvolvimento (O)”, “Empregabilidade (O)”, “Contrato Relacional”, “Contrato Equilibrado” e o “Posto”. Apresenta ainda correlações negativas significantes com o “Curto Prazo”, “Limitações”, “Empregabilidade(E)”, “Falta

de Confiança”, “Incerteza”, “Desgaste”, “Contrato Transaccional”, “Contrato Transitório”, “Idade”, “Tempo de Serviço” e o “Grau académico”.

Tabela 3.36 Correlações

** $p < 0,01$ * $p > 0,05$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1.Vigor	1																											
2.Absorção	** .735	1																										
3.Dedicação	** .810	** .781	1																									
4.Engagement total	** .908	** .907	** .945	1																								
5.Curto prazo (E)	** -494	** -314	** -568	** -500	1																							
6.Lealdade (E)	** .593	** .494	** .732	** .657	** -502	1																						
7.Limitações (E)	** -505	** -426	** -652	** -573	** .413	** -575	1																					
8.Desenvolvimento (E)	** .530	** .410	** .679	** .580	** -437	** .773	** -579	1																				
9.Empregabilidade (E)	** -091	** -202	** -229	** -193	** -190	** .340	** -087	1																				
10.Estabilidade (E)	** .367	** .367	** .431	** .424	** -389	** .504	** -252	** .395	** -414	1																		
11.Apoio desempenho (E)	** .599	** .477	** .631	** .610	** -392	** .771	** -512	** .738	** .043	** .387	1																	
12.Lealdade (O)	** .532	** .481	** .560	** .567	** -403	** .500	** -341	** .326	** -305	** .499	** .391	1																
13.Apoio Desempenho (O)	** .336	** .290	** .347	** .358	** -165	** .337	** -131	** .175	** -037	** .435	** .352	** .724	1															
14.Desenvolvimento (O)	** .401	** .295	** .503	** .443	** -332	** .511	** -297	** .325	** -123	** .338	** .356	** .679	** .728	1														
15.Empregabilidade (O)	** .364	** .315	** .470	** .415	** -224	** .567	** -228	** .526	** -007	** .444	** .523	** .580	** .674	** .489	1													
16.Falta de confiança	** -235	* -115	** -183	** -200	** .207	** -081	.099	.089	.190	.255	.057	.549	.537	.496	.213	1												
17.Incerteza	** -323	** -283	** -295	** -320	** .208	** -236	** .187	.059	.275	.321	.216	.576	.569	.488	.315	.716	1											
18.Desgaste	** -213	** -100	** -132	** -139	.094	.204	.204	.104	.191	.220	.206	.500	.438	.348	.304	.516	.719	1										
19.Contrato Transaccional	** -593	** -466	** -731	** -643	** .672	** -651	** .891	** -640	** .336	** -318	** -567	** -391	** -103	** -289	** -311	.057	.224	.212	1									
20.Contrato Relacional	** .586	** .532	** .681	** .651	** -521	** .800	** -458	** .602	** .384	** .384	** .618	** .772	** .602	** .588	** .632	** -341	** -442	** .350	** -537	1								
21.Contrato Equilibrado	** .579	** .464	** .688	** .626	** -406	** .783	** -475	** .732	** -058	** .521	** .757	** .698	** .752	** .750	** .840	** -307	** -410	** -359	** -502	** .792	1							
22.Contrato Transitório	** -293	** -190	** -231	** -249	** .188	** -202	** .193	** -040	** .250	** -301	** -191	** -615	** -581	** -482	** -322	** .819	** .928	** .875	** .197	** -432	** -412	1						
23.Gênero	.029	.016	0.29	.010	.022	.011	.008	.040	.032	.046	.022	.011	.025	.102	.021	.006	.054	.018	.018	.024	.043	.015	1					
24.Idade	** -158	** -146	** -310	** -219	** .190	** -152	** .223	** -273	** -118	** -032	** -214	** .002	** .146	** -001	** -107	** -046	** .062	** -031	** .360	** -073	** -122	** -073	** -073	1				
25.Posto	** .192	** .091	** .194	** .157	** -350	.244	.197	.275	.214	.316	.070	.195	.053	.111	.111	.200	.054	.046	.322	.318	.082	.064	.187	.072	1			
26.Estado civil	.006	.053	.007	.026	.007	.081	.088	.011	.067	.056	.034	.118	.181	.190	.002	.070	.028	.009	.006	.098	.099	.029	.119	.378	.114	1		
27.Tempo de serviço	.080	.080	.203	.131	.122	.067	.098	.206	.181	.003	.100	.080	.205	.059	.027	.040	.016	.038	.222	.002	.024	.022	.049	.904	.092	.343	1	
28.Grau académico	.170	.149	.243	.200	.404	.292	.220	.343	.354	.537	.112	.186	.000	.048	.187	.146	.081	.045	.323	.447	.164	.097	.107	.073	.743	.006	.071	1

4.4. Regressão Linear

Tendo em conta a questão exploratória deste trabalho, realizaram-se duas regressões lineares múltiplas. Utilizou-se o método STEPWISE, de forma a conseguir identificar as variáveis com maior poder de previsão sobre a variável “*Engagement*”. Na primeira regressão foram introduzidas como variáveis independentes as variáveis relativas às dimensões do Contrato Psicológico e as variáveis demográficas que apresentavam correlações significativas com a variável *Engagement Total*. Na segunda regressão foram introduzidas como variáveis independentes as variáveis relativas aos tipos de Contrato Psicológico e as variáveis demográficas que apresentavam correlações significativas com a variável *Engagement Total*.

4.4.1. *Engagement Total* e Dimensões do Contrato Psicológico

O modelo obtido retém seis dimensões do Contrato Psicológico (“Lealdade (E)”,” Lealdade (O)”, “Limitações (F)”, “Desgaste”, “Apoio ao Desempenho”, “Incerteza e o Tempo de Serviço”) e a variável “Tempo de Serviço”. Em conjunto, estas sete variáveis explicam 62,7% da variância do *Engagement* (R^2) Os resultados revelam ainda que a variável com maior poder preditivo do *Engagement* é a “Lealdade (E)”, que por si só explica 43,1% da variância.

Tabela 3.37 Regressão Linear para o *Engagement* e as Dimensões do Contrato Psicológico

Variáveis Retidas	Resumo do Modelo	
	R^2	Erro Padrão da Estimativa
Lealdade (E)	0,627	0,697
Lealdade (O)		
Limitações (F)		
Desgaste		
Apoio ao Desempenho (F)		
Incerteza		
Tempo de Serviço		

4.4.2. Engagement e Tipos do Contrato Psicológico

O modelo obtido retém dois tipos de Contrato Psicológico (“Contrato Relacional” e o “Contrato Transacional”) e a variável “Grau académico”. Em conjunto, estas três variáveis explicam 56,5% da variância do *Engagement* (R^2). Os resultados revelam ainda que a variável com maior poder preditivo do *Engagement* é o Contrato relacional, que por si só explica 42,4% da variância.

Regressão linear do “*Engagement Total*” com os tipos do “Contrato Psicológico”

Tabela 3.38 Regressão Linear para o Engagement Total e os Tipos do Contrato Psicológico

Variáveis Retidas	Resumo do Modelo	
	R^2	Erro Padrão da Estimativa
Contrato Relacional	.565	.745
Contrato Transacional		
Grau Académico		

Capítulo V

Conclusão

Nesta parte da dissertação são apresentados e discutidos os resultados obtidos no decorrer do presente estudo. Assim, inicialmente são esboçados os resultados das questões colocadas anteriormente. Posteriormente virá a discussão dos resultados onde se vai comparar cada um dos tópicos estudados anteriormente. Por fim, serão apresentadas as contribuições para a Marinha, as limitações do estudo e ainda possíveis recomendações para estudos futuros.

5.1. Resultado das Questões de Investigação

I: Qual a percepção dos militares da Marinha sobre o cumprimento das diferentes dimensões do Contrato Psicológico?

Verificamos que, globalmente, os militares da marinha têm percepções positivas no que respeita ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico por parte deles próprios. Apresentam valores acima da média na “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Empregabilidade”, “Estabilidade” e “Apoio ao Desempenho”, pelo que têm interesse e estão comprometidos com os assuntos da organização procuram ativamente o seu desenvolvimento profissional para se valorizarem tanto dentro como fora da Marinha, estão empenhados em melhorar o seu desempenho, e pretendem ter um emprego estável na Marinha. Por outro lado, apresentam valores abaixo da média no “Curto Prazo” e “Limitações”, pelo que não estão a pensar sair da marinha no curto prazo, nem pretendem apenas desempenhar um número restrito de tarefas.

No que diz respeito às percepções de cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico por parte da organização, os resultados já não são tão positivos, dado que as dimensões “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Empregabilidade” e “Apoio ao Desempenho”,

apresentam médias abaixo do ponto médio teórico. Assim, os militares têm uma percepção baixa de que a organização se preocupe com eles, ofereça oportunidades de desenvolvimento dentro ou fora da Marinha, e de apoio à obtenção de níveis mais elevados de desempenho.

Analisando as percepções quanto à relação da organização com o funcionário, verificamos valores acima do ponto médio teórico para a “Falta de Confiança”, a “Incerteza” e o “Desgaste”. Assim, os militares tendem a considerar que a organização não confia muito neles, não lhes dá certezas quanto ao futuro e preveem a possibilidade a sua situação em termos de salário e benefícios piorar.

2: Qual a percepção dos militares da Marinha sobre o cumprimento dos diferentes tipos de Contrato Psicológico?

A análise da percepção de tipo de contrato revelou que o Contrato Transitório é o que apresenta um resultado acima do ponto médio teórico. Na verdade, o Contrato Transitório é o único cuja média é superior ao ponto médio teórico, estando as médias dos outros três tipos de contrato abaixo desse ponto. Este facto é preocupante dado que o contrato transitório é composto por dimensões menos positivas do Contrato Psicológico, nomeadamente a “Falta de Confiança”, a “Incerteza” e o “Desgaste”.

3: Qual a percepção dos militares da Marinha sobre o Engagement em termos globais e nas diferentes dimensões?

A análise do *Engagement*, em termos globais e nas suas três dimensões, “Vigor”, “Dedicação” e “Absorção” revela percepções muito positivas por parte dos militares da Marinha. Em todos os casos, as médias obtidas estão bastante acima do ponto médio teórico.

4: *No que diz respeito ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos de militares da Marinha?*

Não se verificam diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito às perceções de cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico. Em termos de “Idade”, verificaram-se diferenças em seis dimensões. Nas duas dimensões de conteúdo negativo (“Curto Prazo” e as “Limitações”), o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos) apresenta médias significativamente mais elevadas do que grupos mais jovens. Nas restantes dimensões, todas com conteúdo positivo (“Desenvolvimento”, “Empregabilidade”, “Apoio ao Desenvolvimento” e “Lealdade”), o grupo de maiores de 52 anos tem médias significativamente inferiores a grupos mais jovens. Assim, o grupo de maior idade aparenta ser o que tem perceções menos positivas.

Em termos de estado civil, os resultados indicam que, de uma maneira geral, o grupo de militares casados tem perceções mais positivas. Em quatro dimensões de conteúdo negativo (“Curto Prazo”, “Limitações”, “Falta de Confiança” e “Incerteza”) o grupo dos casados tem uma média significativamente inferior., enquanto em cinco dimensões de conteúdo positivo (“Lealdade funcionário”, “Lealdade organização”, “Estabilidade funcionário”, “Apoio ao desenvolvimento funcionário”, “Apoio ao desempenho organização”, e “Desenvolvimento organização”), o grupo dos casados tem uma média significativamente superior. Existem uma exceção numa dimensão de conteúdo positivo em que os casados têm uma média significativamente inferior (“Empregabilidade funcionário”).

Relativamente ao posto, os resultados indicam que, de uma maneira geral, os Oficiais têm perceções menos positivas que os Sargentos. Os Oficiais têm uma média significativamente superior do que à Sargentos para uma dimensão de conteúdo negativo (“Curto Prazo”), e significativamente inferior em cinco dimensões de conteúdo positivo (“Lealdade funcionário”, “Lealdade organização”, “Desenvolvimento funcionário”, “Desenvolvimento organização” e “Estabilidade funcionário”). A única exceção é a “Empregabilidade por parte da organização”, em que sendo uma dimensão de conteúdo positivo, os Oficiais têm uma média superior à dos Sargentos. Para a “Empregabilidade por

parte da organização”, os Sargentos têm uma média significativamente superior às praças. Finalmente, para a “Falta de Confiança”, as Praças têm uma média significativamente superior aos Oficiais.

No que diz respeito à antiguidade, os resultados indicam que é o grupo entre os 21 e 30 anos de serviço tem perceções menos positivas. Na dimensão das “Limitações”, este grupo tem uma média significativamente mais elevada. Em cinco dimensões de conteúdo positivo a, “Lealdade funcionário”, “Desenvolvimento funcionário”, “Empregabilidade funcionário”, “Empregabilidade organização”, e “Apoio ao desenvolvimento funcionário”, o grupo apresenta uma média significativamente inferior..

5: No que diz respeito aos tipos de Contrato Psicológico, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?

Não se verificam diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito às perceções dos tipos de Contrato Psicológico. Em termos de idade, verificam-se diferenças significativas em termos do “Contrato Transitório”, em que os militares mais novos (≤ 31 anos) têm uma média significativamente mais baixa que os mais velhos (≥ 52 anos). Dado que o “Contrato Transaccional” é composto pelas dimensões “Falta de Confiança”, “Incerteza” e “Desgaste”, este resultado indica que os mais jovens têm perceções mais positivas que os de maior idade. Quanto ao “estado civil”, verificam-se diferenças significativas nos quatro tipos de Contratos. No “Contrato Relacional” e no “Contrato Transitório” o grupo dos “casados” tem a média mais baixa, pelo que, dadas as dimensões que compõem estes contratos, este grupo tem perceções mais positivas. No “Contrato Relacional” e “Equilibrado”, o grupo dos “casados” tem a média mais alta pelo que, mais uma vez dadas as dimensões incluídas, se volta a verificar que são os casados o grupo com perceções mais positivas.

No que diz respeito ao posto verificaram-se diferenças significativas em três tipos de Contrato – “Transitório”, “Relacional” e “Equilibrado”. No caso do “Contrato Transitório” verificou. O grupo dos Oficiais tem uma média significativamente mais elevada que o dos

Sargentos, no caso do “Contrato Relacional” e do “Contrato Equilibrado” verifica-se o inverso. Tendo em conta as dimensões contidas em cada tipo de contratos, os resultados são consistentes ao indicar que os Sargentos têm perceções mais positivas que os Oficiais.

Relativamente ao tempo de serviço, verificaram-se de novo diferenças significativas em três tipos de Contrato – “Transitório”, “Relacional” e “Equilibrado”. O grupo que está na organização entre 21 e 30 anos tem médias significativamente mais altas no “Contrato Transacional” e significativamente mais baixas no “Contrato Relacional” e no “Contrato equilibrado”. Tendo em conta a composição dos contratos, o grupo dos 21-30 anos é aquele que apresenta perceções menos positivas.

6: No que diz respeito ao Engagement, existem diferenças significativas em diferentes grupos da Marinha?

Não se verificam diferenças entre homens e mulheres no que diz respeito às perceções de níveis de *Engagement*. Em relação à idade, verificam-se diferenças significativas em termos dos “*Engagement Total*” e de todas as suas dimensões, os militares mais novos (≤ 31 anos) têm uma média significativamente mais alta que os mais velhos (≥ 52 anos). Quanto ao estado civil, verificam-se diferenças significativas em termos do “*Engagement Total*” e em todas as suas dimensões. Os militares casados têm as médias mais elevadas e as perceções mais positivas.

No que diz respeito ao posto, verificam-se diferenças significativas em termos dos “*Engagement Total*” e de todas as suas dimensões, em que os Sargento têm uma média significativamente mais alta que os Oficiais.

Para o tempo de serviço, verificam-se diferenças significativas em termos do “*Engagement Total*” e de todas as suas dimensões. O grupo com maior antiguidade (≥ 31 anos) é o grupo que tem médias mais elevadas, distinguindo-se significativamente do grupo dos 21-30 anos, que mais uma vez é o grupo com perceções menos positivas.

7: Qual a relação entre o cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico e o Engagement?

Através da análise de correlações verificamos que o “*Engagement Total*” apresenta significativas correlações negativas com três variáveis da relação de obrigação por parte do empregado – “Curto Prazo”, “Limitações” e “Empregabilidade” e com todas as variáveis da relação da organização para com o funcionário – “Falta de Confiança”, “Incerteza” e “Desgaste”. O sentido da correlação indica que quanto mais elevados os valores destas variáveis, menores serão os valores do *Engagement*. As correlações são semelhantes se em vez do “*Engagement Total*” considerarmos as suas dimensões de “Vigor”, “Absorção” e “Dedicação”. Verificam-se apenas duas exceções – o “Vigor” não apresenta uma correlação significativa com a “Empregabilidade” e a “Absorção” não apresenta uma correlação significativa com o desgaste.

Verifica-se que o “*Engagement Total*” apresenta significativas correlações positivas com quatro variáveis da relação de obrigação por parte do empregado – “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Estabilidade” e “Apoio ao Desempenho” e com todas as variáveis da relação de obrigação por parte da organização. “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Apoio ao Desempenho” e “Empregabilidade”. O sentido da correlação indica que quanto mais elevados os valores destas variáveis, maiores serão os valores do *Engagement*. Se em vez do “*Engagement Total*” considerarmos as suas dimensões de “Vigor”, “Absorção” e “Dedicação”, encontramos correlações positivas significativas com as mesmas variáveis.

Nestes resultados é de assinalar o facto de a “Empregabilidade” por parte do funcionário ter uma correlação negativa com o *Engagement*, enquanto a “Empregabilidade” por parte da Organização tem uma correlação positiva. Uma possível explicação pode residir no facto de que um Militar da Marinha desenvolve esforços no sentido de aumentar os contactos e a sua visibilidade com empregadores fora da Marinha (“Empregabilidade do Funcionário”) está a pensar desligar-se da organização e o seu *Engagement* será consequentemente baixo. Quando a Marinha desenvolve esforços no sentido de desenvolver as qualificações para o mercado de trabalho e melhorar as possibilidades de empregabilidade dos militares, isso pode ser percebido como um benefício e constituir uma fonte de motivação.

8: Quais as variáveis mais importantes para explicar o *Engagement* na Marinha?

Através da regressão linear podemos verificar que a dimensão do Contrato Psicológico com maior poder preditivo do *Engagement* é a “Lealdade” por parte do funcionário, que por si só explica 43,1% da variância. No entanto, uma possível explicação reside no próprio contexto específico da Marinha, e das organizações militares em geral, em que os valores de “Lealdade” são fundamentais e fortemente incutidos.

O modelo retém ainda duas variáveis da relação de obrigação por parte do funcionário - “Limitações” e “Apoio ao Desempenho” - uma variável da relação de obrigação por parte da organização - a “Lealdade” - duas variáveis da relação da organização para com o funcionário - “Desgaste” e “Incerteza” e ainda uma variável demográfica - o “tempo de serviço”. Em conjunto, estas sete variáveis explicam 62,7% da variância.

Se tivermos em consideração os tipos de Contrato Psicológico, verificamos que o “Contrato Relacional” é o que tem maior poder preditivo do *Engagement*, explicando por si só 42,4% do *Engagement*. O “Contrato Relacional” engloba as duas dimensões de “Lealdade” (funcionário e organização) e a “Estabilidade” por parte do funcionário, sendo que quanto mais elevado o “Contrato Relacional”, maior os níveis de *Engagement*. Mais uma vez verificamos a importância da “Lealdade” para o *Engagement* no contexto da marinha.

O modelo retém ainda o Contrato Transacional e uma variável demográfica - o “grau académico”. Em conjunto, as três variáveis explicam 56,5% da variância. O “Contrato Transacional” inclui as variáveis de “Curto Prazo” e duas variáveis de “Limitações” (do Funcionário e da Organização), sendo que quanto mais elevado o “Contrato Transacional” mais baixos serão os níveis de *Engagement*. Vemos assim a importância da intenção de permanecer na organização e de ter tarefas interessantes para o *Engagement*.

5.2. Discussão de Resultados

Após os resultados obtidos nas questões de investigação concluímos que o género nunca verifica valores significativos para que exista necessidade de serem abordados, pois conforme explicado no capítulo III, em 217 respostas aos questionários apenas dezasseis eram mulheres. O mesmo acontece com o grau académico, não existem diferenças significativas entre os grupos.

Dando início propriamente à discussão quando analisámos as perceções das diferentes dimensões do Contrato Psicológico, verificamos que os militares da marinha têm perceções positivas no que respeita ao cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico por parte deles próprios. Apresentam valores elevados de “Lealdade”, “Desenvolvimento”, “Empregabilidade”, “Estabilidade” e “Apoio ao Desempenho”. Por outro lado, apresentam valores baixos de “Curto Prazo” e “Limitações”, pelo que não estão a pensar sair da marinha no curto prazo, nem pretendem apenas desempenhar um número restrito de tarefas. Relativamente às perceções do cumprimento por parte da organização os resultados sugerem uma possível falta de preocupação da organização para com os militares, sendo que consideram que a organização não oferece oportunidades de desenvolvimento dentro ou fora da Marinha nem de apoio à obtenção de níveis mais elevados de desempenho. Como possível consequência, os militares tendem a considerar que a organização não confia neles, não lhes dá certezas quanto ao futuro e podem talvez ponderar a possibilidade da sua situação em termos de salário e benefícios piorar.

Na segunda questão de investigação foram abordados os tipos de Contratos Psicológicos no sentido de perceber qual dos contratos apresenta o valor acima do ponto médio teórico. O contrato que apresentou valores acima da média foi o "Contrato Transitório", torna-se inquietante pois este contrato é constituído por dimensões menos positivas. É importante ter a perceção que a maioria dos militares se encontram em fase de transição do "Contrato

Relacional" para este contrato, embora os militares continuem a ser leais à organização, os resultados mostram que sentem falhas por parte da organização.

A terceira questão aborda a percepção dos militares no sentido de perceber se estão *Engaged* com a organização e a resposta foi para além do desejável, todos sem exceção se encontram bastante *Engaged* com a organização.

A quarta questão pretende analisar a percepção do Contrato Psicológico nos diferentes grupos da Marinha. Relativamente à "Idade" foi novamente o grupo dos mais velhos (≥ 52 anos) a apresentarem valores baixos, esta questão veio confirmar mais uma vez a veracidade dos resultados obtidos nos perceções do cumprimento do Contrato Psicológico. Em relação ao "Estado Civil" são os casados que apresenta perceções mais positivas contudo apresentam valores consideravelmente acima do ponto medio teórico nas "Limitações", "Falta de Confiança" e na "Incerteza". Este resultado é interessante pois com o decorrer do tempo pode ser exetável também os casados passarem a fazer parte do grupo com as perceções menos positivas, caso a marinha não mantenha todos os benefícios que promove aos seus militares. Quanto ao "Posto", foram os "Oficiais" as perceções menos positivas nos aspetos da "Lealdade do Funcionário", "Lealdade da Organização", "Desenvolvimento dos Funcionários", "Desenvolvimento da Organização" e a "Estabilidade do Funcionário", estas dimensões podem mostrar varias falhas ou erros que a Marinha tem vindo a cometer, por exemplo, a falta de transparência nas decisões que toma sem ter em conta o militar e sem sequer os abordar quanto ao tema. A Marinha promove pouco o desenvolvimento, caso o militar deseje adquirir mais formação a nível profissional ou académico, é ele quem tem que se propor a ter as formações, relativamente à estabilidade do funcionário, os militares de facto a qualquer momento poderem ter que destacar da unidade, não tendo que ser necessariamente para as unidades navais, mas o militar pode ter que mudar de serviço com bastante frequência. No que diz respeito ao "Tempo de Serviço" foi o grupo dos 21-31 anos que mostrou ter perceções menos positivas. Este grupo pode ser integrado a nível de postos, sendo que nas Praças poderá ser um Cabo antigo que estará a terminar a sua carreira, a nível dos Sargentos de uma forma genérica sem falar em especialidade, um Sargento entre os 21-31 estará já num escalão superior e conseqüentemente no fim de carreira. Nos Oficiais também eles serão Oficiais

Superiores já com pouco tempo de serviço a cumprir. Este resultado é bastante semelhante ao item da "Idade" pois as pessoas a responder serão as mesmas do grupo (≥ 52 anos).

Na questão cinco foi avaliada a perceção da existência das diferenças significativas dos tipos de Contrato Psicológico. Em relação à "Idade" são novamente os mais velhos a ter perceções menos positivas, mas podemos perceber que os jovens pelo contrário têm perceções mais positivas, talvez porque estão no início de carreira e têm muitas expectativas que consideram nunca serem defraudadas. O "Estado Civil" mostra diferenças significativas em todos os contratos, contudo novamente, e indo de encontro as questões anteriores, os casados a apresentarem médias mais altas no "Contrato Relacional" e no "Contrato Equilibrado" no que diz respeito ao "Posto" verificou-se mais uma vez o grupo de Oficiais apresenta valores mais significativos no "Contrato Transitório" e que por sua vez o oposto acontece com os Sargentos que apresentam perceções bastante positivas em relação ao "Contrato Relacional" e ao "Contrato Equilibrado". Por fim no "Tempo de Serviço" existem também perceções diferentes nos contratos referidos anteriormente sendo que mais uma vez é grupo com tempo de serviço dos 21-30 anos a ter perceções menos positivas integrando-se no "Contrato Transacional".

A questão seis verifica se existe diferenças do *Engagement* nos diferentes grupos, onde os resultados mostraram que efetivamente existem diferenças. São o grupo dos 21-30 anos de idade a sentirem-se mais *Engaged* com a organização, o que mostra mais uma vez que os mais velhos (≥ 52 anos) pouco ou nada se sentem *Engaged*. Continuam a ser os casados a ter resultados mais positivos em relação ao *Engagement*. São os Sargentos a terem uma média significativamente mais alta que os Oficiais. Quanto ao "Tempo de Serviço" são novamente o grupo dos 21-30 anos de idade a terem medias mais elevadas, o que parece que vai contra tudo o que foi dito anteriormente, mas a verdade é que embora estes militares se sintam descontentes continuam a ser leais pois juraram honrar a pátria, mesmo que a organização cometa falhas.

Na questão sete pretendia-se verificar a relação entre a perceção do cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico e o *Engagement*. Como tal, conseguiu-se verificar correlações positivas com todas as dimensões positivas do funcionário e com a

organização. Contudo verificou-se que a "Empregabilidade" por parte do funcionário apresenta uma média negativa podendo explicar-se pela vontade que alguns militares sentem em sair da Marinha e procurar outras organizações que talvez os possam valorizar mais.

Na última hipótese pretendia-se saber quais as variáveis mais importantes para explicar o *Engagement* na Marinha. Referente às dimensões do Contrato Psicológico foi a "Lealdade" por parte do funcionário que se destacou. Este resultado é interessante visto que a "Lealdade" faz parte do antigo contrato (Relacional), mas é explicável visto a organização ser militar e os militares fazem-se reger por um Regulamento de Disciplina Militar onde um dos seus deveres fundamentais é, segundo o artigo 16º - "Dever da Lealdade", assim os militares têm o dever de guardar e fazer guardar a Constituição e demais leis no desempenho das suas funções em subordinação aos objetivos de serviço na perspetiva da prossecução das missões das Forças Armadas, em cumprimento do dever de lealdade incumbe também o militar de não se manifestar contra a Constituição, respeitar e agir com franqueza e sinceridade com todos os militares, nunca tomar parte de uma manifestação atentatória da disciplina, podendo estas por em risco a coesão e disciplina das Forças Armadas. Os militares são cumpridores das suas obrigações e neste caso juraram lealdade à organização e como tal vão honrar o juramento que fizeram. Além desta variável verificou-se que se tivermos os tipos do Contrato Psicológico, percebemos que o "Contrato Relacional" é o que tem maior poder preditivo do *Engagement*, neste também se engloba as dimensões da "Lealdade" da parte do funcionário e do empregador. Contudo, e entre toda a descontentamento verificamos que existe uma intenção dos militares permanecerem na organização e terem tarefas mais interessantes para o *Engagement*.

5.3. Contribuições para a Marinha Portuguesa

Esta dissertação colaborou na elucidação sobre alguns pontos considerados interessantes, nomeadamente: Perceber que relativamente à percepção dos tipos de Contrato Psicológico é o Contrato Transitório aquele que apresenta valores acima da média. Importa perceber que neste contrato quanto maior for o valor, pior será para a Marinha, pois as dimensões deste contrato são a “Falta de Confiança” a “Incerteza” e o “Desgaste”. Outro ponto considerado foi a relação do *Engagement* e a análise global é que efetivamente os militares apresentam uma média acima do ponto médio teórico, o que para a Marinha é um bom resultado, pois independentemente das adversidades que se tem vivido na economia Portuguesa os seus militares continuam *Engaged* com a organização.

Foi interessante compreender que efetivamente existem diferenças na percepção do cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico quando se aborda diferentes grupos, segundo os resultados obtidos, são os mais velhos que apresentam ter percepções menos positivas no que diz respeito ao “Curto Prazo”, às “Limitações”, ao “Desenvolvimento”, à “Empregabilidade” ao “Apoio ao Desenvolvimento” e à “Lealdade”. Seria de esperar que talvez fossem os mais novos a apresentarem estes valores. Os militares casados apresentam os resultados as percepções mais positivas, quer sejam nas dimensões de conteúdo negativo quer nas positivas. São os oficiais que apresentam percepções menos positivas pois apresentam valores superiores nas dimensões de conteúdo negativo (“Curto Prazo, Lealdade da organização, Estabilidade do Funcionário), ainda no posto é interessante perceber que além dos Oficiais, também os Praças têm uma média significativamente grande “falta de Confiança”. Relativamente à idade de serviço são os militares entre os 21 e os 30 anos de serviço que apresentam percepções menos positivas, contudo este grupo apresenta valores positivos no “Apoio ao Desenvolvimento” e na “Falta de Confiança”.

Relativamente à análise das variáveis mais importantes do Contrato Psicológico para explicar o *Engagement* dos militares, obtivemos a “Lealdade” como o preditivo com maior valor por parte do funcionário o que realmente é um resultado esperado devido aos valores que são fortemente inculcados nesta organização.

5.4. Limitações do Estudo

Uma limitação óbvia deste estudo diz respeito ao tamanho da amostra. A amostra não pode ser considerada como representativa do universo da Marinha, pelo que não se pode estender os resultados e conclusões a toda a Marinha. Para além do tamanho, tem também o problema da composição, na medida em que a amostra é constituída maioritariamente por Homens.

Apesar da recolha de dados ter sido feita anonimamente, alguns inquiridos podem ter tido receio de haver a possibilidade de serem identificados pelos seus superiores. Isto pode ter “enviesado” os resultados. Por outro lado, dado que o questionário se baseia em opiniões, podendo estar sujeitos à desejabilidade social. A desejabilidade social implica a possibilidade de os inquiridos responderem não de acordo com o que pensam mas sim de acordo com o que consideram ser correto ou que lhes dará uma boa imagem. Conforme referido anteriormente os resultados mostram que os militares têm uma perceção positiva a respeito do seu cumprimento do Contrato Psicológico e dos seus níveis de *Engagement*. No entanto, esta resposta pode não ser a sua verdadeira perceção, pode pelo contrário ser apenas a resposta que aparentemente pode ser a certa.

Por outro lado, o estudo baseia-se na opinião dos inquiridos e não foi analisada a perceção da organização, nomeadamente dos Recursos Humanos (Superintendência de Pessoal), sobre o cumprimento do Contrato Psicológico por parte da organização. Assim, não se pode concluir que a organização tem baixos níveis de cumprimento das dimensões do Contrato Psicológico. Pode até dar-se o caso de estar a cumprir, mas não estar a transmitir corretamente esse facto aos militares, o que explica as perceções destes.

5.5. Recomendação para Estudos Futuros

Seria interessante em estudos futuros abordar não só a opinião dos inquiridos mas também fazer entrevistas à organização sobre as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos, para se poder analisar se as mesmas têm impacto nas perceções do Contrato psicológico e do *Engagement*.

Entende-se ainda a necessidade de uma eventual investigação onde se aborde a organização para se perceber se existe uma tentativa de melhorar a situação dos seus funcionários relativamente ao *Engagement* e o Contrato Psicológico que a ela (organização) se aplica

Também seria uma mais valia analisar esta temática em outras estruturas organizacionais que não mecanicistas.

Relativamente à Marinha seria importante estudar quais são os grupos com piores resultados e tentar encontrar soluções para melhorar os níveis de *Engagement*, falar do problema da perceção de Falta de Confiança, Incerteza e Desgaste.

Por fim, seria curioso recolher uma amostra maior para se conseguir aferir com maior detalhe a relação entre o Contrato Psicológico e o *Engagement* dentro da Marinha Portuguesa.

Referências

- ALLEN, N., & MEYER, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity . *Journal of vocational behavior*, 252-276.
- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational behavior*. Oxford: Dorsey Press.
- BAKKER, A. B. (2014). Fluctuations in Work Engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 227-236.
- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L., & LEITER, M. (2010). Key Questions Regarding Work Engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 4-28.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & BRUMMRLHUIS, L. E. (2012). Work Engagement performance and active learning: the role of conscientiousness. *Vocational Behavior*, 555-564.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., BOAR, D., & SCHAUFELLI, W. B. (2003). Demands and job resourcer and predators of absence duration and frequency. *vocational behavior* , 341-356.
- BAKKER, A. B., SCHAUFELI, W. B., LEITER, M., & TARIS, T. W. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 187-200.
- BLEDOW, R., SCHMITT, A., FREESE, M., & KUHNEL, J. (2011). The affective shift model of work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 1246-1257.
- BRAÇANÇA, N. A. (2002). *Impacto do Contrato Formal sobre o Contrato Psicológico* . Lisboa: I.S.P.A.
- CASTANHEIRA, L., & CAETANO, A. (1999). Dimensão do Contrato Psicológico. *Psicologia*, 99-125.
- CONWAY, N., & BRINER, R. B. (2005). Underestanding Psychological Contracts at Work: A critical evolution of theory and research. *Oxford University Press*, 30-47.
- CORREIA, R., & MAINARDES, E. W. (2011). O desenvolvimento do Contrato Psicológico orientado para o desempenho de elevado rendimento. *Psico*, 266-277.
- CULLINANE, N., & DUDON, T. (2006). The Psychological Contract: A critical Review International. *Management Reviews*, 125-127.

- CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R. C., & CABRAL- CARDOSO, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- DEMEROUTI, E., & BAKKER, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of industrial phscology*, 9.
- DUARTE, A., & TORRES, C. (2011). Contrato formal vs. Contrato Psicológico. *Jornal de Negócios*, 23-24.
- GERVÁSIO, L. M. (2013). *A promessa percebida. O papel do contrato Psicológico no setor do retalho*. Leiria: ISLA.
- GIBSON, R. O. (1996). Toward a conceptualization of absence behavior of personnel in organizations. *administrative Science Quarterly*, 107-133.
- GONZÁLES-ROMA, V., SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., & LORET, S. (2006). Burnout and work engagement. Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 165-174.
- GUEST, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Vocational Behavior*, 649-664.
- HARTER, J. K., L., S. F., & HAYES, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction. employee engagement and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 268-271.
- HOCHSCHILD, A. R. (1983). The managed heart, commercialization of human feeling. *University of California Press*, 27-34.
- HOLZ, C. A. (1978). *Gods os Management: The changing Work of Organizations*. *Oxford Iniversity Press*, 757-782.
- JAPIASSU, H., & MARCONDES, D. (1990). *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar Editor.
- KAHN, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. . *Academy of Management Journal*, 692-724.

- KIDDER, D. L., & BUCHOLTZ, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and psychological contracts. *Human resources management review*, 599-617.
- KUHNEL, J., & SOMMENTAG, S. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 181-198.
- LEIRIA, A. C., PALMA, P., & PINA e CUNHA, M. (2006). *O contrato Psicológico em organizações empreendedoras: perspectivas do empreendedor e da equipa*. Lisboa: Comportamento organizacional e Gestão.
- LEITER, M. P., & MASLACH, C. (2006). *Preventing burnout an building engagement : A complete program for organizational renewal* . San Francisco: Jossey-Bass.
- LEVINSON, H., PRICE, C. R., MUNDEN, K. J., MANDI, H. J., & SOLLEY, C. M. (1962). Men management and mental health . *Harvard University Press*, 87-94.
- LLOYD, S., BORDIA, P., TANG, R., & KREBS, S. (2010). Investigating the moderating effects of leader member exchange in the psychological contract breach . *British Journal of Management*, 422-437.
- M., R. D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 121-139.
- M., R. D. (2001). Promise and mutuality: The building bocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 511-541.
- MACEY, W. H., & SCHEIDER, B. (2008). *The meaning of employee engagement. Industrial and organizational psychology: Prespectives on science and practice*. San Francisco: Jossey-Bassa.
- MASLACH, C., & LEITER, M. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MENNINGER, K. (1958). *Theory of psychoanalytic technique*. New Work: basic books inc.
- MONEGON, L., & CASADO, T. (2006). O contrato psicológico como ferramentas para gestão de pessoas. *Revista administrativa*, 125-135.

- MORENO-JIMÉNEZ, B., ZUÑIGA, S. C., SANZ-VERGEL, A. I., MUÑOZ, A. R., & PÉREZ, M. B. (2010). *El burnout y el engagement en profesores de Perú: aplicación del modelo de demandas-recursos laborales*. Perú: Ansiedad e Estrés.
- ROEHLING, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History* , 204-217.
- ROHLIG, R., EDER, J., & ENGEL, K. H. (2009). Metabolic profiling of maize grain: differentiation to genetics and environment. *Metabolomics*, 10-12.
- ROUSSEAU, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 121-139.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage publications.
- ROUSSEAU, D. M. (2000). *The psychological contract inventory*. Pittsburg: PA.
- RYAN, R., & DECI, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* , 54-67.
- SANTOS, J. V., & GONCALVES, G. (2010). *O incumprimento do contrato psicológico: Contributo para adaptação de escalas e rutura*. Porto Alegre: Psico.
- SCHAUFELI, W. B. (2013). *What is engagement? Employee in theory and practice*. London: Routledge.
- 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., & BAKKER, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. *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.
- SCHEIN, E. H. (1965). *Organization psychology*. Englewood's cliffs. N.J.: 45-48.

SONNENTAG, S. (2003). Recovery, work engagement and proactive behavior. A new look at the interface between non-work and work. *Applied Psychology*, 518-528.

STONE, K. V. (2004). Widgets to digits, Employment Regulation for the changing workplace. *Cambridge University Press*, 418-428.

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*

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

Ao responder tenha em consideração que cada questionário não recebido ou totalmente preenchido representará uma significativa perda de rigor nas conclusões.

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 perceção do impacto do *Engagement*. No que respeita aos seus sentimentos para com a Marinha 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 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

STEN TN (GES) Lia Margarida Duarte Gordo

Novembro de 2015

Considere a sua relação com a marinha. Até que ponto se sente comprometido com a Marinha.

	Em grande medida Moderadamente Em certa medida Ligeiramente De forma alguma				
	1	2	3	4	5
Desistir quando eu quiser.	1	2	3	4	5
Fazer sacrifícios pessoais pela organização.	1	2	3	4	5
Executar somente as tarefas exigidas.	1	2	3	4	5
Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a Marinha.	1	2	3	4	5
Desenvolver contactos fora desta organização que melhorem o meu potencial na carreira.	1	2	3	4	5
Permanecer indefinidamente na Marinha.	1	2	3	4	5
Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes	1	2	3	4	5
Não ter obrigações futuras para com a Marinha.	1	2	3	4	5
Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da organização.	1	2	3	4	5
Fazer apenas o que eu sou pago para fazer.	1	2	3	4	5
Acumular qualificações para aumentar o meu valor nesta organização.	1	2	3	4	5
Acumular qualificações para aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores fora da organização.	1	2	3	4	5
Pretender ficar aqui muito tempo.	1	2	3	4	5
Adaptar-me às novas exigências de desempenho.	1	2	3	4	5
Sair a qualquer momento.	1	2	3	4	5
Proteger a imagem da organização.	1	2	3	4	5
Cumprir um número limitado de responsabilidades.	1	2	3	4	5
Fazer-me cada vez mais indispensável para a minha organização.	1	2	3	4	5
Aumentar a minha visibilidade para potenciais empregadores.	1	2	3	4	5
Continuar a trabalhar aqui.	1	2	3	4	5
Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho	1	2	3	4	5
Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5
Comprometer-me pessoalmente para com esta organização.	1	2	3	4	5
Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado.	1	2	3	4	5
Procurar ativamente oportunidades internas de desenvolvimento e treino.	1	2	3	4	5
Procurar atribuições que melhorem a possibilidade de empregos em outros locais.	1	2	3	4	5
Não fazer planos para trabalhar em outros lugares.	1	2	3	4	5
Aceitar novas e diferentes causas de desempenho.	1	2	3	4	5

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

	Em grande medida Moderadamente Em certa medida Ligeiramente De forma alguma				
	1	2	3	4	5
Preocupa-se com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5
Oferece-me envolvimento limitado na organização.	1	2	3	4	5
Oferece-me oportunidade de desenvolver carreira dentro desta organização.	1	2	3	4	5
Ajuda-me a desenvolver qualificações para o mercado de trabalho.	1	2	3	4	5
Apoia-me para que eu atinja os mais elevados níveis de desempenho.	1	2	3	4	5
É sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.	1	2	3	4	5
Dá formação somente para o meu trabalho atual.	1	2	3	4	5
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização.	1	2	3	4	5
Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade.	1	2	3	4	5
Colabora para que eu responda aos mais altos padrões da organização.	1	2	3	4	5
Toma decisões com os meus interesses em mente.	1	2	3	4	5
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.	1	2	3	4	5
Oferece-me oportunidade no meu progresso dentro da organização.	1	2	3	4	5
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.	1	2	3	4	5
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores.	1	2	3	4	5
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo.	1	2	3	4	5
Requere que eu execute apenas um conjunto limitado de funções.	1	2	3	4	5
Oferece-me oportunidades de promoção	1	2	3	4	5
Valoriza contatos que criem oportunidades de emprego em outras organizações.	1	2	3	4	5
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.	1	2	3	4	5

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

	Em grande medida Moderadamente Em certa medida Ligeiramente De forma alguma				
	1	2	3	4	5
Retém informações dos seus militares.	1	2	3	4	5
Difícil de prever a direção futura da sua relação comigo.	1	2	3	4	5
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.	1	2	3	4	5
Age como se não confiasse em mim ou nos demais militares.	1	2	3	4	5
Um futuro incerto quanto às relações comigo.	1	2	3	4	5
Diminuição de benefícios nos próximos anos.	1	2	3	4	5
Promove mudança sem envolver a mim ou aos demais militares.	1	2	3	4	5
Incerteza quanto aos seus compromissos com os militares.	1	2	3	4	5
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho.	1	2	3	4	5
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros.	1	2	3	4	5
Incerteza quanto aos seus compromissos comigo.	1	2	3	4	5
Cada vez mais trabalho e um salário menor.	1	2	3	4	5

As seguintes afirmações referem-se ao bem-estar em relação à Marinha

	Todos os dias						
	Mais de duas vezes por semana		Uma vez por semana		Menos de três vezes por mês		
	Uma vez por mês		Algumas vezes por ano		Nenhuma vez		
	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	0	1	2	3	4	5	6
Eu acho que o trabalho que realizo tem significado e propósito.	0	1	2	3	4	5	6
O “tempo voa” quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
No trabalho, sinto-me com força e vitalidade.	0	1	2	3	4	5	6
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Quando estou a trabalhar, esqueço-me de tudo o que se passa á minha volta.	0	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
Quando me levanto, de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
Consigo trabalhar durante longos períodos de tempo.	0	1	2	3	4	5	6
Para mim o meu trabalho é desafiador.	0	1	2	3	4	5	6
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente versátil.	0	1	2	3	4	5	6
É difícil desligar-me do trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	0	1	2	3	4	5	6

DADOS DE CARATERIZAÇÃO

Gênero:

Masculino

Feminino

Idade: _____

Posto:

Oficial

Sargento

Praça

Estado civil:

Solteiro

Casado

Divorciado(a)

Viúvo(a)

Tempo efetivo de serviço: _____

Grau académico: _____

Obrigado(a)!