



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais

Sónia Marisa Pedroso Gonçalves

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutora em Psicologia, Especialidade em Psicologia do Trabalho e das Organizações

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL

Júri:

Doutora Marisa Salanova Soria, Professora Catedrática, Universitat Jaume I

Doutora Cristina Maria Leite Queirós, Professora Auxiliar, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

Doutora Maria Alexandra Penedo Marques Pinto, Professora Auxiliar, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Lisboa

Doutora Sílvia Costa Agostinho Silva, Professora Associada, ISCTE-IUL

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL

Aos meus Pais, Avós e Marido

Dedico-vos este trabalho, por estarem sempre presentes nos momentos de alegria, de certezas e incertezas...com um sorriso e uma palavra de aconchego que me têm ajudado nesta viagem de busca. Sem vocês não seria quem sou e não faria o que faço...Um muito obrigada!

*O valor das coisas não está no tempo em que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.
Por isso existem momentos inesquecíveis,
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis*
Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o culminar de anos de estudo e, por esta razão, não posso deixar de agradecer a todos aqueles que me acompanharam ao longo destes anos e, em particular, nos últimos quatro anos...

Aos meus **Pais**, Joaquim Fernando Gonçalves e Maria do Céu Gonçalves, por estarem sempre presentes a apoiar-me, com uma palavra amiga nos momentos mais difíceis, a rodearem-me de carinho, confiança e segurança. Constituem, sem dúvida, uma verdadeira fonte de vida e inspiração! Agradeço, ainda, ao meu pai a leitura cuidada que fez desta tese e as suas preciosas sugestões.

Ao meu **Marido**, Sérgio Gonçalves Bogas, que ao longo destes anos tem sido uma fonte de apoio e compreensão, um verdadeiro companheiro e amigo de caminhada! Sempre presente e disponível para me apoiar nos piores e melhores momentos deste percurso. Um agradecimento muito especial pelas horas que passou a construir os organogramas apresentados no primeiro capítulo.

Aos meus **Avós**, Raimundo Pedroso e Angelina Pedroso, pelo carinho, preocupação e apoio constante e incondicional (e os lanches e almoços para me fazerem sair de casa)!

Ainda, aos meus pais, marido e avós, pela ajuda no processo de preparação e recolha dos dados, quando passaram comigo várias horas a agrafar e envelopar questionários.

Um agradecimento muito especial ao meu **Orientador** José Neves pela amizade nos momentos difíceis, disponibilidade e partilha dos seus conhecimentos comigo. Pela autonomia que me deu para traçar o meu caminho de pesquisa, o que me ajudou a crescer como pessoa e como profissional. Foi para mim um privilégio!

Aos **Professores** Peter Warr, Daniela Wilks, Sílvia Silva, Marisa Salanova, Estelle Morin, Lois Tetrick e Rui Brites, bem como aos colegas da *Occupational Health Psychology Open List*, por me terem facultado materiais e sugestões cruciais para a realização deste trabalho. Às Professoras Alexandra Marques Pinto e Cristina Queirós pelo acompanhamento do trabalho nos Seminários de Pesquisa e suas sugestões.

Às minhas queridas **Amigas** e **Amigos** do Centro de Investigação e Intervenção Social e do programa doutoral em Psicologia, por me terem “aturado” durante estes quatro anos, com muita paciência e amizade. Agradeço especialmente à Patrícia Duarte, à Carla Esteves, à Rita Correia e ainda, à Sandra Barão, à Maria João e à Mariana Kaiseler pela partilha de experiências e conhecimentos. Um agradecimento às equipas WONT da Universitat Jaume I e CRITEOS da HEC Montréal por me terem acolhido durante as minhas estadias de investigação. Agradeço a paciência dos meus estudantes da licenciatura em Psicologia do

Instituto Piaget, ao ouvirem os meus exemplos da polícia e da tese de doutoramento. Um agradecimento especial à Ana Proença e à Dília Nunes, pela ajuda na inserção dos dados e acompanhamento na recolha. Expresso o meu agradecimento ao Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) por terem facultado o equipamento de *Teleform* e todo o apoio na sua utilização. À equipa do projecto de investigação ImpAcTos por me terem aguçado o gosto pela investigação.

À **Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)** pelo apoio financeiro que atribuiu a este trabalho, através da Bolsa de Doutoramento SFRH / BD / 38801 / 2007.

Aos **Membros das Instituições Policiais** envolvidas e do **Ministério da Administração Interna**, não agradeço individualmente para que isso não conduza à identificação das instituições envolvidas, por me terem recebido com tanto carinho e por me terem ajudado sempre que precisei e em todo o processo de autorização e recolha de informação.

Aos **Participantes** que aceitaram fazer parte dos estudos pois, sem eles, não teria conseguido realizar o meu trabalho de doutoramento.

ÍNDICE

RESUMO	11
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO GERAL	15
Estrutura e objectivos da tese.....	17
PARTE I: STRESS E BEM-ESTAR: UMA VISÃO INDIVIDUAL E DO CONTEXTO	
EMPIRICO	21
CAPÍTULO 1: STRESS E BEM-ESTAR NO TRABALHO: DA DEFINIÇÃO AOS MODELOS	
TEÓRICOS.....	23
1.1. Stress e Bem-estar: Introdução Geral	25
1.1.1. <i>Stress: Definição e Perspectivas</i>	25
1.1.2. <i>Bem-estar: Definição e Perspectivas</i>	32
1.2. Stress e Bem-estar: No contexto laboral	41
1.2.1. <i>Stress Profissional</i>	42
1.2.2. <i>Bem-estar no trabalho</i>	47
1.3. Modelos explicativos do stress e bem-estar profissional	53
1.3.1. <i>Modelos de Perdas de Recursos</i>	54
1.3.2. <i>Modelos de ajuste-desajuste</i>	57
1.3.3. <i>Modelos de Baixa e Elevada Estimulação</i>	62
1.3.4. <i>Modelos de Exigências-Recursos</i>	65
1.3.5. <i>Integração dos modelos teóricos</i>	73
1.4. Stress e bem-estar no trabalho: A inclusão das características organizacionais	75
1.4.1. <i>Organizações saudáveis: Definição e Perspectivas</i>	75
CAPÍTULO 2: AS POLÍCIAS EM PORTUGAL: CARACTERIZAÇÃO GERAL	83
2.1. Noção e funções de polícia	85
2.2. Caracterização das Polícias.....	88
2.2.1. <i>Organização das polícias em Portugal</i>	88
2.3. Contexto Operacional das Polícias em Portugal	106
2.4. Vectores de evolução mais significativos	107
CAPÍTULO 3: STRESS E BEM-ESTAR PROFISSIONAL NA POLÍCIA.....	113
3.1. Será a polícia uma profissão stressante ou promotora de bem-estar?.....	115
3.2. Estudos sobre stress e bem-estar realizados no contexto da polícia	117
3.2.1. <i>Estudos centrados nos preditores do stress na polícia</i>	118
3.2.2. <i>Estudos centrados nos moderadores e mediadores do stress na polícia</i>	122
3.2.3. <i>Estudos centrados nas consequências do stress na polícia</i>	128
CAPÍTULO 4: BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DE POLÍCIAS: TRÊS ESTUDOS	
EMPÍRICOS.....	135
4.1. Estudo 1: O bem-estar subjectivo dos profissionais de polícia: abordagem comparativa....	137
4.1.1. <i>Resumo</i>	137
4.1.2. <i>Introdução</i>	137
4.1.3. <i>Método</i>	138
4.1.4. <i>Resultados</i>	140
4.1.5. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i>	147
4.2. Estudo 2: Validação factorial da escala IWP Multi-affect Indicator	151
4.2.1. <i>Resumo</i>	151
4.2.2. <i>Introdução</i>	151
4.2.3. <i>Método</i>	156
4.2.4. <i>Resultados</i>	157
4.2.5. <i>Discussão dos Resultados e Conclusões</i>	161
4.3. Estudo 3: O contributo das variáveis sócio-demográficas para a caracterização do bem-estar	
no trabalho numa amostra de polícias	163
4.3.1. <i>Resumo</i>	163
4.3.2. <i>Introdução</i>	163
4.3.3. <i>Método</i>	164

4.3.4. Resultados	165
4.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	169
PARTE II: UMA VISÃO ORGANIZACIONAL MACRO: O CONTRIBUTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR NO TRABALHO	173
CAPÍTULO 5: CULTURA ORGANIZACIONAL	175
5.1. Cultura Organizacional: Origem e Conceptualizações	177
5.1.1. Definições.....	178
5.1.2. Manifestações e componentes de cultura	179
5.1.3. Tipologias de Cultura Organizacional.....	184
5.2. Preditores da cultura organizacional	190
5.3. Consequentes da cultura organizacional.....	193
5.3.1. Consequências organizacionais	193
5.3.2. Consequências para atitudes e comportamentos dos trabalhadores	195
5.5. Ajustamento Indivíduo-Organização	199
5.5.1. Origem do estudo do ajustamento indivíduo-organização:Ajustamento indivíduo-ambiente	199
5.5.2. Conceptualização de ajustamento indivíduo-organização	201
5.5.3. Antecedentes e consequências do ajustamento indivíduo-organização	202
CAPÍTULO 6: CULTURA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR: TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS.....	205
6.1. Estudo 1: Estudo exploratório de caracterização da cultura organizacional das organizações policiais	207
6.1.1. Resumo	207
6.1.2. Introdução	207
6.1.3. Método.....	211
6.1.4. Resultados	213
6.1.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	220
6.2. Estudo 2: Estudo correlacional entre a percepção da cultura organizacional e o bem-estar no trabalho.....	223
6.2.1. Resumo	223
6.2.2. Introdução	223
6.2.3. Método.....	225
6.2.4. Resultados	226
6.2.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	230
6.3. Estudo 3: Estudo experimental sobre a relação entre cultura organizacional e bem-estar afectivo no trabalho: o papel do ajustamento indivíduo-organização	235
6.3.1. Resumo	235
6.3.2. Introdução	235
6.3.3. Método.....	237
6.3.4. Resultados	241
6.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	245
PARTE III: UMA VISÃO ORGANIZACIONAL MICRO: O CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O BEM-ESTAR NO TRABALHO	249
CAPÍTULO 7: PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	251
7.1. Origem do Estudo da Gestão de Recursos Humanos.....	252
7.2. O conceito de Gestão de Recursos Humanos	253
7.3. Definição e dimensões associadas ao conceito de gestão de recursos humanos.....	256
7.4. Antecedentes e Consequências das Práticas de GHR	260
CAPÍTULO 8: PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E BEM-ESTAR: TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS	267
8.1. Estudo 1: Estudo exploratório de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos nas organizações policiais	269
8.1.1. Resumo	269
8.1.2. Introdução	269
8.1.3. Método.....	274

8.1.4. Resultados	275
8.1.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	293
8.2. Estudo 2: Estudo correlacional entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar no trabalho.....	299
8.2.1. Resumo	299
8.2.2. Introdução	299
8.2.3. Método.....	303
8.2.4. Resultados	305
8.2.5. Discussão dos Resultados e Conclusão.....	310
8.3. Estudo 3: Estudo correlacional sobre a relação entre as percepções de práticas de gestão de recursos humanos e bem-estar no trabalho: O papel do ajustamento individuo-organização	315
8.3.1. Resumo	315
8.3.2. Introdução	315
8.3.3. Método.....	318
8.3.4. Resultados	321
8.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões	328
CONCLUSÕES GERAIS	333
Contributos teóricos, metodológicos e práticos	333
Limitações.....	337
Pesquisas futuras.....	338
REFERÊNCIAS	341
ANEXOS	369

RESUMO

O projecto de doutoramento apresentado nesta tese nasceu de uma dupla constatação: primeiramente a lacuna existente a nível teórico-empírico, relativamente ao estudo das características organizacionais associadas ao bem-estar no trabalho; e, em seguida, o facto de o conhecimento acerca do sector policial ser, no nosso país, bastante escasso no que se refere à abordagem em investigação, relativamente a estes temas.

Este trabalho tem definido como objectivos a realizar a análise do bem-estar no trabalho, relacionado com os profissionais de polícia, assim como a caracterização da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos no sector policial. Pretende-se, igualmente, analisar o contributo das percepções acerca da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos para o bem-estar desses profissionais, testando o papel do ajustamento indivíduo-organização nestas relações. No sentido de concretizar estes objectivos, esta dissertação integra, para além dos capítulos de revisão de literatura e de caracterização do contexto em análise, nove estudos empíricos que se pretende que resultem como elementos valorizadores da tese e como mais-valias pela sua eventual aplicabilidade nas instituições em análise.

A nível teórico, apresenta-se como um trabalho dinamizador da investigação ao evidenciar o contributo das percepções acerca da cultura e das práticas de gestão de recursos humanos para os níveis de bem-estar no trabalho. Reforça-se, assim, a necessidade de incluir nos modelos tradicionais e na pesquisa esta componente, em simultâneo com as características individuais e do trabalho, pois os estudos apoiam a necessidade de investir na investigação das variáveis mediadoras e moderadoras que podem intervir nesta relação.

Em termos metodológicos, salienta-se a importância de conceptualizar o bem-estar no trabalho numa perspectiva multidimensional. Para além disto, este trabalho reforça a pertinência de se considerar uma abordagem comparativa inter-institucional de modo a aprofundar a caracterização do contexto sectorial, caracterizando, ainda, como mais-valia, a opção de se recorrer a múltiplas fontes de informação, e desenhos de investigação, que se revelam complementares.

No que concerne ao nível da intervenção organizacional, destaca-se a necessidade de investir na promoção do bem-estar dos profissionais de polícia, tal como numa cultura organizacional equilibrada e com melhores práticas de gestão de recursos humanos. Este trabalho realça, assim, o papel das percepções da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos para o bem-estar dos profissionais, bem como a sua percepção de ajustamento à organização. Paralelamente, este estudo faculta uma visão integrada deste

sector profissional, o que permite às organizações traçar estratégias que devem ser pensadas intra e inter institucionalmente com vista à promoção do bem-estar dos polícias, cujo papel na sociedade é reconhecidamente imprescindível.

Palavras-chaves: Psicologia Saúde Ocupacional; Bem-estar; Cultura Organizacional; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Polícia.

Classificação da tese nas categorias definidas pela American Psychological Association (PsysINFO Classification Categories and Codes): 3600 Industrial & Organizational Psychology.

ABSTRACT

The doctoral project put forward in this thesis was born of a double acknowledgement: firstly, the existing gap at the theoretical-empirical level as regards the study of the organizational characteristics related to well-being at the workplace; secondly, the fact that knowledge on the police sector is in our country quite scarce in terms of research approach to these matters.

This project sets as its goals to analyze well-being at the workplace in connection with the professional police officers, as well as characterize the organizational culture and the practices of human resources management within the police sector. It also intends to analyze the contribution of perceptions of both the organizational culture and the practices of human resources management to the well-being of those professionals, thus testing the individual-organization adjustment role within those relationships. In order to achieve these objectives, the present thesis includes nine empirical studies, in addition to the chapters of literature review and characterization of the context under analysis. The inclusion of those studies aims to value the thesis and work as an asset for their possible applicability to the institutions under analysis.

Theoretically, this project deploys as a leading research study for it underlines the contribution of the perceptions of the culture and practices of human resources management to the levels of well-being at the workplace. It thus highlights the need of traditional models and research including this component together with individual and work characteristics. Studies have reinforced the need of conducting further research on the mediating and moderating variables that may affect this relationship.

Methodologically, it highlights the importance of conceptualizing well-being at the workplace from a multidimensional perspective. Additionally, this thesis stresses the pertinence of considering an inter-institutional comparative approach so as to provide further insight into the characterization of the sectoral context. It also describes the value of the option of using multiple information sources, and research drawings as well, that prove to be complementary.

As regards the organizational intervention, emphasis lies on the need of promoting well-being among professional police officers as if it were a stable organizational culture with the best practices of human resources management. Therefore, this thesis highlights the role of perceptions of the organizational culture and the practices of human resources management concerning professionals' well being, as well as their perception of adjustment to the organization. Simultaneously, this study provides an integrated insight into this professional

sector, which enables organizations to set up strategies that should be considered intra- and inter-institutionally so as to promote police officers' well-being, whose role in society is widely recognized as indispensable.

Keywords: Occupational Health Psychology; Well-Being; Organizational Culture; Practices of Human Resources Management; Police.

Classification of the thesis according to the categories defined by the American Psychological Association (PsysINFO Classification Categories and Codes): 3600 Industrial & Organizational Psychology.

INTRODUÇÃO GERAL

Existe uma série de problemáticas e preocupações que estão na agenda do dia das empresas e da sociedade em geral. Destaca-se o bem-estar dos trabalhadores, factor com tal importância na organização das empresas que Kets de Vries (2001, p.101) defende que “a major item that should be on everybody’s agenda in the new millenium is to create work places that are healthy”. A atenção da comunidade científica da Psicologia tem sido dominada por um paradigma médico focado na doença e no stress, deixando para segundo plano a saúde e o bem-estar, pertencentes a um paradigma positivo. Nas últimas décadas tem emergido, com o paradigma da psicologia positiva, a preocupação com estudo do bem-estar nos diferentes domínios da vida do Homem, nomeadamente no contexto laboral. É neste contexto que a presente tese se enquadra, ao focar a sua atenção no bem-estar no trabalho.

Outro ponto relevante é o facto da literatura científica sobre o bem-estar, se focar especialmente nos preditores associados às características individuais dos trabalhadores, como a personalidade, a auto-eficácia e a auto-estima, e às características do trabalho, como a autonomia, as exigências e as relações laborais. Contudo, “employees do not just distress or burnout because of flaws in character, behavior, perception, or productivity. Rather, the context in which people labor may be responsible for much of the problem in employee health and burnout” (Peterson & Wilson, 2002, p. 16). Enquanto abordagem complementar à visão tradicional, na área do stress e bem-estar no trabalho, tem vindo a emergir uma linha de investigação que alerta para o facto de haver a tendência de se olhar de forma isolada para a organização e para o indivíduo. Os defensores desta linha, salientam a importância de se ter uma visão integrada e sistémica (e.g., Browne, 2000; Cooper & Cartwright, 1994; Warr, 2007), com a necessidade de inclusão das características organizacionais nos modelos tradicionais de stress e bem-estar no trabalho. É nesta linha que o presente estudo procura dar o seu contributo, ao estudar as percepções sobre os valores organizacionais (cultura organizacional) e sobre as práticas de gestão de recursos humanos, como predictoras do bem-estar no trabalho.

Esta linha de investigação vai buscar as suas bases teóricas a duas literaturas principais: a da psicologia da saúde ocupacional, numa perspectiva da psicologia positiva, e a do comportamento organizacional. As duas literaturas referidas, encontram-se patentes nesta tese nos seus capítulos teóricos, os quais se revestem da função de enquadramento e sustentação teórica dos estudos empíricos. Apesar dos capítulos teóricos procurarem retratar a evolução da investigação, assim como as principais conceptualizações e os resultados, coloca-se a ênfase na conceptualização teórica de bem-estar no trabalho proposta por Peter Warr (1990),

associando o bem-estar no contexto laboral, a uma dimensão mais afectiva, com as componentes de activação e de prazer (i.e., bem-estar afectivo) e a uma mais atitudinal (i.e., satisfação geral como trabalho). Enfatiza-se, ainda, o Modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984), ao valorizar-se as percepções e avaliações individuais como ponto de partida para o processo de bem-estar no trabalho. Outros modelos, como a Teoria de Ajustamento Indivíduo-Ambiente de French, Caplan e Harrison (1982) fornecem contributos ao evidenciar a importância do ajustamento do indivíduo-organização, variável que foi alvo de atenção no presente trabalho, como se explicitará mais à frente. Também o Modelo Exigências-Recursos Laborais de Bakker (2007) ajuda a contextualizar este trabalho ao ampliar o número de exigências e recursos considerados, e possibilitando a reflexão sobre o papel das características organizacionais.

Da literatura do comportamento organizacional a maior influência teórica advém do Modelo dos Valores Contrastantes, utilizado para conceptualizar a cultura organizacional com base em diferentes dimensões contrastantes (interno vs. externo e flexibilidade vs. controlo) que estão integradas e que resultam numa estrutura conceptual de quatro tipos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objectivos.

O sector de actividade alvo de atenção neste estudo é o da polícia, existindo um conjunto de razões que suportam esta escolha, nomeadamente, o facto de ser reconhecido que este é um sector de actividade chave para a sociedade e do qual pouco se conhece, em termos nacionais. Este sector tem sido alvo de atenção da investigação científica numa perspectiva tradicionalista focada na “doença” e no mal-estar, surgindo como um contexto desconhecido para a psicologia da saúde ocupacional positiva. Outro ponto que caracteriza a investigação tradicional é o enfoque dado às questões operacionais, descurando os profissionais e o funcionamento interno e a gestão de recursos humanos. É neste contexto que o presente estudo procura dar o seu contributo, focando a relação entre as características organizacionais e o bem-estar no trabalho dos profissionais de polícia (importa neste momento referir que nos estudos apresentados foram considerados apenas os indivíduos que exercem funções operacionais, i.e., que têm contacto no exterior com a comunidade); para além de proporcionar uma perspectiva comparativa ao estudar diferentes instituições policiais, o que não é usual na investigação que tende a focar apenas uma instituição.

Estrutura e objectivos da tese

A presente tese está organizada em três partes, que apresentam um enfoque em variáveis de diferente natureza, i.e., a **Parte I** foca o stress e bem-estar numa perspectiva tradicional associada às variáveis individuais e para além disso, específica a temática no contexto da polícia. Por sua vez, as **Partes II e III** abordam variáveis associadas às características organizacionais, de natureza macro (cultura organizacional) e micro (práticas de gestão de recursos humanos), respectivamente. Constituindo oito capítulos no total, cinco de natureza teórica e três de natureza empírica. Cada parte segue a mesma organização geral, primeiro a revisão de literatura que serviu de base à realização dos estudos empíricos, e numa segunda fase os estudos empíricos. No total, apresentam-se nove estudos que contribuem para os objectivos desta tese, i.e., estudar o bem-estar no trabalho no contexto da polícia, assim como o papel das características organizacionais (i.e., valores organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos) para esse bem-estar. Cada estudo é composto por uma breve introdução específica com as ideias-chaves para enquadrar o estudo, pela apresentação do método aplicado, resultados obtidos e pela discussão dos mesmos.

A **Parte I** coloca a ênfase nas variáveis de natureza individual associadas ao stress e bem-estar no trabalho, bem como no sector de actividade onde os estudos empíricos foram realizados. Integra assim, quatro capítulos, visando abordar a temática do stress e bem-estar e o sector da polícia.

O *primeiro capítulo* focaliza, brevemente, o stress e o bem-estar no geral e no trabalho. No segundo *capítulo* apresenta-se uma breve caracterização das polícias em Portugal que serviu de contexto à investigação empírica realizada. No *terceiro capítulo* procura-se aprofundar as temáticas do stress e bem-estar no trabalho, contextualizadas ao âmbito da polícia. O *quarto capítulo* destaca a temática central deste trabalho, i.e., o bem-estar na polícia, através de três estudos. No Estudo 1, intitulado “O bem-estar subjectivo dos profissionais de polícia: uma abordagem comparativa” e no qual, recorrendo a uma base de dados de um inquérito internacional, se identificam os níveis de bem-estar subjectivo dos polícias, formula-se a comparação com outros grupos profissionais nacionais e internacionais. Através do Estudo 2, designado por “Validação factorial da escala IWP Multi-affect Indicator”, procurou-se estudar a estrutura factorial da medida de bem-estar afectivo. Por fim, no Estudo 3, intitulado por “O contributo das variáveis sócio-demográficas para a caracterização do bem-estar no trabalho numa amostra de polícias”, procurou-se caracterizar os níveis de bem-estar no trabalho de uma amostra de polícias, com base nas variáveis sócio-demográficas. Apesar deste estudo estar focado nas características organizacionais, não se

pretende descurar a importância das variáveis individuais na compreensão do bem-estar no trabalho.

A **Parte II** centra-se na cultura organizacional, enquanto variável organizacional de natureza macro, contemplando dois capítulos.

O *primeiro capítulo* debruça-se sobre os pontos essenciais e chaves associados à cultura organizacional. No *segundo capítulo* empírico apresentam-se três estudos focados na cultura organizacional. O Estudo 1, intitulado “Estudo exploratório de caracterização da cultura organizacional das organizações policiais”, tem como ponto de partida a caracterização da cultura organizacional, com base no modelo conceptual dos valores organizacionais contrastantes, no contexto de sete instituições policiais, através de um estudo por questionário. Os dois outros estudos têm como objectivo explorar a relação entre os valores organizacionais percebidos e o bem-estar no trabalho numa amostra de polícias. O Estudo 2, designado por “Estudo correlacional entre a percepção da cultura organizacional e o bem-estar no trabalho”, explora a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho dos profissionais de polícia, através de um estudo por questionário. O Estudo 3, designado por “Estudo experimental sobre a relação entre cultura organizacional e bem-estar afectivo no trabalho: O papel do ajustamento indivíduo-organização”, apresenta uma pesquisa de carácter experimental que, para além de focar a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho, integra o ajustamento indivíduo-organização como variável moderadora nesta relação.

A **Parte III** realça as práticas de gestão de recursos humanos, enquanto variável organizacional de natureza micro, contemplando dois capítulos.

O *primeiro capítulo* apresenta a revisão sobre tópicos chave da literatura das práticas de gestão de recursos humanos. O *terceiro capítulo* empírico inicia-se com um estudo intitulado “Estudo exploratório de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais”, e tem por objectivo a caracterização das práticas de gestão de recursos humanos no contexto das polícias. Neste estudo são utilizadas múltiplas fontes de informação de natureza qualitativa e quantitativa. O Estudo 2, designado por “Estudo correlacional entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar no trabalho”, explora a relação entre a percepção das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho dos profissionais de polícia de sete instituições policiais, através de questionário. Por fim, o Estudo 3, designado por “Estudo correlacional sobre a relação entre as percepções de práticas de gestão de recursos humanos e bem-estar no trabalho: o papel do ajustamento indivíduo-

organização”, teve por objectivo dar continuidade ao estudo anterior, incluindo o papel mediador do ajustamento indivíduo-organização.

O **último tópico** desta tese, integra as conclusões gerais, implicações teóricas, metodológicas e práticas do trabalho desenvolvido, bem como sugestões para pesquisas futuras.

PARTE I

STRESS E BEM-ESTAR: UMA VISÃO INDIVIDUAL E DO CONTEXTO EMPIRICO

CAPÍTULO 1

STRESS E BEM-ESTAR NO TRABALHO: DA DEFINIÇÃO AOS MODELOS TEÓRICOS

O *stress* e bem-estar no trabalho têm-se tornado tópicos comuns nos media, nas revistas e jornais profissionais, bem como nos jornais científicos, para não falar que estão integrados no vocabulário diário sendo comum ouvirmos expressões como “ando stressado”, “hoje foi um dia stressante” ou “é só stress”. Todavia, nem sempre os conceitos e processos associados são referenciados da forma correcta, pois na própria investigação científica encontram-se diferentes conceptualizações e explicações para estes fenómenos. Para além disto, a investigação na Psicologia tem sido dominada por um paradigma médico focado na doença e no stress, deixando para segundo plano a saúde e o bem-estar pertencentes a um paradigma positivo.

Apesar da falta de clareza no senso-comum e das divergências na ciência, a saúde e bem-estar no trabalho são assuntos importantes que merecem que se continue a prestar atenção, existindo um conjunto de razões base para o crescente interesse por esta temática. Por um lado, as situações que as pessoas experienciam no trabalho, quer sejam de natureza física, emocional, mental ou social, têm mostrado ter repercussões para os indivíduos, quer dentro quer fora do contexto de trabalho. Por outro lado, são reconhecidas as implicações do stress e do bem-estar para as organizações e, cumulativamente, assiste-se a um aumento de consciencialização referente aos factores de risco para o trabalhador, nomeadamente os factores de risco psicossociais.

Este capítulo não pretende apresentar uma revisão de literatura exaustiva, mas sim focar os pontos essenciais e chaves destes conceitos e processos. Inicia-se o capítulo com uma introdução geral sobre stress e bem-estar, realçando o contributo da psicologia positiva, focando, numa segunda fase, a atenção no contexto laboral, enquadrado no âmbito da Psicologia da Saúde Ocupacional, abordando o stress no trabalho, seguindo da conceptualização de bem-estar no trabalho. Numa fase seguinte, apresentam-se os modelos teóricos de relevo para o processo de saúde psicossocial no trabalho, procurando integrá-los. Finaliza-se o capítulo com o enfoque nas características organizacionais como caminho de investigação e trabalho nesta área.

1.1. Stress e Bem-estar: Introdução Geral

1.1.1. Stress: Definição e Perspectivas

Diariamente a vida das pessoas é marcada por centenas de acontecimentos que variam de magnitude, duração e impacto, mas que vão exigir uma capacidade de adaptação por parte destas. De facto, as pessoas deparam-se com a tarefa de terem que responder de forma adaptativa às frequentes ocorrências, e mudanças, não só do meio social contextual, mas também das resultantes do processo de desenvolvimento físico e psicológico individual. Decorrente das suas vivências as pessoas poderão experienciar stress.

O termo *stress* provém de verbo latino *stringo, stringere, strinxi, strictum* que significa: apertar, comprimir, restringir. A expressão existe na língua inglesa desde o século XIV, tendo sido utilizada durante bastante tempo, para exprimir uma *pressão* ou uma *constricção* de natureza física. Apenas no século XIX é que o conceito se alargou para passar a significar, também, as pressões que incidem sobre um órgão corporal ou sobre a *mente humana* (Serra, 2000).

No decurso da história do estudo deste fenómeno, foram sendo delineadas diferentes definições e formas de conceptualização do stress, destacando-se três abordagens predominantes: perspectiva fisiológica, perspectiva do estímulo e perspectiva interaccionista.

1.1.1.1. Stress enquanto resposta

Esta abordagem é designada por perspectiva fisiológica, ou de resposta, e define o stress como a **resposta** geral do organismo perante qualquer estímulo ou situação stressante que ameacem o seu equilíbrio interno, resposta esta que passa sempre por reacções e activações fisiológicas (e.g., alterações hormonais).

Esta perspectiva foi proposta e desenvolvida por Selye ao longo de um significativo conjunto de anos e da elaboração de diversos trabalhos (1950, 1956, 1979, 1980). Este autor propôs, o Síndrome de Adaptação Geral (*General Adaptation Syndrome*) o qual prevê que a resposta a todos os factores de stress, independentemente da sua natureza, envolve três fases: a fase de alerta, a fase de resistência e a fase de exaustão. A *fase de alerta* constitui o aviso claro da presença de um agente stressante, pelo que o organismo activa uma resposta rápida (com o aumento da adrenalina) que prepara o organismo para a reacção. Na *fase de resistência*, o organismo mobiliza as suas energias e capacidades para responder à ameaça através dos seus meios de defesa fisiológicos, bioquímicos e psicológicos. Por fim, a *fase de exaustão* ocorre quando as reservas adaptativas se esgotam devido a encontros stressantes

repetidos ou prolongados, sendo esta uma fase em que a resistência deixou de ser possível e o princípio das doenças pode ter lugar, caracterizando-se pela fadiga, ansiedade e depressão.

Selye (1979) distingue, ainda, dois termos diferentes “*eustress*” e “*distress*” como forma de constatar uma dupla valorização do stress. O primeiro, refere-se a situações e experiências em que o stress produz resultados e consequências positivas, porque induz a estimulação e a activação adequada para que o indivíduo alcance resultados satisfatórios nas suas actividades. O segundo, reporta-se a situações e experiências pessoais desagradáveis e com consequências nefastas para a saúde e o bem-estar psicológico, sendo esta a razão pela qual este segundo aspecto tem recebido mais atenção por parte dos investigadores.

A abordagem do stress enquanto resposta tem vindo a ser criticada por um conjunto de diferentes motivos, sendo o mais forte a debilidade de um dos seus pressupostos, i.e., a universalidade de resposta face aos estímulos. Por exemplo, Lazarus (1999) refere que diferentes stressores originam diferentes padrões de resposta, ou seja, diferentes reacções fisiológicas e hormonais podem ocorrer dependendo da natureza e interpretação do estímulo e da emoção vivenciada. Para além disto, se se definir o stress como resposta, então não temos uma forma sistemática de identificar prospectivamente o que será ou não um stressor (Lazarus & Folkman, 1984), para além de que muitas respostas podem ser consideradas como indicando stress psicológico e contudo não ser o caso, como por exemplo, a situação do ritmo cardíaco de alguém a fazer jogging, mas que se encontra relaxado e não stressado (Lazarus & Folkman, 1984)

1.1.1.2. Stress enquanto estímulo

Nesta abordagem o stress é definido como um **estímulo** proveniente do meio e que causa na pessoa uma reacção, ou seja, uma exigência ou sobrecarga externa que afecta o indivíduo e é potencialmente perigosa (Buunk, Jonge, Ybema & Wolff, 1998). Esta visão é defendida, por exemplo, por autores como Holmes e Rahe (1967), que afirmam que os factores stressantes são os acontecimentos importantes de vida (e.g., divórcio, morte do cônjuge, casamento) que requerem uma necessidade de adaptação do organismo, na sequência de um constrangimento, ameaça ou exigência que lhe é imposto. Esta adaptação será no sentido de restabelecer a normalidade, ou seja, o equilíbrio dinâmico do organismo humano.

Nesta perspectiva, o conceito de *stressor* assume uma relevância significativa para designar “a situação ou acontecimento potencialmente stressante” (Monteiro, 2006, p.24). É possível identificar uma série de propriedades das situações que as podem tornar stressantes:

magnitude do ajustamento das exigências, tipos de ajustamentos possíveis, nível de controlo, nível de previsibilidade, valência positiva ou negativa (Lazarus & Folkman, 1984).

De seguida são apresentadas, a título de exemplo, algumas taxonomias.

Lazarus e Cohen (1977, citados por Lazarus & Folkman, 1984) referem três tipos de estímulos de stress (ou stressores) com base na amplitude e intensidade da situação: a) grandes mudanças (*major changes*), normalmente cataclismos que afectam um elevado número de pessoas, são ameaças universalmente stressantes e fora do controlo de qualquer pessoa, e incluem-se nesta categoria de stressores os desastres naturais (e.g., Tsunami na Ásia, Furacão Katrina); b) grandes mudanças que afectam apenas uma ou poucas pessoas (e.g., morte de alguém amado, ameaça de vida ou doença incapacitante, perder o emprego, divórcio, parto); e, c) situações do dia-a-dia (*daily hassles*) que, apesar de serem menos dramáticas dos que anteriores, requerem esforços de adaptação (e.g., o cão ficar doente, o fumo do tabaco, discutir com alguém).

A proposta do *Panel on Psychosocial Assets and Modifiers of Stress* (Elliott & Eisdorfer, 1982) diferencia quatro tipos de stressores com base na sua duração: a) stressores agudos são eventos menores ou maiores, limitados no tempo, que são ameaçadores num momento particular da vida e por um período breve (e.g., fazer salto de pára-quedas, encontrar uma cobra); b) stressores sequenciais são uma série de eventos que ocorrem durante um período de tempo extenso, como resultados de um evento inicial (e.g., despedimento, divórcio); c) stressores intermitentemente crónicos que podem ocorrer em diferentes períodos de tempo, como por exemplo uma vez por dia, por semana ou por mês (e.g., dificuldades sexuais); e, d) stressores crónicos que persistem continuamente ao longo do tempo e de forma estável (e.g., incapacidade permanente, conflitos de conciliação trabalho e família). Lazarus e Folkman (1984) referem que é “sensível” definir taxonomias de stressores ambientais em termos de conteúdos ou características formais, como a duração ou cronicidade, porque existem diferenças individuais em termos de vulnerabilidade aos stressores.

1.1.1.3. Stress enquanto processo

A perspectiva do stress enquanto processo emergiu como resposta às limitações das perspectivas anteriores, do stress como estímulo ou como resposta, devido às críticas anteriormente referidas, bem como à própria circularidade que lhes está associada, dado terem inerentes as questões “Qual é o estímulo que produz uma resposta de stress particular?” (estímulo) e “Qual é a resposta produzida por determinado stressor?” (resposta). A criação de

uma taxonomia de situações stressantes está dependente da análise dos padrões de resposta de stress (Lazarus & Folkman, 1984) que podem ir para além de respostas fisiológicas, mas também cognitivas, emocionais e comportamentais. Tendo em conta estes padrões de resposta, está-se a ter em consideração as características das pessoas e o significado que dão aos estímulos. Neste sentido, a definição de stress já não é em termos de estímulo ou resposta, mas torna-se relacional, i.e., interacção entre aspectos do meio e da pessoa.

Esta perspectiva preconiza a existência de um processo de avaliação cognitiva de uma determinada situação, e de uma “decisão” relativamente ao carácter mais ou menos ameaçador (e conseqüentemente *stressor*) dessa mesma situação. Portanto, esta lógica centra-se na *avaliação individual de determinados acontecimentos exteriores*, e na *avaliação que é feita dos recursos individuais* disponíveis para lidar com essa situação. Neste âmbito, o *stress* é encarado como um **processo** e traduz-se numa resposta multidimensional na sequência de uma avaliação cognitiva. O modelo transaccional de *stress* de Lazarus e Folkman (1984), constitui uma das principais referências teóricas nesta área e serve de base a modelos posteriores nos diferentes domínios da vida da pessoa, pelo que irá ser abordado mais detalhadamente.

1.1.1.3.1. Modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984)¹

O modelo de avaliação cognitiva, stress e coping de Lazarus e Folkman (1984) preconiza a existência de um processo de avaliação cognitiva das situações com que o indivíduo se confronta, e de uma “decisão” relativamente ao carácter mais ou menos ameaçador dessas mesmas situações face aos recursos pessoais (Figura 1.1). Neste âmbito, o *stress* é encarado como resultado do processo de avaliação cognitiva e traduz-se num conjunto de respostas de *distress* (mal-estar), as quais conduzem, por sua vez, ao desencadear de um novo processo, de *coping*, relativo aos esforços de adaptação desenvolvidos no sentido de resolver a situação avaliada como ameaçadora e/ou regular as reacções de *distress*.

De acordo com Lazarus e Folkman (1984, p.19) o stress pode ser conceptualizado como “a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being”, ou seja, uma situação indutora de stress é toda aquela em que a relação estabelecida entre o indivíduo e o meio ambiente é avaliada como excedendo os seus recursos prejudicando, por isso, o seu bem-estar.

¹ Este modelo é considerado como uma referência para a compreensão da Psicologia da Saúde Ocupacional, assim como para o desenvolvimento de modelos teóricos que surgiram posteriormente no interior da disciplina.

Segundo este modelo, perante uma situação (ameaça potencial) um indivíduo vai evoluir ao longo de uma sequência processual, a qual tem início na percepção da situação em causa, passando pela sua avaliação face aos recursos pessoais e envolvendo, ainda, o desencadeamento de estratégias de *coping* para lhe fazer frente. Esta concepção salienta, assim, uma dimensão cognitiva de classificação das situações como ameaçadoras (avaliação), que é seguida de esforços cognitivos e comportamentais para lidar com essas situações de *stress (coping)*.

Segundo Lazarus e Folkman (1984) existem dois tipos de avaliação cognitiva: avaliação primária e avaliação secundária.

A *avaliação primária*, que consiste na avaliação do significado individual ou da relevância do acontecimento, vai conduzir à classificação dos acontecimentos como: irrelevantes (o encontro com o ambiente não acarreta implicações para o bem-estar da pessoa, não há perdas ou ganhos associados à transacção), positivos (o encontro com a situação é classificado como positivo, isto é, o bem-estar é mantido ou aumentado) ou ameaçadores (o encontro com a situação inclui situações de perda, ameaça ou desafio).

A *avaliação secundária* ocorre quando um acontecimento é considerado ameaçador, durante a avaliação primária. Esta avaliação secundária consiste na avaliação dos recursos disponíveis para enfrentar o acontecimento, recursos que podem ser pessoais (e.g., personalidade resistente ou optimismo disposicional) e/ ou sociais (e.g., estatuto socio-económico ou as redes de apoio social).

Estes dois tipos de avaliação vão conduzir a *respostas fisiológicas* (e.g., aumento do ritmo cardíaco), *cognitivas* (e.g., crenças sobre as consequências de um acontecimento), *emocionais* (e.g., medo) e *comportamentais* (e.g., fuga) de *stress*.

Se um determinado acontecimento for considerado como ameaçador na avaliação primária e se os recursos existentes para lidar com a situação forem considerados insuficientes na avaliação secundária, esta avaliação conduzirá à experiência de *stress* a qual desencadeia um conjunto de esforços individuais no sentido de lidar com a situação eliminando, reduzindo ou evitando a ameaça. Este é o chamado processo de *coping* definido por Lazarus e Folkman (1984, p.20) como: “*constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/ or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the resources of the person*”.

Este modelo apresenta o *coping* enquanto processo que implica uma constante mudança e adaptação dos esforços cognitivos e comportamentais, com vista a gerir as exigências externas e/ ou internas específicas as quais são avaliadas como excedendo os recursos do

indivíduo. Esta definição tem inerente a ideia de que o *coping* se pode alterar de situação para situação e de momento para momento, em função da reavaliação que a pessoa faz. Isto significa que as estratégias de *coping* utilizadas pelo indivíduo podem ser alteradas ao longo do tempo (por exemplo, a pessoa pode adoptar uma estratégia X logo a seguir à ocorrência do acontecimento e, passado algum tempo, adoptar a estratégia Y), e, também, são situacionais (por exemplo, a mesma pessoa pode utilizar diferentes estratégias de *coping* perante as mesmas situações em situações ameaçadoras no trabalho, e outra em situações ameaçadoras familiares). Desta forma, Lazarus e Folkman (1984) referem que pelo facto do processo de *coping* requerer uma análise contextual da situação *stressante*, torna-se difícil e não faz sentido conceptualizar e avaliar o estilo de *coping* global da pessoa, mas sim adoptar uma perspectiva situacional/ contextual sobre o *coping*.

O modelo realça o conceito de estratégias de *coping*. Estas estratégias consistem em formas práticas de fazer face às situações ameaçadoras, podendo distinguir-se dois tipos das referidas estratégias: *focalizadas na resolução de problemas*, que são formas de lidar com o *stress* centradas no problema e que implicam o desenvolvimento de acções no sentido de eliminar, prevenir ou reduzir a ameaça, estando, neste sentido, direccionadas para a definição do problema, e para o gerar de soluções alternativas, pesando as alternativas em termos de custos e benefícios, escolhendo entre essas alternativas e agindo; e *focalizadas na regulação emocional*, que são formas de lidar com o *stress* centradas nas emoções (e.g., o evitamento, o distanciamento e a atenção selectiva) e que ocorrem tendencialmente quando a avaliação mostra que não existe solução a aplicar para modificar a ameaça ou as condições ambientais.

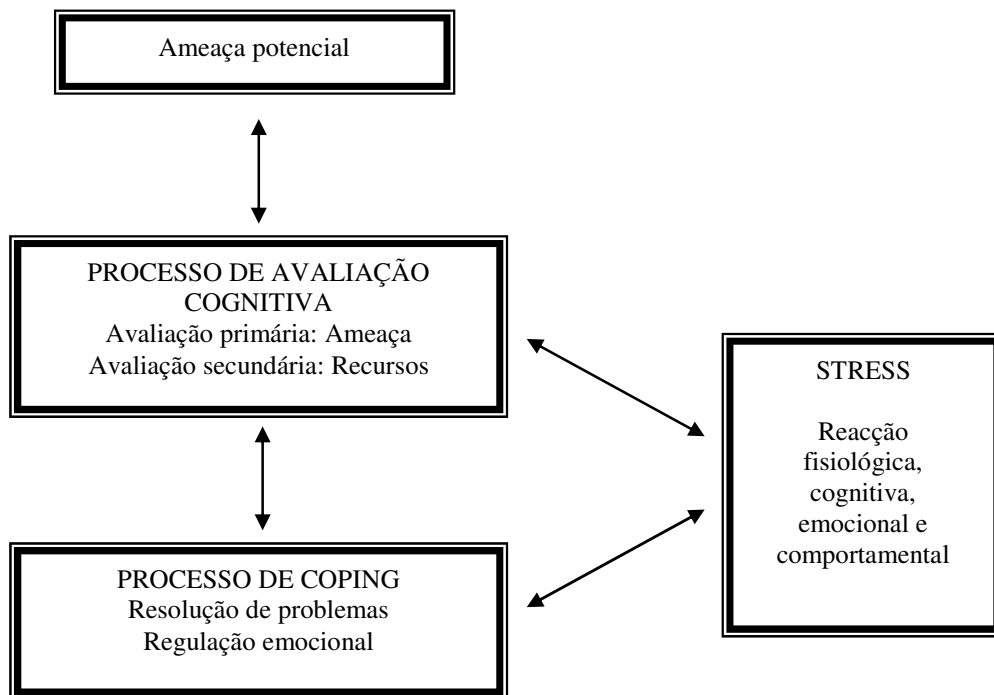
Um tema crítico na área de investigação do *coping* é a avaliação da sua eficácia, a qual tem sido analisada tendo em conta a relação entre o *coping* e os seus resultados, os quais são habitualmente avaliados com base em indicadores de mal-estar subjectivo (Folkman & Moskowitz, 2004). Os estudos empíricos têm mostrado que esta relação é complexa e variável (Marques Pinto, Lima, & Lopes da Silva, 2005a, 2005b) e, de facto, a abordagem contextual de Lazarus e Folkman (1984) explicita que não existe *coping* bom, mau, adaptativo ou desadaptativo. Existe sim, um contexto dinâmico e uma qualidade adaptativa dos processos de *coping* e, por isso, a eficácia do *coping* tem que ser avaliada em função de cada contexto específico (ao nível cultural, temporal e considerando o tipo de *stress*), já que uma dada forma de *coping* pode ser eficaz numa situação e não noutra (Zeidner & Saklofske, 1996), podendo mesmo acontecer que “...*same responses to stress may allieviate the problem or reduce the resulting distress, others may actually exacerbate the problem or became problems or*

interfere with outcomes and other coping strategies may not result in any benefit” (Aldwin & Revenson, 1987, citados por Zeidner & Saklofske, 1996, p.505).

Pearlin e Schooler (1978, citados por Zeidner & Saklofske, 1996, p.520) realçam que “(...) applying the same coping strategies across all situations is not likely to be adaptive”. Considera-se oportuno recordar, neste contexto, a ideia de Folkman e Moskowitz (2004) de flexibilidade de coping, ou seja, de que os indivíduos mudam as suas estratégias de coping em função das exigências do ambiente.

Em suma, segundo este modelo, o *stress* é um processo individualizado que se pode considerar como sendo resultante da interacção entre características ambientais e pessoais. Este modelo de *stress* e *coping* valoriza o papel activo do indivíduo enquanto agente (e não apenas objecto): 1) de avaliação da situação que viveu (i.e., é o que explica que um mesmo acontecimento possa ser avaliado por algumas pessoas como irrelevante e, por outras, como ameaçador); 2) de avaliação dos recursos disponíveis para lidar com a situação; e 3) de resolução dos problemas indutores de *stress* e / ou regulação das suas próprias reacções de *distress*.

Figura 1.1 - Representação esquemática do Modelo Transaccional de Lazarus & Folkman (1984)



1.1.2. Bem-estar: Definição e Perspectivas

Os primórdios da preocupação com o bem-estar encontram-se na Grécia Clássica, quando os filósofos gregos concentravam a sua atenção na felicidade enquanto objecto de procura racional, sendo que “(...) a causa final do homem é atingir a felicidade, é a busca contínua do bem da perfeição” (Stankowich, 2008, p.7). Para se obter a felicidade era necessário cultivar virtudes, acreditando-se que somente os homens sábios tinham essa capacidade (Guerrero, 2002). Durante o Iluminismo, os pensadores da época consideravam a felicidade como um estado natural, um direito do homem, associada ao prazer (Maciel, 2010). Posteriormente, no século XVIII, o filósofo Jeremy Bentham criou um cálculo matemático que tinha por objectivo tornar mensurável a felicidade que resultava de uma determinada acção (von Mises, 1990).

Esta breve resenha histórica procura demonstrar a diversidade de abordagens que foram sendo desenvolvidas em torno do bem-estar.

Caetano e Silva (2010) consideram que o estudo científico sobre o bem-estar remonta aos anos cinquenta do século passado, tendo vindo a realizar-se no quadro de diversas áreas disciplinares que se preocupam com a qualidade de vida dos indivíduos, como sejam: a economia, as ciências da saúde, a sociologia e a psicologia. No campo da psicologia os estudos sobre o bem-estar tiveram o seu primeiro período de enfoque no início da década de 60, com os movimentos humanistas e ganharam um novo vigor com o desenvolvimento do paradigma da *psicologia positiva* (Ryan & Deci, 2001).

O paradigma da psicologia positiva valoriza a focalização dos aspectos positivos dos indivíduos e dos seus contextos (e.g., Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), desfocando das abordagens tradicionais² habituais do século passado, como reforçado por Ryan e Deci (2001, p. 142) no seu artigo de revisão de literatura: “For much of the last century, psychology’s focus on the amelioration of psychopathology overshadowed the promotion of well-being and person growth. But beginning in the 1960s with a shift in focus towards prevention, and continuing to the present (...)”.

Um marco impulsionador e importante para emergência e consolidação deste paradigma foi o “discurso” de Martin Seligman em 1998, aquando da sua passagem pela presidência da American Psychological Association (APA), sendo considerado como um dos pais da

² Desde o seu início que a Psicologia tem estado centrada nos aspectos negativos da vida humana e na doença, seguindo o paradigma médico; a psicologia do trabalho e das organizações não é excepção. Os artigos científicos reflectem esta tendência da Psicologia, por exemplo, Salanova (2008) concluiu numa pesquisa, na *PsyINFO* dos títulos de artigos de revistas com *peer-review*, que no período de 1907 e 2007 foram publicados 77.614 artigos sobre stress e apenas 6.434 sobre bem-estar.

psicologia positiva. Afirmou que a prática da psicologia se encontrava incompleta, pois encontrava-se focada num trabalho essencialmente direccionado no sentido de trazer os indivíduos de um estado doente, negativo, para um estado neutral normal. Seligman (1998) defendeu a necessidade da ciência psicológica “olhar para o outro lado” da experiência humana, e não apenas o negativo e patológico. Definiu como objectivo para a APA a procura dos factores que fazem as pessoas sentirem-se preenchidas e felizes, promovendo e incentivando a dimensão positiva da Saúde Mental, impulsionando, desta forma, o nascimento da psicologia positiva. Um outro marco importante, foi o número especial da revista da APA em 2000 e a sua abordagem sobre a temática.

A psicologia positiva surge, desta forma, como um novo campo de estudos da psicologia contemporânea (Passareli & Silva, 2007), no qual as novas investigações têm focado a compreensão das forças e das virtudes humanas, por considerar que um melhor entendimento sobre as emoções positivas e sobre as emoções negativas permite um melhor conhecimento da condição humana diante das adversidades com que se deparam. Assim, a psicologia positiva pode ser definida como o estudo científico de emoções positivas, forças e virtudes humanas, e instituições positivas (Bacon, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Sheldon & King, 2001). Os estudos envolvendo a Psicologia Positiva convidam psicólogos de todas as orientações a explorar o lado positivo da vida (Simonton & Baumeister, 2005), sendo que a intenção é obter uma compreensão científica mais completa e equilibrada acerca das experiências humanas (Seligman, Steen, Park & Peterson, 2005). Este ramo não visa um antagonismo face ao modelo tradicional, mas antes um complemento, no qual não se pode “considerar uma maior relevância de uma experiência sobre as outras” (Passareli & Silva, 2007, p. 514).

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma intensificação acentuada da investigação, mais centrada na saúde e na positividade dos contextos e das características individuais. Galinha (2008, p.13) refere que “[O]s investigadores falam de um verdadeiro *boom* de investigação, a partir das décadas de 70 e 80 relacionado com as variáveis positivas de felicidade, satisfação, afecto positivo, etc. Em poucas décadas, foram publicados vários milhares de novos estudos relevantes para o bem-estar”. Para isto contribuiu em muito a redefinição da noção de saúde efectuada pela Organização Mundial de Saúde (OMS; WHO), em 1946. Enquanto na concepção tradicional, a saúde física era sobretudo vista como ausência de doença ou mal-estar, a OMS passou a definir a saúde como “ (...) a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (WHO, 1946, s/p). Nesta concepção o conceito de saúde assume uma perspectiva

holística e positiva, não se definindo apenas como a ausência de doença ou enfermidade, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, englobando aspectos como o optimismo, a esperança, a resiliência e a auto-eficácia (e.g., conceito de capital psicológico de Luthans et al., 2007), a vitalidade, a energia e a eficácia no desempenho, entre outros.

O estudo científico sobre o bem-estar é conhecido por marcar a viragem da orientação da Psicologia para a saúde mental surgindo, em certa medida, como uma reacção ao enfoque generalizado nos sintomas da doença (Galinha & Pais Ribeiro, 2005). Assume-se como o conceito chave de um campo de investigação emergente, designado psicologia positiva, referindo-se “(...) to a optimal psychological functioning and experience” (Ryan & Deci, 2001, p. 142).

O debate associado ao que é uma experiência e funcionamento óptimos e o que significa sentir-se bem, tem sido bastante controverso e complexo apresentando implicações teóricas e práticas significativas, como Ryan e Deci (2001, p. 142) sobressaem “[H]ow we define well-being influences our practices of government, teaching, therapy, parenting, and preaching, as all such endeavors aim to change humans for the better, and thus require some vision of what “the better” is”.

1.1.2.1. Bem-estar objectivo e subjectivo

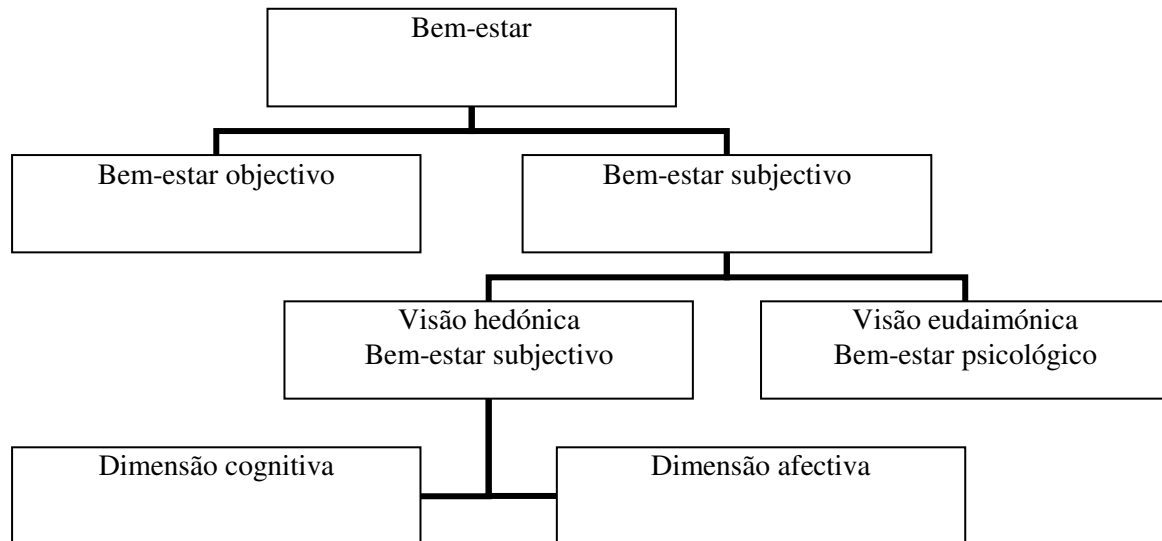
Para diversos autores (e.g., Siqueira & Paovam, 2008; Caetano & Silva, 2010), o conceito de bem-estar tornou-se mais explícito quando se demarcou as suas duas vertentes: o bem-estar objectivo e o bem-estar subjectivo (Figura 1.2).

O bem-estar objectivo é definido com base num conjunto de parâmetros socioeconómicos (e.g., nível de escolaridade, rendimentos, etc.) que permitem diferenciar sociedade, grupos e indivíduos, sendo estes indicadores apontados como possíveis antecedentes do nível de bem-estar subjectivo. Exemplo: o Índice de Desenvolvimento Humano criado pelas Nações Unidas que tem em consideração um conjunto de indicadores para representar o nível médio de bem-estar dos indivíduos que residem num dado território: “Este índice mede o grau, em média, de três dimensões básicas de desenvolvimento humano, nomeadamente: uma vida longa e saudável; o nível de conhecimentos adquiridos; e um nível de vida digno” (Relatório de Desenvolvimento Humano, Klugman et al., 2009, p.15).

Por sua vez, o bem-estar subjectivo posiciona-se como complemento ao modelo clínico tradicional focado nas disfunções físicas e psicológicas dos indivíduos, procurando estudar os factores associados ao funcionamento ajustado e positivo das pessoas em função da avaliação

que fazem. Recorrendo a esta terminologia, dir-se-á que o presente trabalho se foca no bem-estar subjectivo sendo disponibilizada particular atenção a esta vertente nas páginas seguintes.

Figura 1.2 - Síntese da conceptualização do bem-estar



1.1.2.2. Bem-estar subjectivo: Visões hedónica e eudaimónica

Apesar do campo de estudos sobre o bem-estar ser marcado por diferentes abordagens e modelos teóricos (Diener, 1984), é consensual que os trabalhos sobre o bem-estar organizam-se em torno de duas filosofias: visão hedónica e visão eudaimónica (Quadro 1.1).

A visão hedónica tem-se focado no bem-estar subjectivo, considerando que o bem-estar diz respeito ao prazer ou à felicidade, formalmente definido como mais afecto positivo, menos afecto negativo e maior satisfação com a vida (e.g., Diener & Lucas, 1999). Paralelamente, a visão eudaimónica tem focalizado a atenção no bem-estar psicológico, defendendo que o bem-estar é mais do que a felicidade, é o alcançar da realização do potencial humano (Ryff, 1989).

Estas duas tradições são vistas como distintas, mas relacionadas (Keyes, Shomotkin & Ryff, 2002), pois embora tenham em comum o mesmo objecto de estudo e tenham subjacentes os valores humanistas (Keyes et al., 2002), possuem visões distintas sobre a natureza humana, diferentes percursos e orientações teórico-empíricas (Ryan & Deci, 2001).

Quadro 1.1 - Resumo das características distintivas do BES e do BEP

Tipos de bem-estar	Perspectiva filosófica	Componentes principais	Proponentes principais
Bem-estar subjectivo (BES)	Hedónica	Dimensão cognitiva: Satisfação geral com a vida Dimensão afectiva: Afecto positivo e afecto negativo (ausência)	Ed Diener (1984)
Bem-estar psicológico (BEP)	Eudaimónica	Auto-aceitação Relações positivas com os outros Autonomia Domínio da envolvente Propósito de vida Crescimento pessoal	Carol Ryff (1989)

1.1.2.2.1. Bem-estar na visão hedónica: Bem-estar subjectivo

A visão hedónica apresenta uma longa história com início na antiga Grécia, e considera que o bem-estar diz respeito ao prazer ou à felicidade, e o objectivo da vida deverá ser alcançar, e maximizar, esses momentos de prazer e felicidade (e.g., Ryan & Deci, 2001; Galinha & Pais Ribeiro, 2005). A visão predominante nesta abordagem considera o bem-estar como “(...) subjective happiness and concerns the experience of pleasure versus displeasure (...)” (Ryan & Deci, 2001).

Apesar de existirem diferentes formas de avaliar esta experiência humana, os investigadores da visão hedónica recorrem à avaliação do bem-estar subjectivo, que “consists of three components: life satisfaction, the presence of positive mood, and the absence of negative moods, together often summarized as happiness” (Ryan & Deci, 2001, p. 144).

Não querendo entrar na discussão da conceptualização do bem-estar subjectivo, importa realçar que a literatura tem reunido consenso ao definir o bem-estar subjectivo com base em duas dimensões separadas, mas substancialmente correlacionadas: a dimensão cognitiva conceptualizada como a satisfação com a vida, e a dimensão afectiva conceptualizada como o sentimento de felicidade (e.g., Diener, 1984; Diener & Diener, 1995; Diener & Suh, 2000; Dier, Suh, Lucas & Smith, 1999). A *dimensão cognitiva* refere-se ao julgamento da satisfação global com a vida, assim como da satisfação com os diferentes domínios da vida (Keyes, 1998) tais como, trabalho, família, lazer, saúde, finanças, entre outros. A *dimensão afectiva* salienta as reacções emocionais dos indivíduos face aos eventos que ocorrem na sua vida, compondo-se de afectos positivos (tais como alegria, orgulho, contentamento) e de afectos negativos (tristeza, depressão, inveja, entre outros). O afecto positivo pode ser concebido como um sentimento transitório, como um contentamento hedonista puro e experimentado num determinado momento, de entusiasmo e/ou de actividade; enquanto o afecto negativo consiste num sentimento transitório que inclui emoções desagradáveis como a ansiedade,

depressão, agitação, aborrecimentos, pessimismo, entre outros sintomas psicológicos angustiantes (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002).

O bem-estar subjectivo apresenta necessariamente três características fundamentais em termos da sua distinção: (a) é uma experiência interna de cada indivíduo, analisada sempre com base na avaliação subjectiva que cada indivíduo faz das suas experiências de vida (Diener, Suh & Oishi, 1997; Lucas, Diener, & Suh, 1996); (b) envolve a expressão de aspectos positivos, não implicando a ausência de factores negativos mas sim a predominância dos afectos positivos sobre os afectos negativos (Campbell, 1976); e, (c) inclui, necessariamente, para além de medidas positivas, uma avaliação global por parte da pessoa, sobre todos os aspectos da sua vida (Campbell, 1976; Diener, 1984).

Têm vindo a ser estudados um conjunto de factores preditores do bem-estar subjectivo, desde factores intra-individuais a factores contextuais e culturais (para revisão Galinha, 2008), sendo que este conjunto de preditores demonstra que o bem-estar objectivo e o bem-estar subjectivo não podem ser dissociados.

Os factores individuais têm despertado o interesse dos investigadores dado os estudos revelarem uma estabilidade moderada do bem-estar ao longo tempo (e.g., Magnus & Diener, 1991), o que é indicador da sua dependência da personalidade e da genética (Cummins, 1995). Os estudos mostram que os traços de personalidade são fortes preditores do bem-estar subjectivo (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999), com especial enfoque a ser atribuído aos traços de neuroticismo e de extroversão (McCrae & Costa, 1985). Os estudos revelam, também, correlações positivas e fortes entre a extroversão e a dimensão de afecto positivo do bem-estar subjectivo, e entre a introversão e a dimensão de afecto negativa do bem-estar subjectivo (e.g., Diener & Lucas, 1999), bem como o papel preditor destes traços de personalidade em termos das respectivas dimensões do bem-estar subjectivo anteriormente referidas (e.g., Costa & McCrae, 1980).

Outros traços de personalidade, como o optimismo e a auto-estima, têm sido estudados neste contexto (Galinha, 2008). Os estudos mostram que a auto-estima é preditora positiva e significativa do bem-estar subjectivo (e.g., Lucas et al., 1996). O optimismo tem sido conceptualizado como uma variável cognitiva protectora ou como um traço de personalidade (Galinha, 2008). Contudo, independentemente da conceptualização, os estudos são consensuais apontando uma relação positiva entre o optimismo e o bem-estar subjectivo (e.g., Lucas et al., 1996). Há ainda autores que defendem a influência genética, i.e., “[O] bem-estar subjectivo seria determinado por uma predisposição genética, em função de características inatas do sistema nervoso” (Galinha, 2008, p. 126).

Ao nível dos factores de contexto é já longa a tradição de investigação, tendo sido estudadas variáveis como sejam as sócio-demográficas (e.g., sexo, idade, escolaridade, estado civil), as variáveis relacionadas ao emprego (e.g., estatuto profissional, rendimento, satisfação no trabalho), as variáveis associadas ao lazer (e.g., quantidade de tempo de lazer) e as variáveis ligadas à saúde (e.g., percepção de saúde). Em relação ao sexo, os estudos não são conclusivos, referindo alguns a não existência de diferenças entre homens e mulheres (e.g., Fugl-Meyer, Braenholm & Fugl-Meyer, 1991), enquanto outros apontam para diferenças no sentido dos homens serem mais felizes (e.g., Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Também em relação à idade, os estudos apontam para conclusões diferentes, referindo uns que os mais satisfeitos são os mais velhos (e.g., Tepperman & Curtis, 1995) e outros que são os mais jovens (e.g., Diener et al., 1999). Os estudos são consensuais no que se refere à relação positiva dos rendimentos (Argyle, 1999), da escolaridade (Diener et al., 1999), da satisfação com o trabalho (Judge & Watanaba, 1993), da quantidade de tempo de lazer (Salokangas, Joukamaa & Mattila, 1991) e da percepção de saúde (Larsen, 1992), com o bem-estar subjectivo.

O estudo dos factores culturais é mais recente e tem despertado a atenção dos investigadores (e.g., Suh & Oishi, 2004). Por um lado, comparam valores médios de bem-estar subjectivo entre diferentes países e analisam os factores sócio-económicos inerentes a essas diferenças (e.g., Diener & Suh, 2000; Inglehart & Klingemann, 2000); por outro lado, estudam as diferenças do bem-estar subjectivo entre grupos étnicos e analisam as características culturais inerentes a essas diferenças (e.g., Diener, Oishi & Lucas, 2003). Um estudo recente de Delhey (2009) constatou que existem correlações elevadas entre os níveis de desenvolvimento e qualidade de vida dos países, e os níveis agregados de bem-estar subjectivo dos seus habitantes.

Esta perspectiva sugere que há uma grande amplitude para a intervenção no sentido da construção e manutenção dos níveis de bem-estar (Caetano & Silva, 2010), sendo o objectivo da investigação das intervenções maximizar o bem-estar humano (Ryan & Deci, 2001), apesar do peso dos factores de personalidade e de genética (DeNeve & Cooper, 1998; Lyubomirsky, 2008; Tellegen et al., 1988).

1.1.2.2.2. Bem-estar na visão eudaimónica: Bem-estar psicológico

Também a visão eudaimónica tem uma longa tradição, já com defensores na Grécia Antiga (e.g., Aristóteles). Nesta visão, o bem-estar é visto como sendo mais do que a

felicidade, encontrando-se relacionado com a auto-realização do potencial humano. Ryan e Deci (2001, p.145-146) referem que:

“The term eudaimonia is valuable because it refers to well-being as distinct from happiness per se. Eudaimonic theories maintain that not all desires – not all outcomes that a person might value – would yield well-being when achieved. Even though they are pleasure producing, some outcomes are not good for people and would not promote wellness. Thus, from the eudaimonic perspective, subjective happiness cannot be equated with well-being”.

Paralelamente aos trabalhos desenvolvidos sobre o bem-estar subjectivo na perspectiva hedónica, têm vindo a ser desenvolvidos trabalhos sobre o bem-estar na perspectiva eudaimónica que recorrem ao termo bem-estar psicológico de forma a distinguir-se da visão hedónica (Ryan & Deci, 2001).

Carol Ryff surge como uma das impulsionadoras do bem-estar psicológico ao propor um modelo multidimensional de funcionamento psicológico positivo, constituído por seis dimensões: auto-aceitação, relações positivas com os outros, autonomia, domínio da envolvente, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff & Keyes, 1995; Ryff & Singer, 1998). A *auto-aceitação* refere-se à avaliação positiva que o indivíduo faz de si próprio e da sua vida. As *relações positivas com os outros* dizem respeito à qualidade de relacionamento interpessoal, à satisfação, confiança na relação com os outros e empatia. A *autonomia* está associada à auto-determinação, independência e auto-regulação do comportamento. O *domínio da envolvente* está relacionado com a pretensão de controlo do seu ambiente de modo a conseguir a satisfação das suas necessidades e desejos. O *propósito na vida* traduz a crença de que a vida tem sentido e que se deseja alcançar determinados objectivos e metas. Por fim, o *desenvolvimento pessoal* está associado aos sentimentos de crescimento e realização. Os autores indicam que os indivíduos que possuem bem-estar psicológico gostam de si mesmos, possuem relações mais calorosas e confiáveis, têm um propósito de vida, direccionando as suas acções através dos seus padrões internos (e.g., Ryff & Keyes, 1995). Caetano e Silva (2010) referem que este modelo tem sido validado em diversos estudos empíricos, bem como o respectivo questionário, embora diversos estudos (e.g., Van Dierendonck, Diaz, Rodriguez-Carvajal, Blanco & Moreno-Jimenez, 2008) mais recentes sugeriram um modelo com menos dimensões, dadas as correlações elevadas entre algumas dimensões (e.g., desenvolvimento pessoal, auto-aceitação e propósito na vida).

Para além disto, os estudos revelam que o bem-estar psicológico pode influenciar determinados sistemas fisiológicos como o funcionamento imunológico, bem como a promoção de saúde (Ryff & Singer, 1998).

Têm sido realizados alguns estudos no sentido de conhecer os preditores do bem-estar psicológico, sendo que o foco tem sido sobre os traços de personalidade e as condições sócio-económicas. A título de exemplo, o trabalho de Schmutte e Ryff (1997) aponta que existe uma relação entre extroversão, conscienciosidade e baixo neuroticismo, com as dimensões de auto-aceitação, domínio do ambiente e propósito de vida; a abertura à experiência está relacionada com o crescimento pessoal; a amabilidade e a extroversão estão associadas com as relações positivas com os outros; e, por fim, o baixo neuroticismo com a autonomia.

Ryff, Magee, Kling e Wing (1999) examinaram a relação entre o estatuto socioeconómico e o bem-estar psicológico, tendo concluído a relação e o efeito preditor do estatuto e auto-aceitação, propósito de vida, domínio do ambiente e crescimento pessoal. No que se refere à idade, os jovens estão mais focados no auto-conhecimento, na competência e na auto-aceitação (Ryff, 1989). Num estudo comparativo entre três grupos etários, Ryff (1991) verificou que os indivíduos do grupo etário mais velho experienciavam menos crescimento pessoal do que os indivíduos do grupo etário mais jovem; o grupo etário intermédio experienciava mais autonomia do que os mais jovens e os mais velhos; o grupo etário intermédio e mais velho experienciavam mais domínio do ambiente do que os mais novos; não foram encontradas diferenças entre os grupos etários, em termos das relações com os outros e da auto-aceitação.

Complementarmente a esta conceptualização do bem-estar psicológico, Keyes (2005) sugeriu a noção de bem-estar social, dado os indivíduos estarem inseridos em estruturas sociais e encontrando-se sujeitos diariamente a tarefas e desafios inerentes a essas relações sociais. O bem-estar social contempla cinco dimensões: aceitação social, realização social, contribuição social, coerência social e integração social. A *aceitação social* é relativa a atitudes positivas e aceitação das diferenças humanas. A *realização social* está associada à crença de que os grupos e sociedades têm potencial e podem evoluir positivamente. A *contribuição social* remete para as actividades diárias úteis e valorizadas pelos outros e pela sociedade). A *coerência social* encontra-se associada ao interesse e sentido na vida social. Por fim, a *integração social* é relativa ao sentimento de pertença e apoio pela comunidade).

1.1.2.2.3. Debate entre as visões hedónica e eudaimónica

Tem ocorrido algum debate entre os teóricos de ambas as visões. Os defensores do bem-estar psicológico alegam que as dimensões do bem-estar subjectivo (afectos positivos, afectos negativos e satisfação geral com a vida) estão fundamentadas em concepções de bem-estar com pouca consistência teórica, ignorando aspectos importantes do funcionamento positivo do sujeito (Ryff & Singer, 1998). Por sua vez, Diener et al (1998) contrapõem referindo que no bem-estar psicológico são os investigadores que definem o que é bem-estar, não permitindo, contrariamente ao bem-estar subjectivo, que sejam os indivíduos a definirem o que os faz sentir bem. Ryan e Deci (2001, p. 146) referem “What is most clear from this clash of paradigms is that the differing definitions of wellness have led to quite different types of inquiry concerning the causes, consequences, and dynamics of well-being”.

Paralelamente, alguns autores desenvolveram um esforço para integração de ambos os paradigmas (e.g., Ryan & Deci, 2000; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), procurando incluir elementos da visão hedónica e da visão eudaimónica nas suas propostas de bem-estar, e compreender qual a relação que existe entre a felicidade eudaimonista e a felicidade hedonista. A título de exemplo, para Seligman e Csikszentmihalyi (2000) existem dois tipos de experiências de prazer: uma que deriva da satisfação de necessidades, e outra experienciada pelo indivíduo quando vai além dos seus limites e desempenha um comportamento que leva ao seu crescimento pessoal.

Outro exemplo é o estudo de Keyes, Ryff e Shmotkin (2002) que, com uma amostra nacional dos Estados Unidos da América, confirmaram que o bem-estar subjectivo e o bem-estar psicológico representam concepções de bem-estar relacionadas, mas distintas. Os resultados mostram “ (...) that the best fitting model is one that posits two correlated latent constructs, namely SWB and PWB, rather than two orthogonal factors (or one general factor). Thus, although these latent constructs are highly correlated, each retains its uniqueness as a distinct facet of overall well-being” (Keyes et al., 2002, p. 1017).

1.2. Stress e Bem-estar: No contexto laboral

Esta temática pode enquadrar-se no ramo da Psicologia designado por Psicologia da Saúde Ocupacional³. Esta disciplina visa a aplicação da psicologia, dos seus princípios e práticas, na promoção da qualidade de vida no trabalho, protegendo e promovendo a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (National Institute of Occupational Health, NIOSH⁴) através do

³ Para revisão: Coelho (2008); Salanova, Martínez, Cifre & Llores (2009)

⁴ Para mais informações: <http://www.cdc.gov/niosh/topics/ohp/>

estudo dos aspectos psicológicos, sociais e organizacionais inerentes à relação dinâmica entre o trabalho e a saúde dos trabalhadores (European Academy of Occupational Health Psychology, EAOHP⁵).

Esta é uma disciplina emergente em virtude das tendências de alteração do trabalho na sociedade pós-industrial, com o aparecimento de novos riscos, em especial os riscos de natureza psicossocial e a consciencialização crescente para a importância dos riscos psicossociais, assim como para a necessidade da sua prevenção por parte de organismos internacionais relevantes (Coelho, 2008).

Apresenta por base a visão da saúde definida pela Organização Mundial de Saúde, não se definindo apenas como a ausência de doença ou enfermidade, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, tendo como objecto de trabalho a saúde ocupacional ou psicossocial nas suas múltiplas perspectivas: o trabalhador, o grupo, a organização e o ambiente extra-organizacional (Salanova, Martínez, Cifre & Llores, 2009).

Para além de ser uma disciplina científica, a Psicologia da Saúde Ocupacional é uma profissão e tem implicações no desenvolvimento dos recursos humanos. Procura, por um lado, compreender os processos psicológicos subjacentes ao bem-estar dos trabalhadores, o que resultará, por outro lado, numa melhor eficácia organizacional (Salanova et al., 2009). Assim, apesar de ser um ramo que procura contributos de diferentes áreas, desde a ergonomia, a medicina, o comportamento organizacional e a gestão de recursos humanos, entre outras, é de realçar a interacção que procura entre a Psicologia da Saúde e a Psicologia Trabalho e das Organizações, como será constatável nas próximas páginas deste capítulo.

1.2.1. Stress Profissional

Nas últimas décadas as sociedades têm estado envolvidas num conjunto de transformações económicas, sociais e humanas a um ritmo cada vez mais acelerado, que as estão a tornar cada vez mais competitivas e caracterizadas por uma pressão constante que coloca antigos e novos desafios aos profissionais, pressão esta que frequentemente é maior do que o que é desejável. Estas mudanças conduziram as empresas a adoptarem novos modelos de gestão, as quais ocasionaram profundas mudanças no mundo do trabalho (Ferreira & Assmar, 2008). Em virtude destas modificações, torna-se difícil responder de forma activa às pressões e às exigências e manter simultaneamente um equilíbrio emocional e psicológico.

⁵ Para mais informações: <http://eaohp.org/>

O stress profissional surge como uma das principais consequências deste contexto, tendo a sua abordagem recebido bastante atenção por parte dos investigadores (Powell & Enright, 1990). Para além do mais, o trabalho do indivíduo constitui um dos domínios centrais na vida humana, logo a seguir à família e à saúde (Gonçalves, Neves & Morin, 2010b), integrando grande parte do tempo da pessoa, quer a trabalhar, quer a formar-se para trabalhar (England & Whiteley, 1990). Conrad (1988) estima que os indivíduos passem, no trabalho, cerca um terço das horas em que estão acordadas. Dado que “Apart from providing financial income, work can satisfy a number of basic human needs – Mental and physical exercise, social contact, feeling of self worth, confidence, and competence” (Powell & Enright, 1990, p. 8). Portanto, o trabalho surge como um local e uma actividade importante para os indivíduos e dele esperam, e criam, expectativas de obtenção e experienciação de dimensões positivas, embora nem sempre são as que conseguem obter.

As estatísticas europeias revelam que, em 2005, 20% dos trabalhadores da EU-15 e 30% dos dez novos países membros acreditava que a sua saúde estava em causa devido a riscos associados ao trabalho e ao stress laboral (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Para além disso, em 2002, os custos económicos do stress laboral na EU-15 foram estimados em 20 milhões de euros (Commission of the European Communities, 2002), sendo que os estudos conduzidos evidenciam que 50% a 60% das ausências ao trabalho se devem ao stress (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Para além disso, a União Europeia estabeleceu a Directiva-Quadro 89/391/CEE na qual prevê que todos os trabalhadores da Europa experienciem níveis elevados de saúde e segurança no trabalho (Gonçalves & Augusto, 2010).

Estas evidências reforçam o motivo de, nos últimos anos, a saúde dos trabalhadores ter-se tornado um tema cada vez mais central na literatura da Psicologia. Assim, o stress associado ao trabalho constitui uma área prioritária de investigação e intervenção, pelos seus efeitos nefastos não só para o bem-estar e saúde do trabalhador, como também para a organização, designadamente por colocar em risco a produtividade (Dobрева-Martinova, Villeneuve, Strickland & Matheson, 2002; Soeiro & Samagaio, 2002).

1.2.1.1. Stress profissional: Da definição aos preditores e *outcomes*

O stress relacionado com o trabalho é designado, usualmente, por “stress profissional” ou “stress ocupacional” e remete para a inter-acção das condições de trabalho com as características do trabalhador de tal modo que as exigências que lhe são criadas ultrapassam a sua capacidade em lidar com elas. O stress profissional traduz assim o desajustamento entre a

pessoa e o ambiente, ou seja, entre as exigências (do ambiente ocupacional) e as competências, necessidades ou recursos do indivíduo, as quais variam desde as motivações deste último até às potencialidades oferecidas pelo trabalho e sua organização (Cardoso, Araújo, Ramos, Gonçalves & Ramos, 2002; Serra, 2000). O stress relacionado com o trabalho pode ser visto como um padrão de uma reacção emocional, cognitiva, comportamental e fisiológica, a componentes adversas do conteúdo do trabalho, da organização e do ambiente de trabalho (European Commission, 1999).

O *stress* na vertente profissional tem sido alvo crescente de interesse por parte dos investigadores, no que concerne às suas causas (e.g., Cooper e Cartwright, 1994; Sutherland & Cooper, 1990) e às suas consequências, nomeadamente, o seu impacto na saúde (e.g., Nelson & Simmons, 2002), nas relações sociais e familiares do indivíduo (e.g., Adams, King & King, 1996) e no próprio desempenho da função (e.g., Mughal, Walsh & Wilding, 1996).

Diversos têm sido os autores a focar os antecedentes, designados habitualmente na literatura como stressores ou fontes de stress. Na literatura é possível encontrar diferentes categorizações destes stressores, sendo que, reconhecido a impossibilidade de os mencionar a todos (Koslowsky, 1998), procurar-se-á, seguidamente, apresentar algumas das propostas que se podem encontrar na literatura.

Os autores Sutherland e Cooper (1990) mencionaram como principais stressores no trabalho: o indivíduo (e.g., com o tipo de personalidade, a tolerância à ambiguidade, a capacidade de lidar com as mudanças, a motivação e os padrões de comportamento), as características intrínsecas do trabalho (e.g., trabalho em excesso, pressões de tempo, tomadas de decisão, condições físicas desagradáveis do trabalho), o papel na organização (e.g., ambiguidade de papéis, não participação nas tomadas de decisão, responsabilidade), a estrutura da carreira profissional (e.g., perspectiva de ascensão, sobre/ sub promoção, emprego inseguro), as relações dentro da empresa (e.g., relações pobres com o chefe, colegas ou subordinados, dificuldade em delegar responsabilidades), as relações da empresa com o mundo exterior (e.g., exigências da empresa versus família, exigências da empresa versus interesses pessoais) e a estrutura e clima da organização (e.g., falta de uma supervisão eficaz, política da empresa, restrições ao comportamento).

De acordo com Buunk, Jonge, Ybema e Wolff (1998) os stressores no local de trabalho estão relacionados com as características do trabalho e da tarefa (e.g., sobrecarga, esforço físico, responsabilidade, trabalho por turnos, pressões de tempo), os problemas do papel do indivíduo na organização e associadas ao seu trabalho (e.g., expectativas, conflitos e ambiguidade de papel), os conflitos interpessoais (e.g., conflito aberto, falta de confiança,

dificuldades de comunicação, hostilidade, competição), os problemas de estatuto e de carreira (e.g., estatuto, reconhecimento, perspectivas de carreira, recompensas materiais e simbólicas) e a falta de controlo e de influência (e.g., competência pessoal, controlo interpessoal, controlo sociopolítico, autonomia e participação nas tomadas de decisão).

Mais recentemente, Nelson e Simmons (2002) definem os stressores, ou exigências, como estímulos físico ou psicológicos aos quais o indivíduo responde, a saber: exigências de papel (e.g., ambiguidade de papel, conflito de papel, trabalho-casa), exigências interpessoais (e.g., diversidade, liderança, pressões de equipa, confiança e *status*), exigências físicas (e.g., temperatura, clima interno, qualidade do ar, iluminação, barulho, design do espaço), exigências associadas às políticas organizacionais (e.g., promoção, discriminação, benefícios) e exigências relativas às condições de trabalho (e.g., rotina, excesso de trabalho, estabilidade, vencimento).

As investigações tradicionais sobre o stress profissional caracterizam-se por se dedicarem, principalmente, à análise do impacto que determinados factores ambientais exercem sobre o processo de stress. Contudo, “(...) é evidente que as diferentes fontes de estresse presentes no ambiente de trabalho não operam de forma isolada, mas sim de modo aditivo ou interativo” (Ferreira e Assmar, 2008, p. 54), podendo um trabalhador estar sujeito a múltiplas fontes de stress simultaneamente. Na última década já tem sido desenvolvido um esforço para incluir a avaliação conjunta de múltiplos stressores presentes, simultaneamente num determinado contexto profissional nos estudos, através de técnicas estatísticas multivariadas, como sejam a análise de regressão múltipla e a modelagem de equações estruturais. Estes estudos têm revelado as fontes de stress têm distintos poderes preditivo em diferentes indicadores (e.g., bem-estar, burnout, satisfação, implicação organizacional, etc.). A título de exemplo, Dobrevá-Martinova, Villeneuve, Strickland e Matheson (2002), num estudo conduzido com militares canadianos, analisaram a relação entre cinco diferentes stressores (ambiguidade, conflito, sobrecarga, insuficiência e responsabilidade intrínseca dos papéis desempenhados na organização), o índice de bem-estar (obtido através da frequência de sintomas de depressão, ansiedade e queixas psicossomáticas), o grau de satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Estes autores verificaram que o conflito, a ambiguidade e o nível de responsabilidade dos papéis, predizem significativamente o índice de bem-estar; enquanto que o conflito, a insuficiência e a responsabilidade de papéis predizem a satisfação com o trabalho; por fim, o conflito, a insuficiência e a sobrecarga predizem a implicação afectiva.

Em termos das consequências da exposição continuada às condições deflagradoras do processo de stress, pode a mesma levar o indivíduo a apresentar problemas comportamentais, médicos e psicológico (Buunk et al., 1998; Cooper & Cartwright, 1994; Quick, Horn & Quick, 1986). De acordo com Ferreira e Assmar (2008) as alterações comportamentais constituem os primeiros e mais visíveis sintomas, revelando-se no aumento do consumo de álcool e outras drogas, no consumo de tabaco, na maior propensão a sofrer acidentes, etc. Os problemas médicos referem-se à diminuição da resistência a doenças, ao surgimento de complicações cardíacas e de problemas gástricos, etc. Os resultados empíricos revelam relações significativas e inversas, entre os stressores e a saúde (e.g., Sparks, Cooper, Fried & Shirom, 1997). Por outro lado, parece existir uma relação directa e positiva da maioria destes stressores e as doenças coronárias (Cooper & Marshall, 1976). Já as consequências psicológicas manifestam-se em problemas familiares, distúrbios de sono, ansiedade, depressão, queixas psicossomáticas, etc. Diversos estudos revelam relações significativas e inversas entre os stressores e o bem-estar psicológico (e.g., Eckenrode, 1984), a estabilidade das relações conjugais e familiares e o bem-estar geral (e.g., White & Keith, 1990) e saúde mental (e.g., Cooper & Marshall, 1976).

No que concerne às manifestações mais directamente relacionadas com o trabalho e com a organização, o stress profissional tem sido um dos principais responsáveis pelo absentismo, pela rotatividade, pela intenção de deixar a organização, pela diminuição de satisfação no trabalho, pela diminuição da implicação organizacional e da produtividade, etc. Os estudos empíricos apontam para relações inversas entre os stressores e o desempenho da função (e.g., Helmreich et al., 1986) e a qualidade de vida no trabalho (e.g., Marques, Moraes, Costa & Ferreira, 2003). Uma das reacções afectivas crónicas ou extremas ao stress profissional é o burnout, síndrome de natureza tridimensional, caracterizada por sentimentos de exaustão emocional, de cinismo e de despersonalização do trabalho e perda da realização pessoal (e.g., Maslach & Schaufeli, 1993; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Convém referenciar que as associações entre o stress e as suas consequências têm de ser contextualizadas, i.e., a literatura tem vindo a explorar as variáveis moderadoras para exercerem um papel de *buffer* e de protecção dos efeitos do stress. Assim, e a título de exemplo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) agruparam as variáveis em termos individuais e situacionais. Em termos individuais referem a personalidade Tipo A, o *locus* de controlo, a afectividade negativa, a auto-estima e o estilo de *coping*. As variáveis situacionais são o apoio social, a compreensão e controlo. Também Harrison (1978b) considerou o apoio social como moderador e amortizador das experiências de *stress*. Outros estudos

consideraram que o apoio dos supervisores para com trabalhadores em situações de *stress*, reduzia ou atenuava os consequentes efeitos da situação stressante (Vanhala & Tuomi, 2003).

1.2.2. Bem-estar no trabalho

O bem-estar pode ser abordado uma perspectiva de “*context-free*” associada aos sentimentos das pessoas sobre a vida em geral, sem especificar nenhum contexto, ou podendo também ser abordado na perspectiva dos diferentes contextos do indivíduo (i.e., enquadramento da abordagem do bem-estar subjectivo e psicológico revisto anteriormente), nomeadamente o contexto de trabalho, designado por “(...) ‘*job-related*’ (or ‘*job-specific*’) well-being” (Warr, 2002, p.1).

O bem-estar no trabalho enquadra-se no paradigma da psicologia positiva, concretamente na Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva. Este paradigma tem atraído a atenção das empresas e dos investigadores, dando lugar a uma perspectiva positiva e focada na predição do bem-estar, ao invés do tradicional paradigma centrado na doença.

1.2.2.1. Bem-estar no trabalho: Da definição aos preditores e *outcomes*

O interesse pelo bem-estar e saúde dos trabalhadores no contexto de trabalho remonta às primeiras pesquisas empíricas da psicologia industrial e do trabalho, com realce para os estudos em Hawthorne nos anos vinte do século passado, os quais deram origem à primeira vaga do movimento, ou escola, das relações humanas, ao revelarem o papel das variáveis sócio-afectivas e da satisfação dos trabalhadores no seu desempenho (Caetano & Silva, 2010).

Danna e Griffin (1999) reforçam a importância de distinguir bem-estar e saúde, no sentido de não serem utilizados de forma indiscriminada. Assim, bem-estar “(...) is viewed as comprising the various life/ non-work satisfactions enjoyed by individuals (i.e., satisfaction and/ or dissatisfaction with social life, family life, recreation, spirituality, and so forth), work/job-related satisfactions (i.e., satisfaction and/or dissatisfaction with pay, promotion opportunities, the job itself, co-workers, and so forth), and general health” (Danna & Griffin, 1999, p.359). Enquanto que saúde “(...) is seen as being a sub-component of well-being and comprises the combination of such mental/psychological indicators as affect, frustration, and anxiety and such physical indicators as blood pressure, heart condition, and general physical health” (Danna & Griffin, 1999, p.359).

Warr (2002) posiciona a abordagem tradicional do bem-estar no trabalho em termos da satisfação do indivíduo com o seu trabalho, operacionalizada quer a nível geral através da satisfação global no trabalho (‘*overall job satisfaction*’) quer a nível específico com diferentes

aspectos da satisfação, por exemplo, a remuneração, as relações interpessoais, as condições de trabalho, entre outros⁶. Também Daniels, Brough, Guppy, Peters-Bean e Weatherstone (1997) referem que a satisfação é tradicionalmente utilizada para operacionalizar o bem-estar afectivo no trabalho, apesar de defenderem que “The unidimensional concept of job satisfaction may not capture the subtleties of affective reactions to work. The structure of affect can be accounted for by at least two dimensions of positive and negative affect (...) and the structure of predispositions towards various affects also conforms to a two-dimensional model (i.e., positive affectivity and negative affectivity (...)). Therefore, affective well-being is presumably also multidimensional. Measures predicated upon multidimensional models of work-related affective well-being offer the best hope of most accurately linking affective well-being to organizational phenomena” (Daniels et al., 1997, p. 129).

Todavia, é de referenciar que outras variáveis, para além da satisfação, têm sido utilizadas para operacionalizar o bem-estar no trabalho, encontrando-se na literatura uma enorme diversidade de definições e operacionalizações de bem-estar no trabalho, tal como acontece com o stress no trabalho (Chambel, 2005). Contudo, no contexto do bem-estar ainda é mais clara a inexistência de concepções claras, sendo que os investigadores escolhem conceitos diversos para representá-lo (Siqueira & Padavam, 2008), incluindo, por exemplo, o afecto positivo e o negativo relacionado com o trabalho, implicação afectiva ou próprio stress no trabalho (Furnham, 1991).

Embora reconhecendo estas diferentes dimensões e conceptualizações, neste trabalho perspectiva-se o bem-estar no trabalho como bem-estar afectivo, evocando o trabalho de Warr pela sua sistematização teórica e empírica, pela abordagem multidimensional e pelo facto de que o bem-estar afectivo no trabalho tem sido identificado como indicador de bem-estar psicológico (Daniels, 2000) e de saúde mental relacionada com o trabalho (Chambel, 2005).

De acordo com Warr (1990, p.3), o bem-estar afectivo no trabalho pode ser conceptualizado com base em duas dimensões ortogonais (Figura 1.3): prazer (“pleasure”) e activação (“arousal” ou “activation”) associado ao trabalho, ou seja, “[W]e may describe a person’s well-being in terms of its location relative to these two dimensions (representing the *content* of feelings) and its distance from the mid-point of the figure (such that a more distant location indicates a greater *intensity*). Assim, um determinado grau de prazer/ contentamento ou desprazer/ descontentamento (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis de elevados ou baixos de activação (dimensão vertical), tal como estes níveis de activação (i.e., o

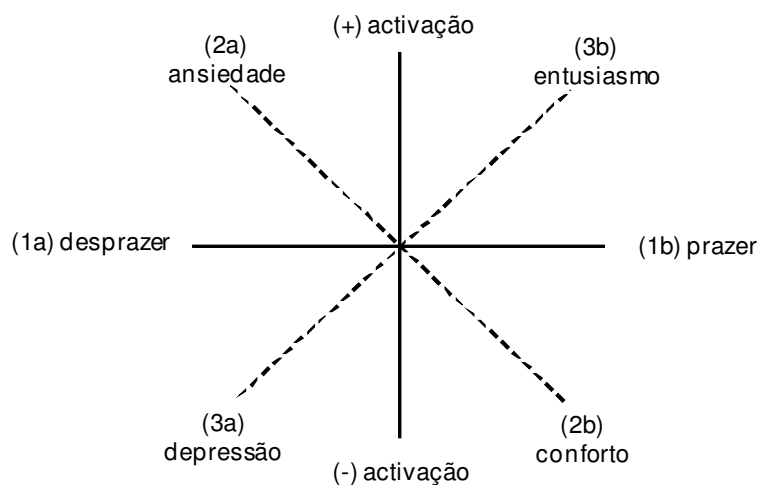
⁶ Warr (2002, p. 2) refere que “Different facet satisfactions tend to be positively intercorrelated, and satisfaction with one (the nature of the work undertaken) is particularly closely associated with overall job satisfaction”.

“state of readiness for action or energy expenditure”, Russell, 2003, p. 156) podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer.

Decorrendo da combinação do eixo do prazer – (1b) desprazer / (1a) prazer -, que corresponde às habituais avaliações de satisfação no trabalho (Weinberg & Cooper, 2007), não constituindo, contudo, o *core* do constructo de bem-estar afectivo no trabalho, com o nível de activação organizam-se quatro quadrantes: ansiedade (elevada activação e baixo prazer), entusiasmo (elevada activação e elevado prazer), depressão (baixa activação e baixo prazer) e conforto (baixa activação e elevado prazer), formando assim dois eixos ortogonais: (2a) ansiedade / (2b) conforto e (3a) depressão / (3b) entusiasmo. Assim, de acordo com esta conceptualização o bem-estar no trabalho possui uma componente afectiva e atitudinal.

Figura 1.3 - Conceptualização do bem-estar afectivo

(Adaptado de Warr, 1990b)



Warr (2002, p.4) recomenda nos seus trabalhos que, para além de se considerar o bem-estar afectivo global, se devem ter em conta os três eixos da conceptualização, dado que “[D]espite that general intercorrelation [entre os três eixos], different associations exist in certain other variables”. Por exemplo, “[P]eople in higher-level jobs report significantly *less* job-related depression than those in lower-level jobs, but also significantly *more* job-related anxiety” (Warr, 2002, p.4). Na literatura, os estudos empíricos reportam-se especialmente ao eixo 1 da satisfação geral com o trabalho, que é habitualmente operacionalizado com uma questão de satisfação geral com o trabalho. Para Warr (2002) este eixo 1 não constitui o *core* central do bem-estar no trabalho. A satisfação no trabalho diz respeito à “opinião avaliativa

positiva (ou negativa) sobre o trabalho ou situação de trabalho do indivíduo” (Weiss, 2002, p.6).

Com base neste modelo, Warr (1990) desenvolveu o IWP Multi-Affect Indicator que visa operacionalizar o bem-estar afectivo com base nos eixos 2 e 3. O indivíduo posiciona como é que o trabalho o tem feito sentir-se nas últimas semanas (e.g., “Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir... confortável”), numa escala de tipo Likert de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo), embora se refira que esta escala já teve várias versões em termos do número de itens. A escala permite obter *scores* de cada quadrante (ansiedade, entusiasmo, depressão e conforto), *scores* dos eixos (ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo, sendo os itens de ansiedade e depressão invertidos), bem como um *score* global de bem-estar no trabalho em que valores superiores traduzem mais bem-estar (os itens de ansiedade e depressão recodificados). Esta escala será alvo de análise mais detalhada no Capítulo 6.

Uma das questões que tem sido levantada na literatura reporta-se à relação entre o bem-estar geral (“context-free well-being”) e o bem-estar no trabalho (“job-specific well-being”), tendo sido encontradas correlações significativas na ordem dos 0.35 (Tait, Padgett & Baldwin, 1989). Para além disso, os estudos apontam para um padrão de influência mútua, sendo o efeito da satisfação com a vida na satisfação no trabalho mais forte do que o efeito inverso (Judge & Watanaba, 1993).

No que diz respeito aos preditores do bem-estar no trabalho, muitos deles são os mesmos de quando se fala em *stress* profissional e de bem-estar geral, podendo falar igualmente de preditores individuais e organizacionais. Em termos de preditores individuais a literatura realça os factores sócio-demográficos, a personalidade, bem como as competências do indivíduo e recursos financeiros, à semelhança dos padrões referidos anteriormente para o bem-estar geral. No que concerne à relação entre as características pessoais e o bem-estar afectivo, os estudos têm revelado que elevados *scores* no traço de afectividade negativa (i.e., indivíduos que tendem a focar o lado negativo tudo) estão associados com a ansiedade, exibindo níveis mais baixos no eixo 2, enquanto indivíduos com *scores* elevados no traço de afectividade positiva (i.e., indivíduos que tendem a ver o ambiente numa perspectiva mais positiva) revelam-se fortemente associados aos três eixos (Warr, 2002). A auto-estima e a auto-eficácia, têm revelado uma relação positiva com o eixo 1 da satisfação geral no trabalho acima do impacto das características do trabalho (e.g., Judge, Bono & Locke, 2000). A investigação mostra que os colaboradores que percebem mais ajustamento entre as suas

características e os requisitos do trabalho, apresentam níveis mais elevados de satisfação o trabalho (eixo 1) (e.g., Brkich, Jeffs & Carless, 2002).

Os preditores organizacionais referem-se às condições de trabalho, às características e conteúdo do trabalho, às relações interpessoais, ao clima e cultura organizacionais e às práticas de gestão e de liderança. A relação entre as características do trabalho e o bem-estar afectivo tem sido um ponto essencial na literatura, apontando, por exemplo, que níveis elevados de exigências laborais (e.g., conflito de papel, exigências cognitivas) estão mais fortemente associadas a um baixo bem-estar no eixo ansiedade-conforto (eixo 2), do que no eixo depressão-entusiasmo (eixo 3), sendo a relação inversa relativamente à oportunidade de controlo pessoal (e.g., autonomia, participação na tomada de decisão) (Warr, 1990a), a qual se encontra fortemente associada à satisfação (eixo 1) (Spector & O'Connell, 1994). Outros estudos têm revelado, por exemplo, a percepção de coesão de grupo enquanto preditora significativa do bem-estar afectivo numa amostra de polícias (Gonçalves, 2011⁷), assim como a existência de práticas de oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, bem como de conciliação trabalho-família, são preditores significativos do bem-estar afectivo (Rego & Pina e Cunha, 2009). Danna e Griffin (1999) numa revisão acerca do conceito de bem-estar no trabalho, referem que para além dos referidos preditores relativos ao indivíduo, ao *setting* de trabalho e à organização, o próprio *stress* ocupacional é um antecedente significativo do bem-estar profissional.

Em termos de consequências, tal como o stress (mal-estar), também o bem-estar pode ter diversos efeitos sobre o indivíduo, quer em termos físicos, psicológicos e comportamentais e/ ou sobre a organização, no que concerne relativo a custos, produtividade, absentismo, entre outros (e.g., Caetano & Silva, 2010; Danna & Griffin, 1999). Por exemplo, o bem-estar está associado a relações agradáveis, criatividade, envolvimento e comportamentos de ajuda (e.g., Wright, 2003), melhor desempenho e produtividade, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor incidência de comportamentos contra-produtivos (e.g., Fox, Spector & Miles, 2001).

A satisfação (eixo 1) parece estar associada a um melhor desempenho, reportando os estudos correlações significativas e positivas (e.g., Petty, McGee & Cavender, 1984; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). O estudo de Patterson e West (2001), citados por Warr (2002) num estudo longitudinal, revela que a satisfação no trabalho apresenta-se como

⁷ Com uma amostra de 856 polícias, estudou-se o papel preditor da coesão grupal percebida controlando as variáveis sócio-demográficas (sexo, idade e antiguidade). Os resultados revelam que a coesão de grupo percebida é um bom preditor do bem-estar afectivo ($\beta=0.320$; $p<0.01$), explicando cerca de 32% da variância do bem-estar afectivo no trabalho.

preditora da produtividade e do lucro. Warr (2002) entende que o eixo 2 da ansiedade se encontra negativamente associada ao desempenho e, por outro lado, a análise do eixo 3 (varia da depressão para o entusiasmo) revela que indivíduos com sentimentos mais positivos associados ao entusiasmo tendem a ser mais produtivos.

A satisfação global com o trabalho (eixo 1) apresenta correlações positivas com os comportamentos voluntários no trabalho (como por exemplo, trabalhar horas não remuneradas (e.g., Gechman & Wiener, 1975)), com os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Organ & Ryan, 1995). Por sua vez, a ansiedade (pólo negativo do eixo 2) parece significativamente associada a menos comportamentos proactivos (e.g., Parker & Sprigg, 1999).

A literatura tem referenciado outra consequência, em termos comportamentais, associada ao absentismo, voluntário e involuntário. A satisfação global com o trabalho (eixo 1) revela correlações negativas com os dois tipos de absentismo (e.g., Farrell & Stamm, 1988), enquanto a ansiedade associada ao trabalho (pólo negativo do eixo 2) apresenta correlações positivas (e.g., Hackett, 1989). Por sua vez, o pólo positivo do eixo 3 (entusiasmo) apresenta correlações negativas (George, 1989) e o pólo negativo do eixo 3 (depressão) está positivamente correlacionada com a satisfação (Hardy, Woods & Wall, 2003). Warr (2002), após analisar as correlações dos diferentes estudos, refere que o eixo 3 do bem-estar parece ser o mais associado ao absentismo. Por sua vez, a intenção de turnover é predita pela baixa satisfação global com o trabalho (eixo 1) (e.g., Hom, Caranikas-Walker, Prussia & Griffeth, 1992) e pelo pólo de ansiedade do eixo 2 (e.g., Spector, Dwyer & Jex, 1988).

De acordo com Caetano e Silva (2010), estas associações entre o bem-estar, os seus antecedentes e consequências, têm de ser contextualizados podendo intervir factores moderadores como sejam os recursos do indivíduo e os recursos da organização, que foram referidos na secção do stress profissional e serão explorados quando se apresentar o Modelo Exigências e Recursos no Trabalho – JD-R de Bakker e Demerouti (2007). Estes autores referem ainda ser necessário aprofundar o estudo destas variáveis moderadoras (i.e., em termos das condições em que as influências ocorrem), bem como em termos das variáveis mediadoras que explicam os processos associados a estas relações.

A literatura tem demonstrado de modo relativamente consensual as associações entre o bem-estar, os seus antecedentes e consequências, mas também tem apontado efeitos recursivos, no sentido em que o bem-estar também tem impacto na forma como o indivíduo percepção os factores individuais e de contextos de trabalho (e.g., Keyes, Hyson & Lupo,

2000). A título de exemplo, o estudo de Gonçalves e Neves (2010) revelou diferenças significativas nos atributos utilizados por indivíduos com elevado bem-estar e baixo bem-estar para definir o trabalho, recorrendo os primeiros a atributos associados ao prazer e sentimento de pertença que o trabalho proporciona, bem como o contributo do mesmo para a sociedade. Outro exemplo, é apresentado por Cunha, Rego e Cunha (2007) cujos resultados dos estudos sugerem que os indivíduos com menores índices de stress e maior de bem-estar afectivo no trabalho são aqueles que sentem que na organização existe espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade/ justiça e conciliação trabalho-família.

1.3. Modelos explicativos do stress e bem-estar profissional

A investigação realizada no âmbito do stress e bem-estar no trabalho está intimamente ligada, como Chambel (2005, p.106) realça: “concepções e modelos têm procurado integrar a literatura em torno destes dois conceitos, stress e bem-estar”. Deste modo, encontram-se modelos com foco essencial na explicação do stress no trabalho, e modelos que procuram integrar de forma mais explícita o bem-estar no trabalho. Um ponto de partida destacado nesta literatura é o Modelo de Michigan (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964), que posteriormente foi integrado com sucessivas contribuições, o qual propõe, genericamente, que existe um conjunto de características no contexto de trabalho que podem ser percebidas pelos indivíduos como stressores. Outro modelo referenciado na literatura é o Modelo de Vitamina de Warr (1990) que sugere que a saúde mental é influenciada pela situação vivida no trabalho, sendo de considerar que variadas características do trabalho diferenciam-se de forma distinta com o bem-estar, relação esta que pode nem sempre ser linear. Um exemplo saliente desta literatura, é o Modelo Exigências-Controlo de Karasek (JD-C; e.g., Karasek & Theorell, 1990) e as suas respectivas ampliações para novos modelos, nomeadamente o Modelo Exigências-Recursos (JD-R; e.g., Schaufeli & Bakker, 2004) no qual se amplia o número e alcance dos recursos laborais. Genericamente, este modelo defende as exigências como sendo responsáveis de um processo de deterioração da saúde e do bem-estar e incremento do stress, e os recursos como responsáveis por um processo motivacional promotor de saúde e bem-estar.

Tal como ocorre em outros processos psicossociais, existem diversos modelos teóricos sobre a saúde ocupacional, o stress e bem-estar no trabalho, que oferecem explicações diferentes para o mesmo processo. Todas estas teorias tiveram, e têm, importância e

funcionam como teorias complementares. Llorens, Líbano e Salanova (2009) argumentam que o stress e o bem-estar podem ocorrer através de quatro processos psicológicos básicos, que ajudam a estruturar as próprias teorias e modelos existentes neste contexto: 1) Processos que consistem na perda de recursos pessoais ou materiais, explicados pelo Modelo de Stress e Coping de Lazarus e Folkman e pela Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll; 2) Processos que determinam que o stress se produz como consequência do desajustamento entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca, i.e., o Modelo de Equilíbrio Esforços-Recompensa de Siegrist, ou entre as suas características e as exigências do ambiente, i.e., Modelo de Ajustamento Pessoa-Ambiente; 3) Processos que implicam que tanto a estimulação ambiental como a falta de estimulação, constituem processos psicológicos que podem ocasionar stress, sendo este processo explicado mediante o Modelo Vitamínico de Warr; e, por fim, 4) Processos em que o stress é determinado pela interacção entre as exigências do ambiente laboral e os recursos pessoais e laborais, sendo que nesta abordagem inclui-se o Modelo Exigência-Controlo de Karasek e as suas extensões posteriores, como o Modelo Exigências-Recursos de Schaufeli, Bakker e colaboradores, e o Modelo Recursos, Experiências e Exigências de Salanova e colaboradores.

Não se pretendendo uma apresentação exaustiva de todos os modelos, procurou-se apresentar de forma breve os modelos teóricos tradicionais e os mais contemporâneos. Seguindo os critérios de Llorens et al. (2009) para a selecção dos modelos a apresentar, ou seja, (1) que se baseie numa conceptualização interaccionista ou transaccional entre a pessoa e o ambiente, (2) que apresente um impacto na investigação científica actual, e (3) ter ao mesmo tempo aplicabilidade prática nas organizações. Assim, apresentam-se sete modelos teóricos que se classificaram em quatro grandes categorias: 1) Modelos de perda de recursos; 2) Modelos de ajustes-desajustes; 3) Modelos de elevada ou baixa estimulação; e 4) Modelos de exigências-recursos. No primeiro bloco de modelos apresenta-se o Modelo da Conservação de Recursos. No segundo conjunto apresenta-se o Modelo de Desequilíbrio Esforço-Recompensa e o Modelo de Ajustamento Pessoa-Ambiente. No terceiro bloco descreve-se o Modelo Vitamínico. Por fim, no último bloco apresentam-se o Modelo Exigências-Controlo no Trabalho, o Modelo Exigências-Recursos Laborais e o Modelo RED - Recursos, Experiências e Demandas.

1.3.1. Modelos de Perdas de Recursos

Estes modelos fazem referência às situações em que o stress se produz devido à perda de recursos. Llorens et al. (2009) incluem nesta categoria os modelos de stress e *coping* de

Lazarus e Folkman e a teoria da conservação de recursos de Hobfoll. Dado já se ter abordado anteriormente o trabalho de Lazarus e Folkman, apresenta-se apenas o trabalho de Hobfoll.

1.3.1.1. Teoria da Conservação de Recursos⁸

Este modelo foi desenvolvido por Steven Hobfoll (1989) e apresenta-se como uma alternativa às teorias do stress baseadas na perspectiva cognitiva (Llorens et al., 2009). Postula que o stress se produz através da combinação de processos internos e ambientais. Apresenta uma perspectiva mais social do stress, já que integra o indivíduo num contexto grupal dentro de um contexto social e cultural determinado.

Um dos conceitos chave desta abordagem é o de “recursos”, sendo estes definidos como os objectos (e.g., casa, carro) e características pessoais (e.g., auto-eficácia, competências, tempo, dinheiro) que são importantes a nível individual, social e cultural. Os recursos são importantes porque têm um valor por si mesmos, mas também porque servem para gerar e obter outros recursos valorizados pelas pessoas. Assim, esta teoria assume que quando as empresas perdem recursos estão susceptíveis a mais perdas (espirais de perdas), ficando os seus recursos debilitados para enfrentar exigências futuras, podendo aparecer consequências negativas, como os sintomas de burnout (Demerouti, Bakker & Bulters, 2004). Todavia, este modelo também postula espirais de ganhos, i.e., as pessoas podem estar motivadas para investir em recursos e assim adquirirem, ou recuperarem, novos recursos (e.g., Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

Esta abordagem hipotetiza que o stress se produzirá quando: 1) Existe uma ameaça de perda de recursos; 2) Os recursos se perdem realmente; 3) As pessoas investem recursos e não recebem os benefícios que esperavam receber com esse investimento. Para evitar o stress, o indivíduo deverá ter um estilo de *coping* proactivo, no sentido de restabelecer os recursos perdidos ou substituí-los por um outro recurso de valor semelhante (Hobfoll, 2001).

De acordo com este modelo (Figura 1.4), o processo inicia-se com as condições de vida em geral que podem levar o indivíduo a perdas crónicas ou pontuais de recursos. Esta perda de recursos leva-lo-á a procurar activar estratégias de conservação de recursos, investindo em recursos que a ajudem a adaptar-se à situação o melhor possível. Se a adaptação tiver êxito, geraram-se novos recursos ou ganhos secundários de recursos, incrementando a reserva dos mesmos, reduzindo as situações potenciadoras de perda de recursos. Se pelo contrário, a adaptação não tiver êxito, isso conduzirá ao desenvolvimento de emoções negativas e redução

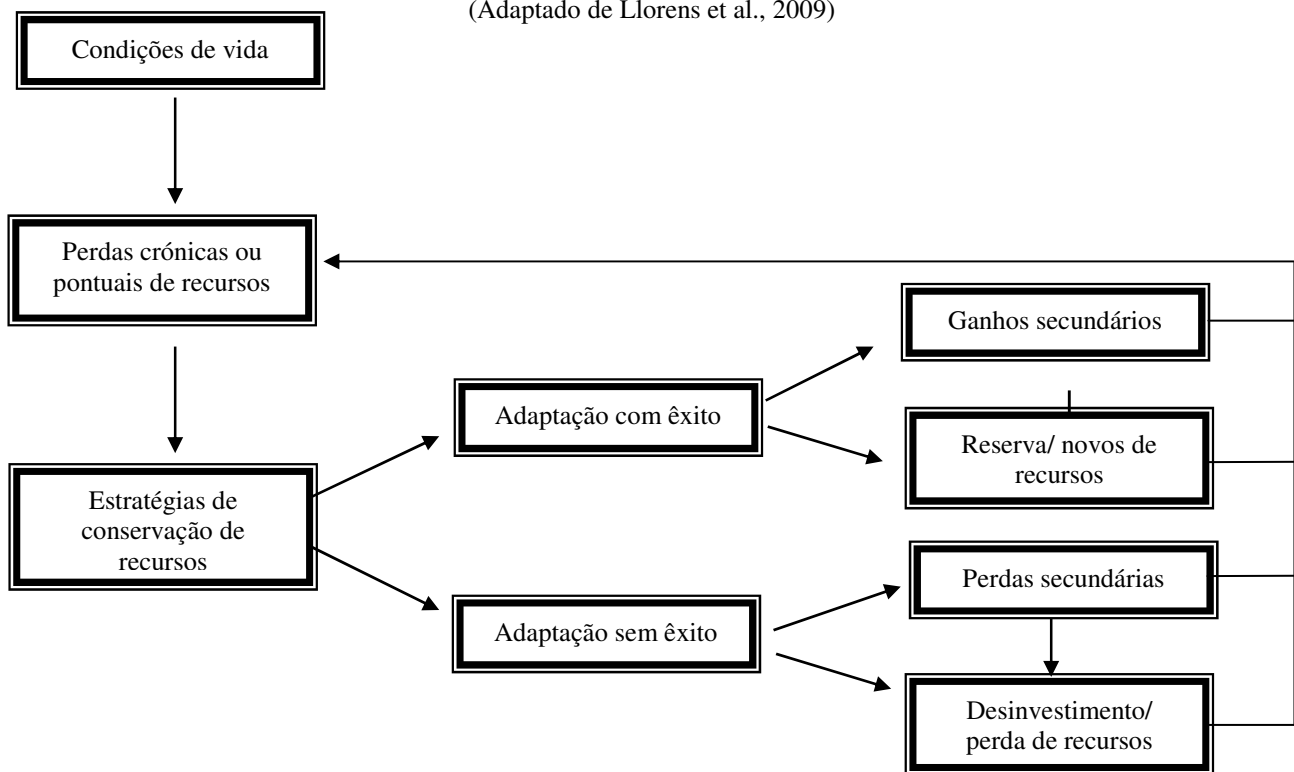
⁸ Designação em inglês: Conservation Of Resources Theory (COR Theory)

de investimento em recursos, resultando em perdas secundárias de recursos debilitando deste modo as reservas dos mesmos (Hobfoll, 2001)⁹. De referir que este modelo foca-se em termos das percepções dos indivíduos, na forma como percebem a perda e a importância dessa perda de recursos.

Uma das críticas a este modelo situa-se em termos da influência das variáveis de personalidade na percepção dos recursos, dado que o neuroticismo e a introversão tendem a associar-se a percepções mais negativas e a uma maior dificuldade de recuperação dos recursos (Llorens et al., 2009). Outra crítica associava-se ao facto dos recursos referidos serem limitados e demasiado gerais, tendo o autor (Hobfoll, 2001) respondido com a delimitação do que designou por recursos chave, i.e., recursos centrais para o controlo e resistência ao stress, por exemplo, *coping* proactivo, auto-eficácia, optimismo e apoio social.

Figura 1.4 - Representação esquemática da Teoria da Conservação de Recursos

(Adaptado de Llorens et al., 2009)



⁹ Exemplo retirado de Llorens et al. (2009): O despedimento enquanto situação de vida pode levar a pessoa a perdas de recursos. Esta perda de recursos leva a pessoa a procurar activar estratégias de conservação de recursos, investindo em recursos que a ajudem a adaptar-se à situação o melhor possível (por exemplo, investe em cursos de formação). Se a adaptação tiver êxito, geram-se novos recursos ou ganhos secundários de recursos, por exemplo em termos do aumento das competências. Isto incrementa a reserva dos mesmos, pois o indivíduo estará mais preparado para procurar e concorrer a um trabalho mais qualificado e reduz as situações potenciadoras de perda de recursos, ou seja, reduz as possibilidades de voltar a ser despedido. Se pelo contrário, a adaptação não tiver êxito conduz ao desenvolvimento de emoções negativas, como a redução do nível de auto-eficácia e auto-estima, e redução de investimento em recursos, nomeadamente deixando de investir em cursos de formação, resultando em perdas secundárias de recursos, como a perda da casa e o divórcio debilitando as suas reservas de recursos.

1.3.2. Modelos de ajuste-desajuste

1.3.2.1. Modelo de Desequilíbrio Esforço-Recompensa¹⁰

Desenvolvido por Johannes Siegrist (1996), este modelo postula que o trabalho tem um papel fundamental de ligação entre as funções auto-reguladoras, como a auto-estima e a auto-eficácia, e as oportunidades de estrutura social, i.e., de fazer parte de um grupo significativo. Aproxima-se do conceito de “norma de reciprocidade”, i.e., espera-se que os esforços investidos correspondam às recompensas recebidas, sendo que quando esta norma é violada e a reciprocidade não se produz, ou seja, caso a pessoa tenha investido muitos esforços e não seja recompensada, é provávelmente que se manifestem emoções negativas e que decorram reacções de stress. Pelo contrário, se existe um equilíbrio entre esforço-recompensa o indivíduo tenderá a experienciar emoções positivas promotoras de bem-estar e saúde. Independentemente do tipo de exigências e recompensas, o que interessa é a percepção de ajuste ou desajuste.

De acordo com este modelo existem dois tipos de factores que podem afectar a percepção de esforço-recompensa (Figura 1.5): a) Factores extrínsecos - associados às condições do trabalho indicativas do esforço (e.g., exigências, obrigações), e às recompensas (dinheiro, apoio, estima e oportunidades de carreira); e, b) Factores intrínsecos - associados à pessoa, às suas estratégias de *coping* e personalidade. Neste contexto surge o conceito de “super-dedicação” (*overcommitment*) referente a uma característica da personalidade focada no comprometimento excessivo, definido por um conjunto de atitudes, comportamentos e emoções que reflectem um esforço excessivo combinado com forte desejo de ser aprovado e estimado, conduzindo a que indivíduos com esta característica tendam a exagerar seus esforços (Hasselhorn, Tackenberg & Peter, 2004).

Assim, neste modelo, hipotetiza-se que as experiências cronicamente stressantes são o resultado de um desequilíbrio entre altos esforços intrínsecos e baixas recompensas extrínsecas, somado em alguns casos a um alto nível de “super-dedicação” ou uma combinação de ambos, caracterizado por um estado prolongado de investimento activo de energia (Llorens et al., 2009; Vasconcelos & Guimarães, 2009).

As evidências existentes a favor do modelo desequilíbrio esforço-recompensa, têm sido demonstradas por meio de uma série de estudos. Por exemplo, Siegrist e Peter (1996) e Siegrist, Peter, Junge, Cremer e Seidel (1990) encontraram fortes associações entre o

¹⁰ Designação em inglês: Effort-Reward Imbalance Model (ERI)

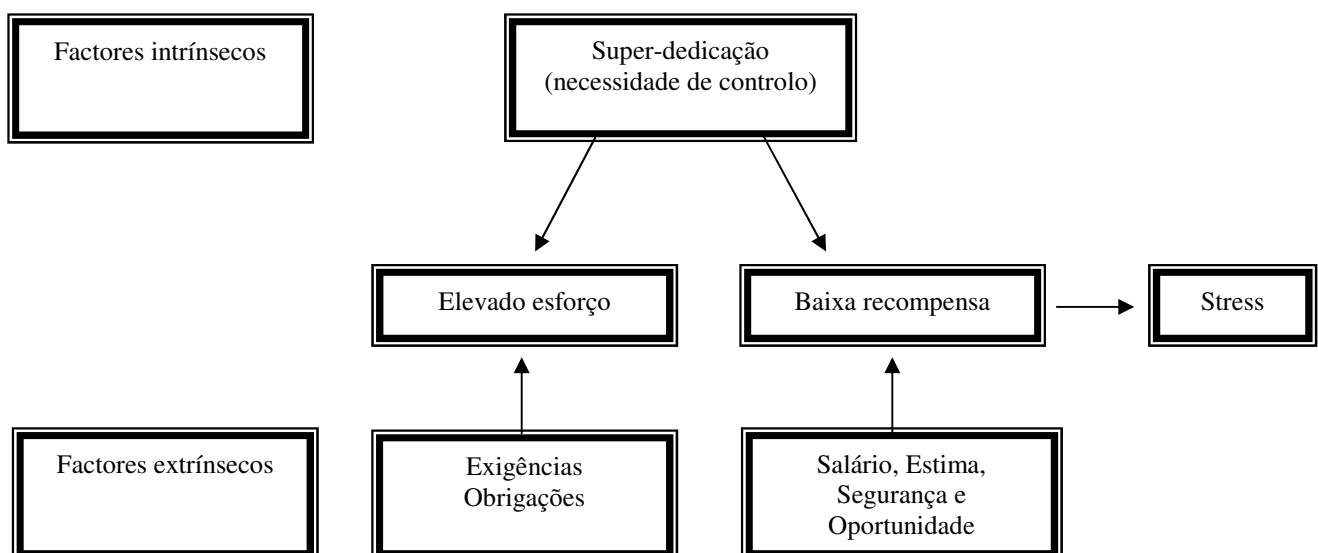
desequilíbrio esforços-recompensas e o risco de doenças cardiovasculares. Bakker, Killmer, Siegrist e Schaufeli (2000) referem casos de enfermeiros que ao experimentarem desequilíbrio entre esforço e recompensa, manifestavam uma exaustão emocional significativamente maior e reduzida realização pessoal relativamente aos que não apresentaram desequilíbrio esforço-recompensa.

O princípio geral para as intervenções seria considerar um aumento de recompensas para um alto grau de esforço (Vasconcelos & Guimarães, 2009). Uma aplicação psicossocial deveria também contemplar a possibilidade de aumento da auto-estima associada ao trabalho, bem como o aumento do controle de estatuto. Todas estas intervenções lidam com a estrutura ao redor da situação de trabalho, e não com seu conteúdo. As três dimensões de recompensas são inter-relacionadas, desde que o aumento da recompensa monetária possa aumentar ambas: a auto-estima e o controle de estatuto social (Vasconcelos & Guimarães, 2009).

A principal crítica colocada a este modelo relaciona-se com possíveis sobreposições com outros modelos, nomeadamente com o Modelo Exigências-Recursos de Karasek, em termos da noção de factores de esforço extrínsecos e exigências (e.g., Bosma, Peter, Siegrist & Marmot, 1998).

Figura 1.5 - Representação esquemática do modelo ERI

(Adaptado de Siegrist & Peter, 1996)



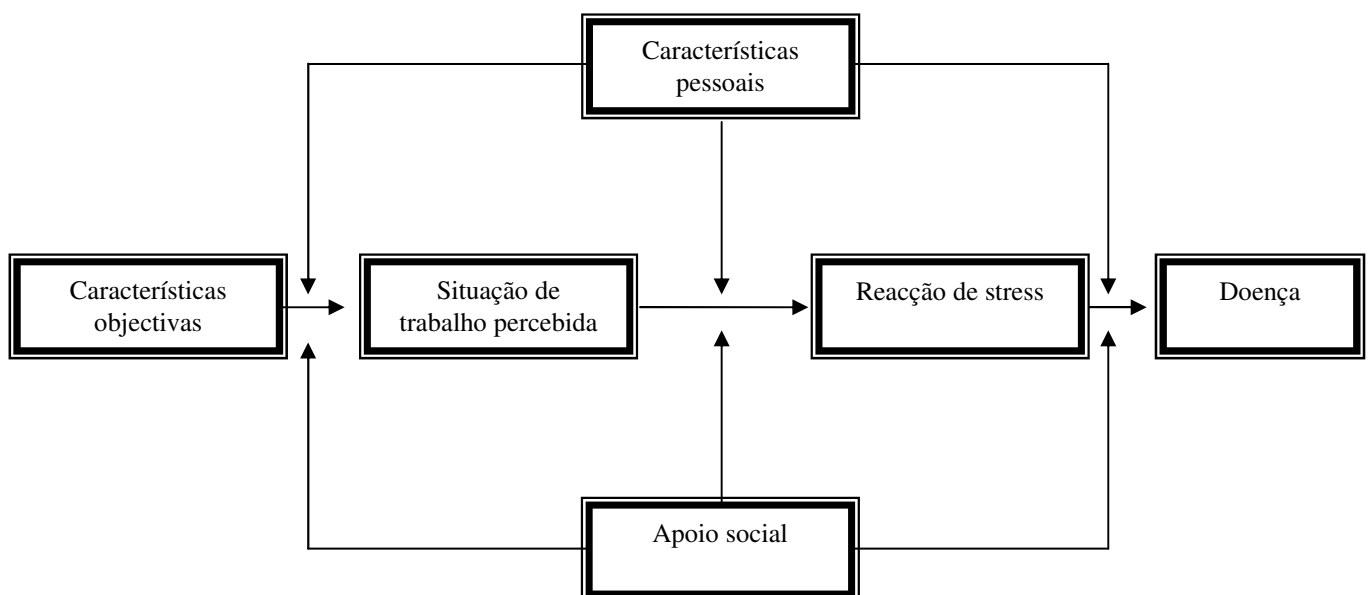
1.3.2.2. Do Modelo de Stress Organizacional de Michigan¹¹ à Teoria de Ajustamento Pessoa-Ambiente

O modelo de stress organizacional de Michigan (Figura 1.6) é um dos modelos mais genéricos desenvolvidos no contexto do stress no trabalho (Le Blanc, De Jonge & Schaufeli, 2000) e com mais influência na área do stress (Cifre, 1999), tendo servido de base a diversas formulações.

Este modelo postula que as características organizacionais (e.g., dimensão da organização, estrutura hierárquica) podem conduzir a *stressores* psicológicos (e.g., ambiguidade e conflito de papel, falta de participação), *stressores* que podem conduzir a reacções de stress (em termos fisiológicos, comportamentais e emocionais) que por sua vez podem levar a doença física e/ ou mental, como depressão ou doenças cardiovasculares. Postulam igualmente que estas relações são moderadas por variáveis pessoais (e.g., demográficas e de personalidade) e situacionais (e.g., apoio social).

Este modelo tem sido criticado por não ser baseado numa perspectiva teórica e porque a sua generalidade não permite a formulação de hipóteses específicas (Le Blanc et al., 2000). Dada a complexidade do modelo, tem sido difícil validar empiricamente o modelo (Le Blanc et al., 2000).

Figura 1.6 - Representação esquemática do Modelo de Stress Organizacional de Michigan



¹¹ Também designado por Modelo Geral de Stress.

Le Blanc e colegas (2000) referem que o modelo geral de Michigan é precursor da Teoria de Ajustamento Pessoa-Ambiente¹² (P-E fit Theory; e.g., French, Caplan & Harrison, 1982) (Figura 1.7). A premissa central desta teoria é a de que o stress resulta do ajustamento ou congruência entre o indivíduo e o ambiente e não de cada um separadamente (Edwards, Caplan & Harrison, 1998), postulando, assim, que a interação entre as variáveis de contexto e as variáveis individuais determina tensões psicológicas. De acordo com este modelo, o stress no trabalho é definido como o desajustamento entre as oportunidades da pessoa e as ofertas do ambiente ou o desajustamento entre as competências das pessoas e as exigências do ambiente.

Uma das distinções importantes deste modelo é entre pessoa e ambiente, cada um com as suas características, necessidades e exigências. Outro ponto importante deste modelo é a distinção entre objectivo e subjectivo, sendo que objectivo se refere aos atributos reais da pessoa e do ambiente e o subjectivo às percepções da pessoa sobre os seus próprios atributos e os atributos do ambiente. Deste modo, o desajustamento objectivo é relativo à discrepância entre o estado ou condição actual do trabalhador e as características objectivas da situação laboral, e o desajustamento subjectivo referente à discrepância das visões do trabalhador sobre si e sobre o ambiente.

As características objectivas são causa das percepções (Harrison, 1978a), contudo esta relação é imperfeita devido a possíveis distorções perceptivas (Edwards et al., 1998) e cognitivas (Weick, 1979), as quais poderão ter origem, por exemplo, na capacidade processamento limitada do ser humano (March & Simon, 1958, citados por Edwards et al., 1998) ou devido às estruturas organizaiconais que limitam o acesso à informação objectiva (Caplan, 1987). De acordo com Edwards e colegas (1998, p.30) o refinamento da teoria tem apontado que “(...) objective P-E fit has little impact on mental health unless it is perceived by the person and thereby translated into subjective P-E fit (...) current threathments of P-E fit theory emphasize subjective P-E fit as the critical pathways to mental health and other dimensions of well-being”.

Esta teoria distingue igualmente dois tipos de ajustamento pessoa-ambiente. O primeiro é o ajustamento entre as exigências (*demands*, e.g., exigências qualitativas e quantitativas do trabalho, normas grupais e organizacionais) do ambiente e as capacidades (*abilities*, e.g., competências, conhecimentos, tempo e formação) do indivíduo. O segundo é o ajustamento entre as necessidades (*needs*, e.g., necessidade biológicas e psicológicas, motivações, valores,

¹² Designação em inglês: Person-Environment Fit Theory (P-E Fit)

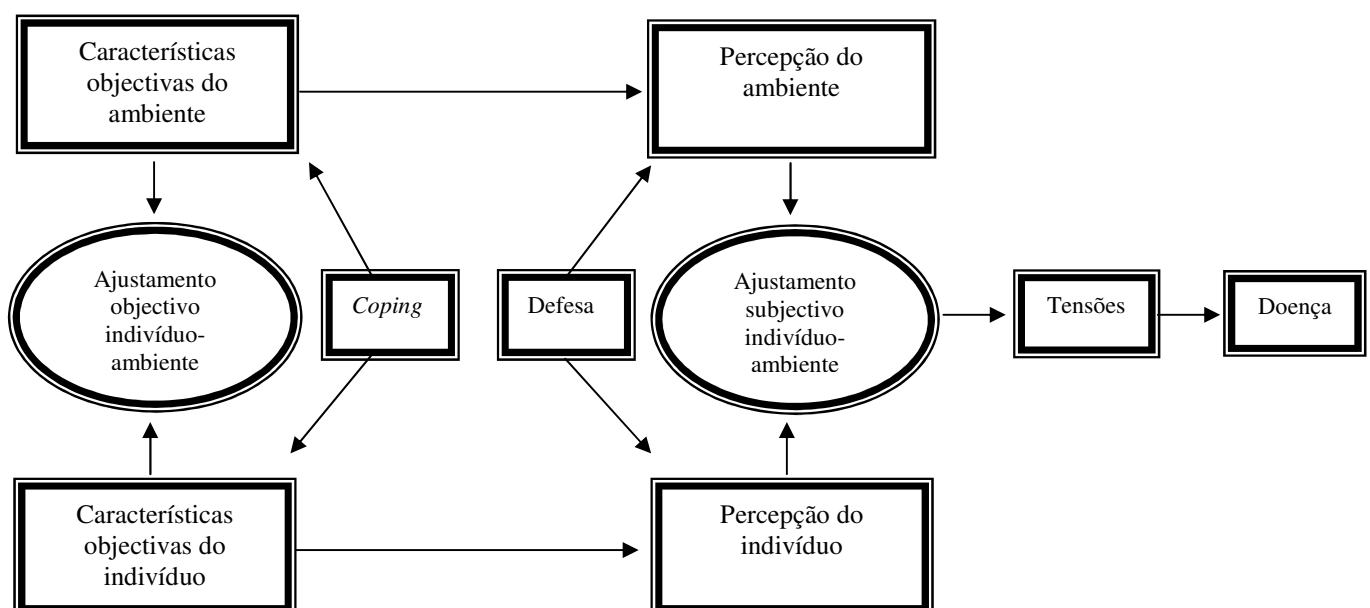
aprendizagem e objectivos) da pessoa e as ofertas (*supplies*, e.g., recursos e recompensas intrínseca e extrínsecas importantes para suprimir as necessidades do indivíduo) do ambiente.

Dois conceitos estão presentes neste modelo: o de *coping* e o de *defesa*, sendo que o coping refere-se aos esforços para melhorar o ajustamento indivíduo-ambiente objectivo, e a defesa envolve os esforços para melhorar o ajustamento indivíduo-ambiente subjectivo (Edwards et al., 1998). Estes dois conceitos relacionam-se e influenciam a tensão através do seu efeito no ajustamento indivíduo-ambiente subjectivo, ajustamento subjectivo que conduz a tensões psicológicas, físicas e comportamentais, que são desvios ao funcionamento normal (Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1980).

Por fim, este modelo preconiza diferentes hipóteses de relação entre o ajustamento pessoa-ambiente e a tensão psicológica, assumindo uma relação linear (e.g., Edwards & Harrison, 1993) ou não lineares, i.e., curvilínea em forma de U (e.g., Caplan et al., 1975). Neste último caso, os níveis mais baixos de tensão psicológica ocorrem quando há um ajustamento entre as características do indivíduo e do ambiente. A tensão aumenta quando há um desajustamento entre uma das partes. Para além disto, este modelo prediz ainda relações assintóticas, ou seja, apenas um défice no indivíduo ou um excesso no meio ambiente vai levar a tensões.

Este modelo não tem revelado evidências empíricas consistentes, não distingue entre reacções a curto e longo prazo, e inclui todas as condições de trabalho numa só categoria de stressores laborais (Le Blanc et al., 2000), constituindo estas as principais críticas que lhe são feitas.

Figura 1.7 - Representação esquemática da Teoria de Ajustamento Indivíduo-Ambiente



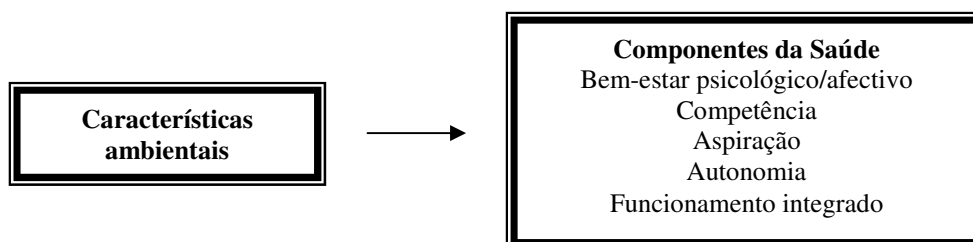
1.3.3. Modelos de Baixa e Elevada Estimulação

1.3.3.1. Modelo Vitamínico de Warr¹³

O Modelo de Vitaminas de Peter Warr (1987) é um dos modelos que mais interesse tem despertado na literatura, e apresenta-se como um modelo integrador das variáveis que podem influenciar a saúde mental ocupacional de um trabalhador (Cifre, 1999). O próprio autor (Warr, 1987) considera-o integrador no sentido em que foi desenvolvido com base na investigação prévia e, simultaneamente, identifica outras características ambientais que deverão ser consideradas no sentido de ampliar e cobrir aspectos de outras perspectivas que se têm cingido às características intrínsecas do posto de trabalho (e.g., Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham, 1975, 1980).

Warr (1987) propõe que a saúde mental no trabalho possui cinco componentes principais determinados por um conjunto de características ambientais (oportunidade de controlo, oportunidade para uso de habilidades, metas geradas externamente, variedade de tarefas, clareza/ transparência das informações relevantes, disponibilidade de dinheiro, segurança física, oportunidade de relações interpessoais, posição socialmente valorizada): o bem-estar psicológico ou afectivo, competência, aspiração, autonomia e funcionamento integrado¹⁴ (Figura 1.8).

Figura 1.8 - Representação esquemática do Modelo Vitamínico de Warr (1987)

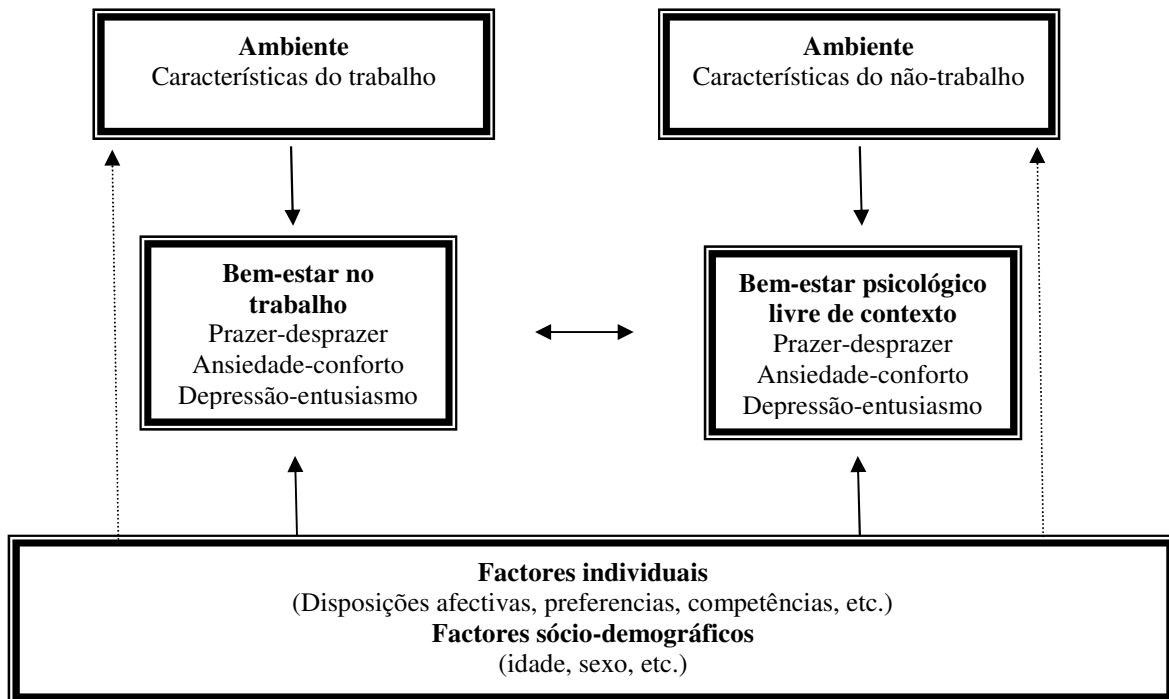


¹³ Também designado por Modelo Geral de Saúde Mental

¹⁴ Bem-estar afectivo está associado aos sentimentos prazer, activação e satisfação e com o indivíduo se sentir bem internamente; a competência é um dos recursos psicológicos que os indivíduos utilizam para resolver variados tipos de problema; a autonomia significa ter habilidades pessoais para resistir às influências ambientais e construir a sua própria opinião e acção; a aspiração consiste em manter o interesse em integrar-se no ambiente, procurar crescer e desenvolver-se; e o funcionamento integrado refere-se à pessoa como um todo, perfazendo as múltiplas correlações entre todas as dimensões. Apesar de Peter Warr ser um dos precursores da corrente hedónica ao mundo do trabalho, mais recentemente Warr (2007) defendeu a integração das duas visões, a hedónica, correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo e a eudaimónica, como o desenvolvimento de atributos pessoais, exploração do próprio potencial, realização e expressão de si mesmo.

Posteriormente, em 1996 e 1998, o autor foca a sua atenção no bem-estar psicológico/afectivo no trabalho, como medida central da saúde mental e já explanado anteriormente, incluindo no modelo os factores individuais¹⁵ (e.g., personalidade) e sócio-demográficos (e.g., idade, sexo), respectivamente (Figura 1.9).

Figura 1.9 - Representação esquemática do Modelo Vitamínico de Warr (1998)



Um dos pontos centrais neste modelo, desde a sua formulação tradicional em 1987, são os determinantes ambientais que supõe influenciarem a saúde mental, funcionando como “vitaminas” e, como forma explicativa, o autor recorre à analogia entre as vitaminas e a saúde física, contribuindo esta analogia para o nome do modelo. A ingestão de vitaminas melhora a saúde física das pessoas até determinado ponto, a partir do qual a ingestão da vitamina mantém constante a saúde ou a sua ingestão em excesso começa a deteriorar a saúde. Por exemplo, a ingestão de alimentos com vitamina E e C melhora a saúde física até alcançar um ponto óptimo a partir do qual a saúde não melhora mas mantém-se estável, produzindo-se um efeito constante (EC); a ingestão de alimentos ricos em vitaminas D e A também melhora a saúde até alcançar um ponto óptimo mas, pelo contrário, a ingestão continuada poderá

¹⁵ “Algumas características individuais, nomeadamente a afectividade negativa e a afectividade positiva (...) têm um efeito moderador entre as características do trabalho e o bem-estar do indivíduo” (Chambel, 2005, p.114)

produzir um efeito tóxico conduzindo a um decréscimo adicional (DA) da saúde (i.e., U invertido) (Llorens, Líbano & Salanova, 2009)¹⁶.

Recorrendo a esta analogia, Peter Warr refere que no ambiente de trabalho existem características (Quadro 1.2) que podem funcionar como estas vitaminas na saúde psicossocial dos trabalhadores. No modelo inicial foram identificadas nove características tendo em 1998, sido acrescentada uma nova característica (i.e., liderança adequada) e mais recentemente, em 2007, foram acrescentadas outras duas (i.e., perspectiva de carreira e equidade), perfazendo doze características (“vitaminas”), bem como com o seu efeito (EC ou DA). O modelo propõe que os postos de trabalho e as funções devem ser desenhados e concebidos de forma a possuir estas doze características.

Quadro 1.2 - “Vitaminas” laborais e os seus efeitos

Vitaminas ¹⁷	Efeito
Oportunidade para controlo pessoal (e.g., participação na tomada de decisão, autonomia, auto-determinação)	DA
Oportunidade para uso de habilidades (e.g., utilização dos conhecimentos, capacidades e habilidades pessoais)	DA
Metas geradas externamente (e.g., exigências laborais)	DA
Variedade (e.g., variedade de estímulos proporcionados pelo trabalho, em termos de conteúdo, localização, conhecimentos, competências)	DA
Clareza/ transparência ambiental (e.g., informações sobre o desempenho esperado, o futuro e feedback sobre o desempenho)	DA
Oportunidade de contacto interpessoal (e.g., quantidade e qualidade das interacções sociais, apoio social)	DA
Salário justo	EC
Segurança física (e.g., ausência de perigos, condições ergonómicas adequadas)	EC
Valorização social (e.g., prestígio ocupacional, significado do trabalho)	EC
Supervisão adequada (e.g., liderança de apoio)	EC
Perspectiva de carreira (e.g., planos de carreira definidos)	EC
Equidade (e.g., nas relações e decisões)	EC

Nota. Adaptado de Llorens, Líbano & Salanova (2009); DA= Decréscimo adicional; EC= efeito constante

Assim, neste modelo considera-se que diferentes características relacionam-se de forma diferente com o bem-estar, tal como diferentes vitaminas com a saúde física (Chambel, 2005), como por exemplo, o elevado nível de exigências está mais relacionado com a ansiedade (baixo nível de bem-estar no eixo 2) do que a depressão, enquanto ter poucas oportunidades

¹⁶ Um ponto de interrogação a este modelo: como alcançar e saber qual o ponto óptimo para cada pessoa?

¹⁷ Estas características podem ser agrupadas em duas categorias (Warr, 1987; Cifre, 1999): a) Características intrínsecas do trabalho (i.e., características relacionadas com as condições e processos inerentes ao desempenho do próprio trabalho): oportunidade para controlo pessoal, oportunidade para uso de habilidades, metas geradas externamente, variedade, clareza/ transparência ambiental); e, b) Características extrínsecas do trabalho (i.e., relacionadas mais com o contexto do que com o conteúdo do trabalho): oportunidade de contacto interpessoal, segurança física, salário justo, valorização social, supervisão adequada, perspectiva de carreira e equidade. Estas características não podem ser vistas como estáticas, mas sim como contendo subcategorias.

de controlo pessoal está mais associado com a depressão (baixo nível de bem-estar no eixo 3) do que com a ansiedade (Warr, 1996). A autonomia no trabalho está mais associada com os eixos 1 e 3, do que com o 2 (De Jonge & Schaufeli, 1998).

Tal como referido, o modelo pressupõe que a relação entre as características do trabalho e o bem-estar pode ser curvilínea (U invertido), contudo, as evidências empíricas não são conclusivas para todos os determinantes considerados. A título de exemplo, existem estudos que apontam para este U invertido na relação entre as exigências e os três eixos do bem-estar afectivo (e.g., Warr, 1990b).

1.3.4. Modelos de Exigências-Recursos

O factor comum a todos estes modelos é o enfoque no efeito do desajuste entre as exigências laborais e os recursos, profissionais e pessoais, na saúde psicossocial. Todos estes modelos têm uma base comum: Modelo Exigências-Controlo de Karasek. O desenvolvimento de modelos posteriores tem vindo a ser determinado pela inclusão de novas variáveis, no sentido de melhorar a validade e aplicabilidade em contexto organizacional (Llorens et al., 2009).

1.3.4.1. Modelo Exigências-Controlo no Trabalho¹⁸

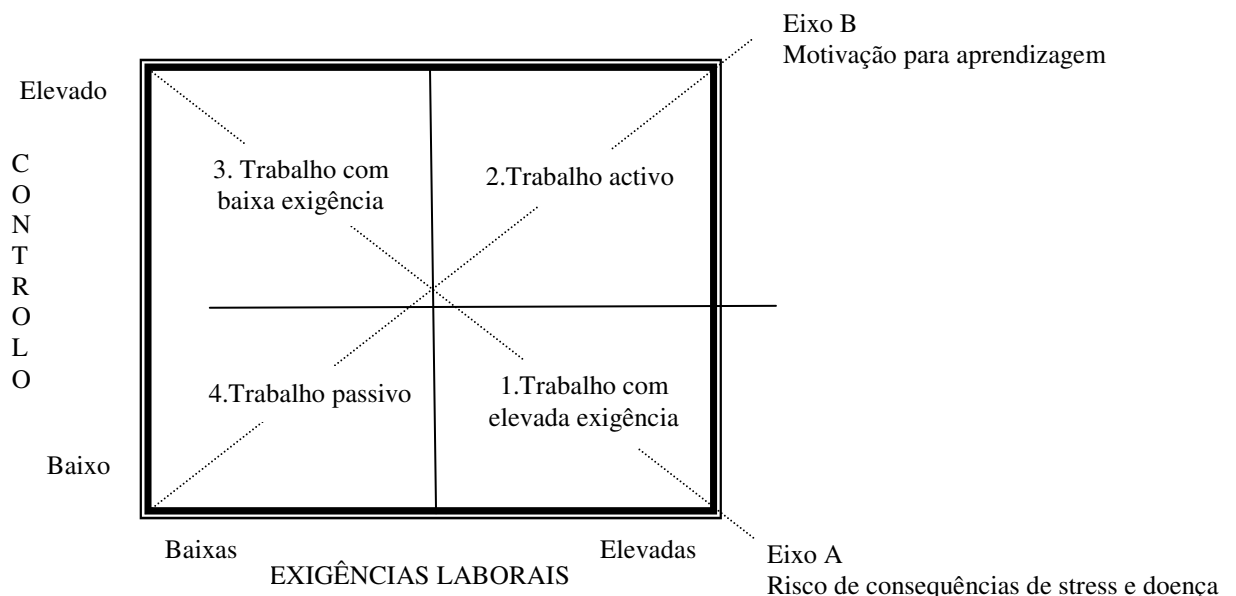
Robert Karasek (1979) propôs o Modelo Exigências-Controlo que constitui um dos modelos mais influentes na investigação, estando na origem de inúmeros estudos e outros modelos. É reconhecida a sua contribuição por ser um modelo simples, parcimonioso e possui ainda a característica de procurar não só explicar as situações de trabalho que se relacionam com o aumento de stress, mas também de enfatizar a importância de promover a motivação, da aprendizagem no trabalho. Terá contribuído, também, para a propagação do modelo o facto de os autores terem desenvolvido medidas concretas para operacionalizar as variáveis envolvidas no modelo (e.g., Job Content Questionnaire; Karasek, 1985).

São dois os conceitos chaves neste modelo: as *exigências* em termos de sobrecarga de trabalho quantitativa (i.e., quantidade e volume de trabalho, pressão de tempo, nível de atenção e interrupções que a pessoa tem no seu posto de trabalho) e o *controlo* em termos de possibilidade de tomar decisões e de utilizar ou desenvolver as suas competências (Buunk et al., 1998; Chambel, 2005; Karasek, 1979).

¹⁸ Designação em inglês: Job Demands-Control (JD-C)

Tendo em conta a interação entre as exigências e o controlo, o autor propôs um modelo bidimensional (Figura 1.10) baseado na abordagem simultânea das exigências e do grau de controlo, explicando o stress (Eixo A) e a aprendizagem (Eixo B). Estes eixos diagonais atravessam as diferentes combinações das duas dimensões: controlo (baixo, elevado) e exigências (baixas, elevadas). A combinação entre diferentes níveis de controlo e de exigência traduzem-se em experiências ocupacionais distintas: “trabalho stressante” (1. *high strain jobs*, caracterizado por elevadas exigências e baixo controlo), “trabalho activo” (2. *active jobs*, caracterizado por elevadas exigências e elevado controlo), “trabalho com baixo stress” (3. *low strain jobs*, caracterizado por baixas exigências e elevado controlo) e “trabalho passivo” (4. *passive jobs*, caracterizado por baixas exigências e baixo controlo).

Figura 1.10 - Representação esquemática do Modelo Exigências-Controlo de Karasek (1979)



Os resultados dos estudos que visam testar este modelo não são conclusivos (Chambel, 2005). A relação directa entre as exigências e o controlo no stress tem recebido apoio empírico (Chambel, 2005), i.e., que os trabalhos mais stressantes são aqueles em que há muitas exigências e pouco controlo. Contudo, o efeito moderador do controlo tem-se revelado menos consistente, havendo alguns estudos empíricos que apoiam esta premissa (e.g., Dwyer & Ganster, 1991; Fox, Dwyer & Ganster, 1993), enquanto outros não apresentam resultados significativos (e.g., Beehe & Drexler, 1986; Fletcher & Jones, 1993; Payne & Fletcher, 1983).

Para Wall, Jackson, Mullarkey e Parker (1996) esta falta de apoio e de congruência deve-se à definição e à operacionalização inadequadas das variáveis independentes as quais

tendem a ser gerais e não específicas para as exigências dos trabalhadores inquiridos. Estes autores encontraram suporte empírico para esta ideia, i.e., encontraram efeito moderador do controlo quando este era operacionalizado como controlo sobre as exigências do trabalho, e não quando era operacionalizado como controlo geral sobre a tomada de decisões no trabalho.

Este modelo tem sido criticado pela sua simplicidade e natureza estática, bem como pela necessidade de incorporar o papel de recursos individuais (Llorens et al., 2009).

Em 1988, Johnson e Hall propuseram a ampliação deste modelo incorporando outro recurso laboral para a predição do stress e da aprendizagem no trabalho: o apoio social. Assim, os trabalhos stressantes não apresentam apenas elevadas exigência e baixo controlo, mas também falta de apoio social. Os trabalhos com baixo stress caracterizam-se por situações nas quais os trabalhadores têm elevados níveis de controlo e de apoio social, mas baixas exigências. Os trabalhos activos são os submetidos a elevadas exigências, controlo e apoio social. Por fim, os trabalhos passivos caracterizam-se por baixas exigências e elevado controlo e apoio social.

1.3.4.2. Modelo Exigências-Recursos Laborais¹⁹

O Modelo Exigências-Recursos Laborais (Figura 1.11) foi desenvolvido, em parceria, pelas equipas de investigação holandesas coordenadas pelo Professor Wilmar Schaufeli da Utrecht University e pelo Professor Arnold Bakker da Rotterdam University. Este modelo supõe uma integração e expansão do modelo anterior de exigências-controlo, ampliando o número de exigências e recursos considerados (Bakker & Demerouti, 2007) e conferindo ao modelo uma maior flexibilidade e aplicabilidade em diferentes contextos ocupacionais (Demerouti, Bakker, Janssen & Schaufeli, 2001). Para além disto, o modelo procura responder a algumas limitações dos modelos anteriores, explicando de um modo integrado o desenvolvimento do *burnout* e *engagement*²⁰ e promovendo uma visão integrada do bem-estar dos indivíduos. Este é um modelo abrangente, focando tanto os indicadores negativos como positivos do bem-estar dos indivíduos e que pode ser aplicado a vários ambientes ocupacionais independentemente das exigências particulares e dos recursos envolvidos,

¹⁹ Designação em inglês: Job Demands-Resources Model (JD-R)

²⁰ O *engagement* é definido como “(...) a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p.74). O *vigor* é caracterizado por elevados níveis de energia no trabalho, resiliência mental e persistência mesmo em caso de dificuldade. A *dedicação* refere-se a estar o indivíduo fortemente implicado no seu trabalho, experienciando uma sensação de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Por fim, a *absorção* é caracterizada como estando o trabalhador completamente concentrado e envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desvincular-se do seu trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2001).

definindo como objectivo contribuir para a melhoria do bem-estar e para desempenho dos indivíduos.

A premissa central deste modelo refere que, independentemente do tipo de ocupação, as características do ambiente de trabalho podem ter consequências sobre a saúde dos indivíduos, podendo dividir-se em duas categorias gerais que constituem conceitos chave: exigências do trabalho e recursos do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Por um lado, as exigências do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem do trabalhador um esforço físico e/ ou psicológico (cognitivo ou emocional) encontrando-se, desta forma, associadas a determinados custos fisiológicos e ou psicológicos (Bakker & Demerouti, 2007). Embora as exigências do trabalho tenham um carácter negativo (Llorens et al., 2009), não significa que sejam necessariamente negativas (e.g., Gonçalves, Neves & Estelle, 2009²¹) podendo tornarem-se stressores laborais quando o cumprimento dessas exigências requer um esforço elevado do qual os indivíduos não tenham recuperado adequadamente (Jesus, 2009).

Por outro lado, os recursos do trabalho referem-se aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que sejam funcionais no cumprimento dos objectivos do trabalho, que reduzam as exigências do trabalho e os custos físicos e psicológicos associados e que estimulem o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Desta forma, os recursos não são somente necessários para lidar com as exigências do trabalho como também são importantes por si só. Os recursos do trabalho podem ser colocados ao nível da organização no seu todo, nas relações sociais e interpessoais, na organização do trabalho e ao nível da tarefa, facto que é conducente com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980) que enfatiza o potencial motivacional dos recursos do trabalho a um nível de tarefa incluindo a autonomia, feedback e relevância da tarefa (Jesus, 2009). Adicionalmente, também está de acordo, de uma forma geral, com a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll que afirma que a motivação principal do homem é direccionada para a manutenção e acumulação de recursos. Deste modo, os recursos são valorizados por si só, ou porque eles são meios para atingir ou proteger outros recursos valiosos (Jesus, 2009; Llorens et al., 2009).

Tal como referido, este modelo tem aplicabilidade em qualquer ocupação, sendo necessário avaliar as exigências e recursos de cada contexto, dado cada ocupação pode ter os

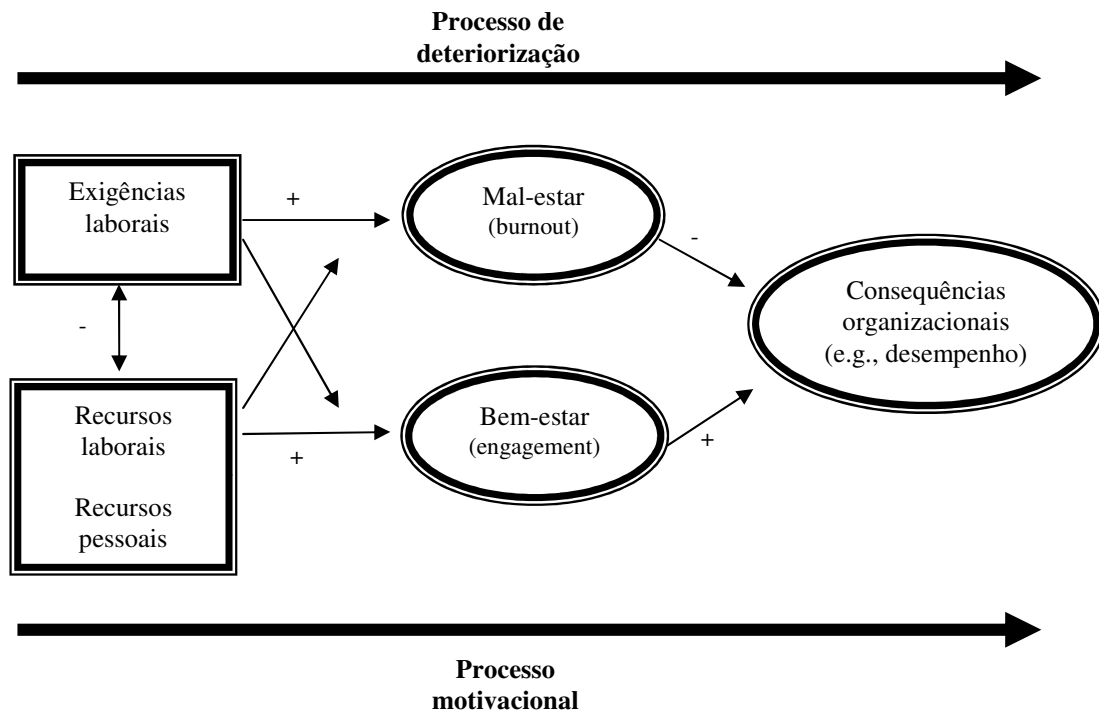
²¹ Os resultados do estudo com 235 profissionais de diferentes profissões e contextos profissionais, revelaram que as exigências de tempo, de falta de material, de apoio e ambiguidade de papel, exigências físicas e emocional são preditores negativos e significativos do bem-estar psicológico no trabalho, contudo, as exigências cognitivas são preditoras positivas e significativas do bem-estar psicológico.

seus próprios factores de risco específicos associados ao stress laboral e aos estados psicológicos de *burnout* e *engagement*. Llorens e colegas (2009) classificam este modelo como exaustivo, dando exemplos dos diferentes níveis de análise considerados: nível das tarefas (e.g., sobrecarga quantitativa como exigência, e controlo como recurso), nível social (e.g., exigência emocional como exigência, e apoio social como recurso) e nível organizacional (e.g., insegurança laboral como exigência e oportunidades de carreira como recurso).

A segunda proposição do modelo é que as exigências e os recursos laborais evocam dois processos psicológicos diferenciados (i.e., processo dual da saúde psicossocial): (1) o processo de deterioração da saúde, e (2) o processo motivacional. O processo de deterioração da saúde, começa com a presença de exigências do trabalho crónicas que podem esgotar os recursos de energia do indivíduo e, como consequência, pode gerar fadiga crónica e *burnout*, o que por sua vez poderá gerar mal-estar psicológico, absentismo e falta de implicação organizacional. Este processo já foi confirmado em diferentes investigações (e.g., Bakker et al, 2003). Por sua vez, o processo motivacional começa com a presença de recursos do trabalho os quais estimulam a motivação do indivíduo na forma de *engagement*, isto é, níveis elevados de energia, dedicação e absorção, podendo gerar resultados positivos a nível da saúde e do bem-estar, bem como a nível organizacional (e.g., Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Outra premissa do modelo considera que existe um efeito interactivo entre as variáveis no desenvolvimento do bem-estar dos indivíduos, no sentido em que os recursos podem actuar como amortecedores do efeito das exigências no bem-estar, por exemplo, reduzindo o *burnout* (e.g., Demerouti et al., 2001). Esta premissa encontra-se de acordo com o modelo das exigências e controlo de Karasek (1979), no entanto contempla a possibilidade de diferentes recursos terem um efeito atenuador face a diferentes exigências (Jesus, 2009). Saliente-se que, em sintonia com a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll, os recursos têm um poder motivacional maior quando os indivíduos percebem elevada exigências laborais (Bakker & Demerouti, 2008).

Figura 1.11 - Representação esquemática do Modelo Exigências-Recursos Laborais



Uma das críticas feita a este modelo, reporta-se ao facto do mesmo se centrar nas características do ambiente de trabalho, ou seja, este modelo explica os processos de deterioração da saúde e de motivação, atendendo apenas exclusivamente ao impacto das exigências e recursos do trabalho. Como resposta, Bakker e Demerouti (2008) reformularam o modelo proposto assinalando que os recursos laborais se relacionam, mutuamente, com os recursos pessoais (optimismo, auto-eficácia, resiliência e auto-estima), sendo estes recursos pessoais capazes de mobilizar os recursos laborais e gerar melhores resultados positivos para a saúde e para o desempenho do indivíduo, o que incrementará, por sua vez, os recursos pessoais e laborais. Continua a ser motivo de crítica o facto de não ter em conta as exigências extra-organizacionais, e de não explicar o processo entre as exigências laborais e o *engagement* (Llorens et al., 2009).

1.3.4.3. Modelo RED²²

Este modelo (Figura 1.12) procura dar resposta às críticas feitas aos modelos apresentados anteriormente, constituindo uma extensão dos modelos de Exigências-Controlo e Exigências-Recursos apresentados anteriormente, e tem vindo a ser desenvolvido pela

²² Designação em inglês: Resources, Experiences and Demands (RED)

equipa de investigação WONT (Work & Organizational NeTwork), coordenada pela Professor Marisa Salanova da Universitat Jaume I de Castellón (Salanova, Martinez, Cifre & Llorens, 2009).

Assume-se como um modelo com uma postura distinta dos seus antecessores, através de uma aproximação mais integral, englobando o mal-estar psicossocial (e.g., burnout, *work-alcoholic*, *tecnostress*), combinando com o estudo de factores de saúde mais positivos (e.g., engagement, satisfação, emoções positivas), e com consequências organizacionais (e.g., desempenho, qualidade de trabalho e produto, absentismo, implicação afectiva) (Llorens et al., 2009). Para além disto, inclui como variável central: os recursos pessoais, como as crenças de auto-eficácia. Outra característica distintiva deste modelo, é a assumpção de espirais de deterioração e motivacionais da saúde ocupacional.

A principal proposição deste modelo defende que a saúde psicossocial é determinada não apenas pelas exigências e recursos laborais, mas também pelos recursos pessoais. Refira-se que o conceito de exigências mantém o mesmo carácter que no modelo de exigências-recursos (Bakker & Demerouti, 2007). Contudo, neste modelo o conceito é ampliado considerando, para além das exigências laborais de tarefa, sociais e organizacionais, as extra-organizacionais. É de salientar que este modelo integra as últimas propostas de LePine, Podsakoff e LePine (2005) em termos da diferenciação²³, entre “exigências ameaçadoras” (i.e., *hindrance stressor*) e “exigências desafiantes” (i.e., *challenge stressor*). As exigências ameaçadoras (e.g., conflito de papel) são definidas como sendo exigências negativas, que possuem potencial de colocar em risco o bem-estar pessoal, provocando emoções negativas e um estilo passivo de *coping*. As exigências desafiantes (e.g., sobrecarga quantitativa) são conceptualizadas como aquelas exigências que são valorizadas positivamente por terem um potencial de promover benefícios, bem-estar, oportunidades de desenvolvimento e de realização pessoal, provocando emoções positivas e um estilo de *coping* activo de resolução dos problemas. O conceito de recurso laboral segue a mesma conceptualização do modelo de exigências-recursos (Bakker & Demerouti, 2007), contudo, ampliando-o para os recursos extra-organizacionais (e.g., conciliação trabalho-família). Um conceito chave e diferenciador neste modelo é o de recursos pessoais, quer a nível individual, quer grupal, destacando as crenças de eficácia, i.e., a auto-eficácia e a eficácia colectiva percebida. Llorens e colegas

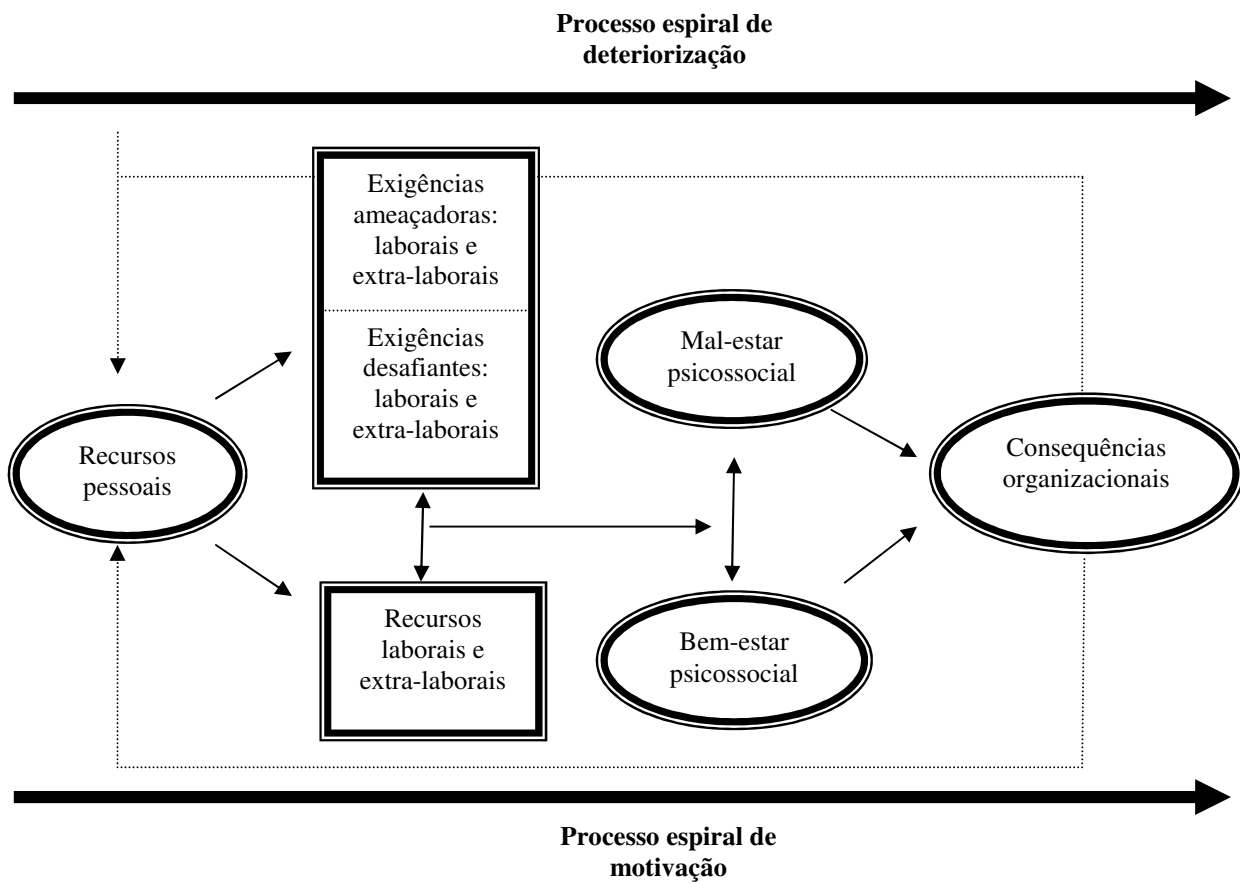
²³ “Researchers have found that stressors that people tend to appraise as potentially promoting their personal growth and achievement (i.e., *challenge stressors*) should be distinguished from stressors that people tend to appraise as potentially constraining their personal development and work-related accomplishment (i.e., *hindrance stressors*)” because these two types of stressors are differentially associated with employee job attitudes (...), cognitions (...), and behaviors (...)” (Podsakoff, LePine & LePine, 2007).

(2009, p.86) definem “[L]a autoeficacia se entiende como la creencia en las propias competencias para realizar bien una tarea, y la eficacia colectiva como la creencia compartida por los miembros de un grupo de que serán capaces, como grupo, de realizar bien una tarea”.

A segunda proposição diz que todas estas as exigências e recursos são responsáveis por dois processos psicológicos diferenciados, os quais se desenvolvem ao longo do tempo como espirais: 1) Espiral de deterioração da saúde; e 2) Espiral motivacional. De acordo com este modelo o processo inicia-se com a existência prévia de determinados níveis de crenças de eficácia percebida, níveis que vão determinar a forma como o trabalhador avalia o seu ambiente de trabalho (i.e., as exigências e os recursos laborais). Como consequência de crenças de ineficácia, a pessoa crê que não pode controlar o seu ambiente de forma efectiva, facto que irá potenciar a percepção de exigências ameaçadoras e a falta de recursos laborais. Esta situação incrementa a possibilidade do indivíduo experienciar maiores níveis de mal-estar e aparecerem consequências organizacionais negativas, como por exemplo: pior desempenho, perda de qualidade de trabalho e falta de implicação afectiva. Por sua vez, com o tempo, estas consequências negativas podem influir no decréscimo da percepção de recursos pessoais, significando uma espiral de deterioração. Pelo contrário, quando as crenças de eficácia são elevadas e as pessoas crêem que controlam o seu ambiente de forma adequada, é mais provável que percepcionem mais exigências desafiantes e mais recursos laborais, incrementando a possibilidade destes indivíduos desfrutarem de níveis maiores de bem-estar e, conseqüentemente, melhor desempenho, qualidade de vida no trabalho e maior implicação com a organização. Estas consequências positivas podem ser responsáveis pelo incremento dos níveis de recursos pessoais e, neste caso, da espiral motivacional (Llorens et al., 2009). Assim, este modelo parte do pressuposto que os recursos pessoais, em especial as crenças de eficácia, desempenham um papel preditor das espirais de deterioração e motivacionais, afectando a percepção do ambiente, bem como as emoções dos trabalhadores e das consequências organizacionais (Llorens et al., 2009).

Este modelo tem sido alvo de algumas críticas, por envolver o risco de deixar de ser parcimonioso e de se tornar um modelo heurístico. Para além disto, a noção de espiral precisa de mais validação empírica, nomeadamente com estudos longitudinais (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010).

Figura 1.12 - Representação esquemática do Modelo RED



1.3.5. Integração dos modelos teóricos

Os modelos apresentados têm um grande impacto na investigação, quer científica quer aplicada, bem como na aplicabilidade no contexto organizacional (Llorens et al., 2009). Chambel (2005, p.131) defende que “[T]orna-se, particularmente, necessário construir modelos teóricos que, não só permitam discriminar os factores e respectivas relações que favorecem o aparecimento do *stress* e do bem-estar nas organizações, mas também possam ser usados como guias de intervenção que facilitam a construção de contextos de trabalho mais saudáveis”.

Não se pode afirmar que exista “o modelo” único e indiscutível para explicar os processos de saúde psicossocial no trabalho, pois não se tratam de modelos opostos mas sim complementares, que apresentam diferenças em termos da sua parcimónia e aplicabilidade, dando enfoque a diferentes variáveis envolvidas no processo e daí a sua complementaridade para a compreensão do processo de saúde psicossocial no trabalho (Quadro 1.3). Estes modelos têm recebido apoio científico de forma relativamente estável, pelo menos para partes dos processos hipotetizados (Llorens et al., 2009).

Os modelos teóricos apresentados têm um denominador comum: baseiam-se na conceptualização de stress laboral, numa perspectiva interaccionista entre o indivíduo e o ambiente. Ou seja, todos os modelos coincidem referindo que a saúde psicossocial no trabalho é resultante da combinação entre factores ambientais (i.e., exigências e recursos laborais) e de factores individuais, sendo partilhada entre os modelos a hipótese de que a combinação entre elevadas exigência ambientais e baixa percepção de recursos, irá afectar negativamente a saúde dos trabalhadores. Assim, é de assinalar em todos os modelos de que as exigências podem ser nocivas para o indivíduo, mas apenas quando não se possuem os recursos necessários para lidar com elas. Alguns modelos vão um pouco mais além na exploração que fazem dos diferentes recursos e exigências (e.g., Modelo Exigências-Recursos e o Modelo RED).

No seu processo de elaboração, diversos modelos partilham entre si a inclusão da via positiva do processo, para além da habitual via negativa, referindo o papel que os recursos têm por si mesmos na potencialidade de postos de trabalho saudáveis e tendo por base promover a motivação, a aprendizagem e a saúde psicossocial.

Quadro 1.3 - Síntese dos modelos e teorias de saúde psicossocial

Modelo/Teoria	Conceitos chave	Autores precursores
Teoria da Conservação dos Recursos	Recursos Espirais de perda e ganhos	Steven Hobfoll (1989)
Modelo Desequilíbrio Esforço-Recompensa	Norma da reciprocidade Desequilíbrio Esforço Recompensas	Johannes Siegrist (1996)
Teoria Ajustamento Indivíduo-Ambiente	Desajustamento Ajustamento objectivo e subjectivo Discrepância indivíduo-ambiente	John French Robert Caplan R. Van Harrison Jeffrey Edwards (1982; 1998)
Modelo Vitamínico	Efeito constante e decréscimo adicional Bem-estar psicológico ou afectivo Competência Aspiração Autonomia Funcionamento integrado	Peter Warr (1987)
Modelo Exigências-Controlo no Trabalho	Exigência Controlo Aprendizagem	Robert Karasek (1979)
Modelo Exigências-Recursos Laborais	Processo dual Recursos laborais Exigências laborais Processo de deterioração Processo motivacional	Wilmar Schaufeli Arnold Bakker Evangelia Demerouti (2001; 2004; 2007)
Modelo RED	Recursos pessoais Exigências ameaçadoras Exigências desafiantes	Marisa Salanova (2007)

1.4. Stress e bem-estar no trabalho: A inclusão das características organizacionais

Os modelos de stress tradicionais focalizam-se predominantemente nas características individuais e do trabalho, tais como o controlo, a autonomia, o design do trabalho e o apoio social. Contudo, “employees do not just distress or burnout because of flaws in character, behavior, perception, or productivity. Rather, the context in which people labor may be responsible for much of the problem in employee health and burnout” (Peterson & Wilson, 2002, 16).

Como abordagem complementar à visão tradicional, na área do stress e bem-estar no trabalho, tem vindo a emergir uma linha de investigação que alerta para o facto de ocorrer a tendência de se olhar de forma isolada para a organização e para o indivíduo. Os defensores desta linha salientam a importância de se ter uma visão integrada e sistémica (e.g., Browne, 2000; Cooper & Cartwright, 1994), incluindo as características organizacionais nos modelos tradicionais de stress e bem-estar no trabalho. Assim, é relevante estudar os contextos organizacionais, ou seja, as características organizacionais (Sauter et al., 1996) que podem estar associadas ao stress e bem-estar. Esta abordagem é conhecida como o estudo das “organizações saudáveis”.

Já em 1997 o National Institute for Occupational Safety Health marcou como ponto de agenda na investigação futura, a necessidade de se identificar as características de organizações saudáveis que promovem a saúde do trabalhador e a produtividade (Rosentock, 1997). Contudo, em 2004, vários autores argumentaram que ainda pouco se tinha feito neste campo (e.g., Schuyler, 2004; Wilson et al., 2004).

Esta linha de investigação enquadra-se no paradigma da psicologia positiva, anteriormente abordado.

1.4.1. Organizações saudáveis: Definição e Perspectivas

A premissa de que o bem-estar dos trabalhadores e os interesses da organização são duas dimensões incompatíveis e em permanente conflito, tem vindo a mudar nas últimas décadas considerando Sauter, Lim & Murphy (1996) que esta mudança se deve à emergência do conceito de “saúde organizacional” (*organization health*). Para Jaffe (1995) este conceito de “saúde organizacional” expande a noção de eficácia organizacional, para além da ideia de desempenho associado ao lucro e à produção, incluindo o conceito de bem-estar dos trabalhadores e da comunidade alargada. Assim, uma organização saudável não é apenas produtiva e rentável mas, também, uma organização que promove a diminuição do stress e da doença e o aumento do bem-estar dos seus trabalhadores (Sauter, Lim & Murphy, 1996).

O conceito de organização saudável tem vindo a ser trabalhado através da conciliação de dois principais quadros teóricos, mas não exclusivos: a literatura da psicologia da saúde ocupacional, concretamente do stress profissional, e a literatura do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos (e.g., Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson & Griffin-Blake, 2002). O conceito de organização saudável alarga a visão tradicional para a relação entre o trabalhador e a organização, como por exemplo, desconcentrando a ideia de que a organização tem que ser gerida apenas com preocupações financeiras e ao deslocar a responsabilidade do stress e das doenças laborais, bem como a sua prevenção e intervenção do indivíduo isolado.

As definições de saúde organizacional e organização saudável, encontradas na literatura remetem para duas dimensões: o bom desempenho da organização e o bem-estar dos trabalhadores (Quadro 1.4). A noção de troca social entre a organização e o trabalhador está patente, bem como a relevância dos valores e práticas organizacionais (que têm sido descurados na literatura tradicional da psicologia da saúde ocupacional, do stress e bem-estar no trabalho).

Quadro 1.4 - Exemplos de definições de organização saudável

Autor	Definição
Cooper & Cartwright (1994)	É uma organização caracterizada por sucesso financeiro (i.e., lucros) e por trabalhadores saudáveis a nível físico e psicológico, e que “is able to maintain over time a healthy and satisfying work environment and organizational culture, particularly through periods of market turbulence and change” (p.462)
Peterson & Wilson, (2002)	“To the well-being of the corporate whole” (p.20)
Vandenberg et al. (2002)	Uma organização saudável é “characterized by intentional, systematic, and collaborative efforts to maximize employee well-being and productivity by providing well-designed and meaningful jobs, a supportive social-organizational environment, and accessible and equitable opportunities for career and work-life enhancement” (p.70)
Schuyler (2004)	“[A]s ‘healthy’ those organizations that foster such reciprocal [“It means that neither partner seeks to take advantage of the other: organizations are designed to enable the growth and develop of their members or workers...and individuals do their best to enhance the organization’s long-term viability”, p.58] maintenance while creating an organizational culture in which people have more influence and control over the decision that affect their lives” (p.57).
Salanova (2009)	“Una organización saludable es aquella que desarrolla tres elementos clave que se encuentran interconectados y que son mutuamente influyentes unos con otros: 1) prácticas saludables para estructurar y gestionar el trabajo, 2) empleados saludables y 3) resultados organizacionales saludables” (p. 258)

Têm sido efectuadas tentativas de estabelecer modelos sistematizadores que reflectem as definições referenciadas, assim como as suas variáveis chave: cultura (valores) e práticas de gestão de recursos humanos.

Apresentam-se de seguida alguns destes modelos.

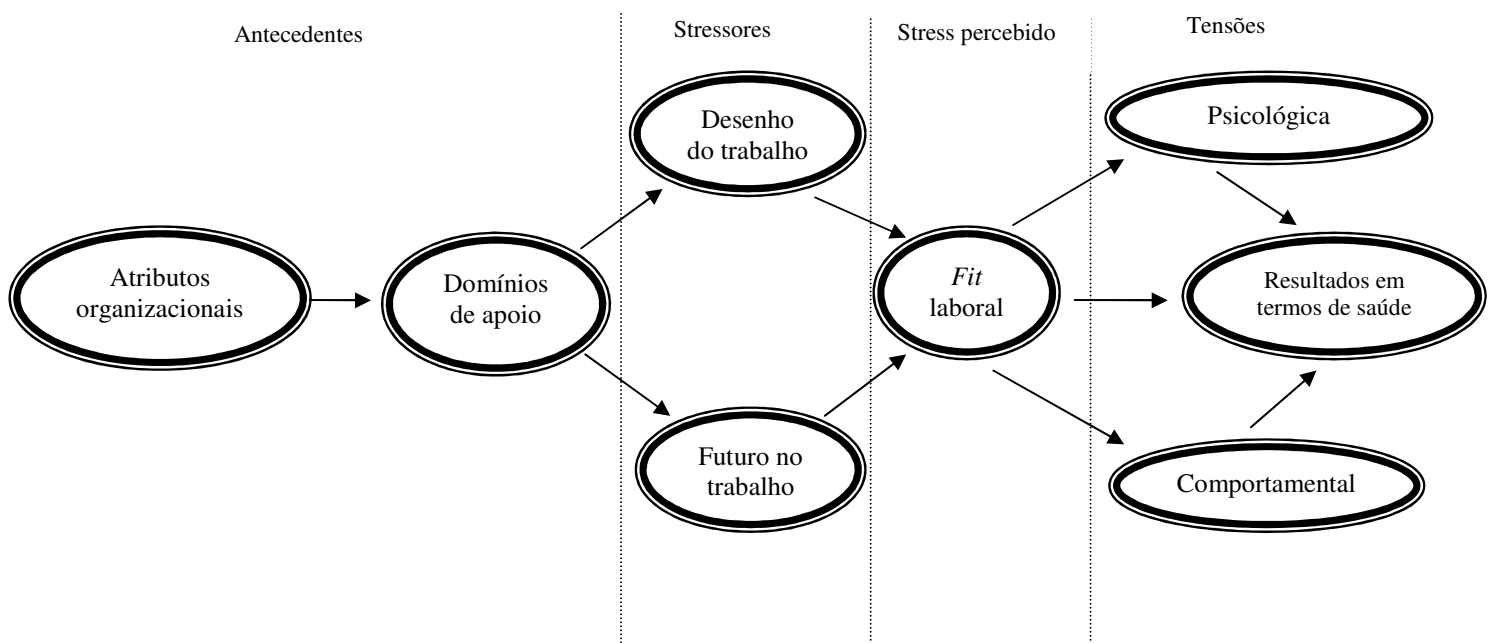
1.4.1. 1. Modelo de organização de trabalho saudável

Vandenberg e colegas, em 2002 propuseram o *Healthy Work Organization Model*, constituído por seis componentes (Figura 1.13): “(a) core organizational attributes; (b) domains of support; (c) job design; (d) job future; (e) work adjustment; and (f) organizational effectiveness including indices of individual well being and work-related behavior and of organizational-level performance” (p.73-74).

Este modelo preconiza que existem condições antecedentes aos stressores, nomeadamente os atributos organizacionais, como os valores, e as práticas organizacionais, que influem nos contextos de apoio (e.g., apoio social dos colegas, superiores). Os stressores são categorizados pelo facto de estarem associados ao desenho do trabalho (e.g., autonomia, conteúdo de trabalho) ou ao futuro do trabalho (e.g., segurança laboral, oportunidades de aprendizagem, justiça), os quais influenciam o stress percebido e o ajustamento laboral que se encontram associados a indicadores como a satisfação no trabalho, a auto-eficácia percebida no trabalho, a implicação organizacional, o stress profissional. Por sua vez, este (des)ajustamento conduz a tensões psicológicas (e.g., depressão) e comportamentais (e.g., intenção de turnover, absentismo), que produzem resultados em termos da saúde e do bem-estar (e.g., percepção de saúde, comportamentos preventivos).

Estudos realizados pelos autores nos Estados Unidos da América, demonstram suporte empírico para este modelo (Vandenberg et al., 2002).

Figura 1.13 - Representação esquemática do *Healthy Work Organization Model*

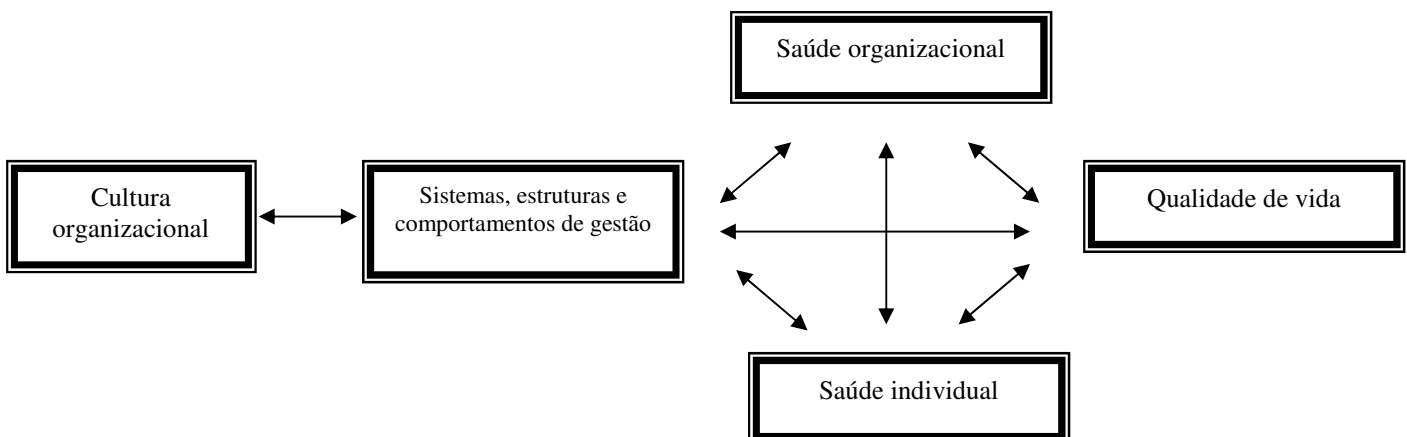


1.4.1. 2. Modelo de Cultura-Trabalho Saudável

Peterson e Wilson (1998; 2002) propuseram o *Culture-work Health Model*, um modelo que salienta o papel da cultura organizacional na promoção de locais de trabalho mais saudáveis (Figura 1.14). Estes autores preconizam que os modelos de stress tradicionais focalizam-se predominantemente em questões associadas ao indivíduo, ao controlo e à autonomia deste, ao design do trabalho e ao apoio social. Contudo, “employees do not just distress or burnout because of flaws in character, behavior, perception, or productivity. Rather, the context in which people labor may be responsible for much of the problem in employee health and burnout” (Peterson & Wilson, 2002, 16).

Os autores salientam a importância fundamental da cultura organizacional “the consequences of ignoring an organization’s culture can lead to undesirable outcomes for both the company and the workers” (Peterson & Wilson, 2002, p.17), pelo que, para estes autores, a cultura organizacional influencia e conduz ao desenvolvimento e estabelecimento de sistemas e estruturas de gestão (e.g., políticas organizacionais, regras, benefícios, estrutura organizacional, comunicação, tomada de decisão, nível de controlo, autonomia do trabalhador, etc.). Estes sistemas e estruturas de gestão vão afectar a saúde individual (e.g., utilização do sistemas de saúde, fadiga, absentismo, doença) e organizacional (e.g., sucesso financeiro, produtividade, qualidade, competitividade). De acordo com os autores, regista-se uma interacção entre a saúde organizacional e individual que influencia os sistemas e as estruturas de gestão. Outra variável chave neste modelo é a qualidade de vida, enquanto resultado das restantes variáveis/ componentes mencionadas. Este modelo tem implicações ao nível da intervenção, preconizando que esta intervenção passa não só pelo indivíduo mas, também, pelo sistema organizacional. Refira-se que este modelo é uma perspectiva teórica, não tendo ainda sido testado empiricamente.

Figura 1.14 - Representação esquemática do *Culture-Work Health Model*

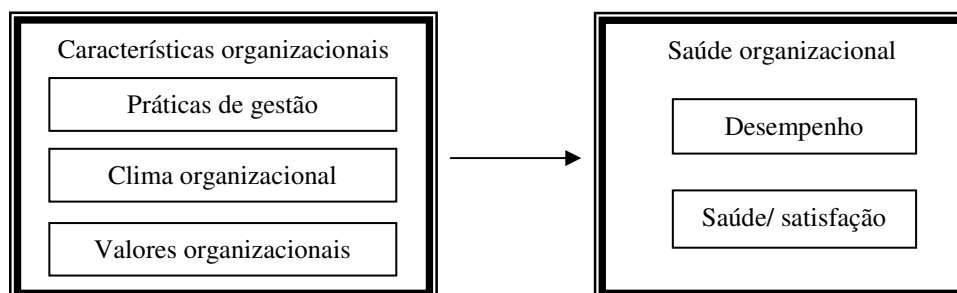


1.4.1. 3. Modelo do National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

Um modelo que tem vindo a ser testado empiricamente, é o modelo desenvolvido pelo *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH) (Figura 1.15). Neste modelo, uma organização saudável é definida como “one which maximizes the integration of worker goals for well-being and company objectives of profitability and productivity” (Sauter, Lim & Murphy, 1996, p.451). O objectivo deste modelo é estabelecer um perfil de características que determinam a saúde organizacional, no sentido de se poder planear intervenções. O modelo preconiza a interrelação entre as dimensões de desempenho organizacional e de bem-estar, focalizando-se em características organizacionais macros (e.g., práticas de gestão, cultura e clima organizacionais e valores organizacionais), ao invés dos factores associados ao trabalho (e.g., autonomia), enquanto factores de risco para a saúde e para o desempenho. Este modelo foi testado por uma equipa de investigadores do NIOSH (e.g., Murphy & Lim, 1997) e por Browne (2002).

Tal como referido, diversos autores têm realçado o papel relevante, e ignorado, da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos, na promoção de locais de trabalho mais saudáveis (e.g., Sauter, Lim & Murphy, 1996; Peterson & Wilson, 1998, 2002; Schuyler, 2004). Na literatura encontram-se evidências de que as organizações caracterizadas por uma cultura flexível têm um melhor desempenho, e que culturas passivas e agressivas estão associadas a níveis mais elevados de stress (e.g., Pool, 2000). Sauter, Lim & Murphy (1996) demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos (e.g., formação, desenvolvimento da carreira, remuneração) estão relacionadas com a eficácia organizacional e a redução do stress. Browne (2000) analisou em particular, a relação entre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos e as medidas de eficácia organizacional, i.e., a percepção de eficácia organizacional (trabalhada enquanto variável de nível organizacional) e de saúde, i.e., percepção de stress e de satisfação (trabalhadas enquanto variáveis individuais).

Figura 1.15 - Representação esquemática do modelo de *National Institute for Occupational Safety and Health*



1.4.1. 4. Modelo Holístico de Organização Saudável

Salanova (2008) propõe o *Modelo Holístico de Organização Saudável*, o qual preconiza que uma organização saudável é aquela que desenvolve três componentes chave que se encontram interligados e que surgem como influenciadores mútuos uns dos outros: 1) Práticas saudáveis, para estruturar e gerir o trabalho; 2) Empregados saudáveis; e 3) Resultados organizacionais saudáveis (Figura 1.16). Segundo este modelo, a existência de práticas saudáveis influi no desenvolvimento de colaboradores e nos resultados organizacionais saudáveis, sendo que estes, por sua vez, influem na melhoria das formas de estruturar e organizar os processos de trabalho.

As práticas saudáveis para gerir o trabalho e a organização estão associadas aos recursos estruturais e sociais. Os recursos estruturais devem ser considerados como pertencentes ao ambiente físico e estrutural, podendo-se falar de recursos de tarefa associados ao posto de trabalho e às tarefas (e.g., autonomia, feedback), e de recursos organizacionais associados às práticas de gestão e de recursos humanos (e.g., formação, carreira, comunicação). Por sua vez, os recursos sociais referem-se aos aspectos relacionados com as pessoas e as relações interpessoais, como por exemplo, o clima, o apoio e a confiança.

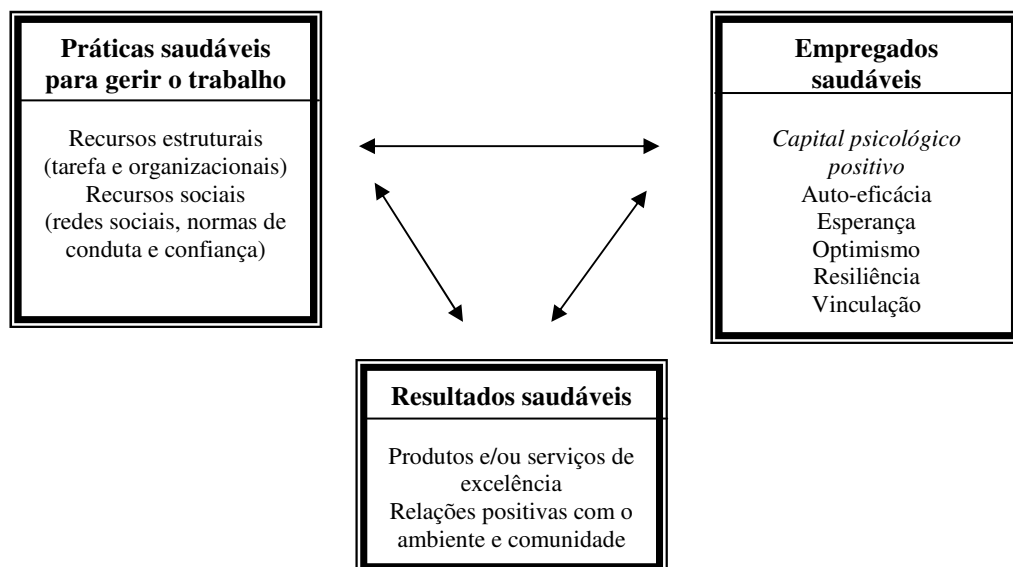
Neste modelo, os recursos humanos e o seu capital psicológico positivo são o elemento chave diferenciador das organizações (Salanova, 2009). O capital psicológico pode ser definido como um estado psicológico positivo, caracterizado por (Luthans, Youssef & Avolio, 2007): 1) Ter confiança para colocar o esforço necessário para lidar com sucesso perante tarefas desafiantes (auto-eficácia); 2) Fazer atribuições positivas sobre o que irá acontecer agora e no futuro (optimismo); 3) Ter perseverança na conquista dos objectivos e, se necessário, redireccionar os objectivos de forma a obter sucesso (esperança); e 4) Quando confrontados com problemas e adversidades, ser capaz de sustentar-se, levantar-se e seguir para alcançar o sucesso (resiliência). A investigação tem assinalado que os colaboradores que experienciam emoções positivas e auto-eficácia, revelam comportamentos mais positivos e melhores níveis de desempenho e êxitos na sua carreira (Stajkovic & Luthans, 1998).

Por fim, uma organização saudável demonstra uma preocupação com a componente dos seus resultados, como já referido anteriormente (e.g., Cooper e Cartwright, 1994). Neste contexto, a organização procurará satisfazer os seus clientes apresentando produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades e alcancem a excelência, constituindo a inovação e a criatividade os elementos-chaves (Salanova, 2009). A componente dos resultados veicula também a relação com o ambiente extra-organizacional e com a comunidade, como por exemplo através da transmissão de uma imagem positiva e das suas práticas de

responsabilidade social, constituindo este um campo ainda por investigar, estando apenas explorada a relação com o desempenho económico e financeiro directo das empresas (Salanova, 2009).

Este modelo enquadra-se numa abordagem da Psicologia Organizacional Positiva a qual considera que “(...) la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales (...) Las organizaciones saludables se entenden como aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajos que hace que sus empleados (las personas) se sientan más saludables” (Salanova, 2008, pp. 426-427).

Figura 1.16 - Representação esquemática do Modelo Holístico de Organização Saudável



Esta linha de investigação, associada às características organizacionais preditoras do bem-estar, constitui um espaço de investigação ainda com trabalho a realizar e a consolidar. Os capítulos empíricos (6 e 8) que serão apresentados nesta tese, enquadram-se nesta preocupação de incluir as características organizacionais para uma compreensão dos processos de stress e bem-estar no trabalho. Estes capítulos irão debruçar-se sobre o contributo dos valores organizacionais (cultura organizacional) e das práticas de gestão de recursos humanos, para explicar o bem-estar de um sector de actividade específico, i.e., sector policial.

CAPÍTULO 2

AS POLÍCIAS EM PORTUGAL: CARACTERIZAÇÃO GERAL

Neste capítulo, expõe-se uma breve caracterização do sector policial em Portugal, considerando os órgãos com atribuições legais de polícia, tendo este sector servido de contexto à investigação empírica realizada e que se apresenta nos capítulos seguintes (i.e., 4, 6 e 8).

Contrariamente a outros sectores de actividade, o sector da polícia reveste-se de elevada complexidade dada a fragmentação das entidades e das informações referentes às mesmas. Neste sentido, o capítulo inicia-se com uma breve abordagem à noção e funções de polícia, procurando, de seguida, sistematizar a organização geral das polícias em Portugal para, posteriormente, abordar cada uma de forma mais detalhada.

No final, procura-se elaborar uma breve caracterização do contexto operacional das polícias, bem como traçar algumas tendências de evolução do sector.

2.1. Noção e funções de polícia

O tema «polícia» encontra-se entre aquele grupo de matérias, que não obstante o reconhecimento da sua extrema importância, tem sido esquecido e negligenciado, escapando ao tratamento que o seu estatuto de certo merecia (Cavaco, 2003). Para além do mais, “[a] expressão ‘polícia’ não tem um sentido unívoco. Mesmo na linguagem corrente, umas vezes designa a actividade administrativa exercida por um determinado corpo administrativo, outras vezes o modelo de actuação desse mesmo corpo, ou ainda, na maioria dos casos, ao próprio conjunto de autoridades e serviço que desempenham as funções policiais” (Castro, 2002, p.9).

O conceito de polícia tem sido distinguido, com especial incidência, baseado em três abordagens: perspectiva funcional, perspectiva material e perspectiva orgânica ou institucional.

Numa perspectiva *material*, a polícia distingue-se pela sua *finalidade* orientada para a defesa da segurança e ordem pública. No enquadramento desta abordagem Marcello Caetano (1994, p. 1150) define polícia como “o modo de actuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das actividades individuais susceptíveis de fazer perigar interesses gerais, tendo por objecto evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”. Deste conceito, retira-se que a polícia é, antes de mais, um modo de actividade administrativa com uma finalidade própria que a distingue de outras actividades administrativas (Castro, 1999).

Na doutrina *funcional*, para caracterizar a actividade de polícia, o importante é o *modo de actuação* para alcançar a finalidade. Por exemplo, Correia (1994, p. 393) considera a polícia como a “actividade da Administração Pública que consiste na emissão de regulamentos e na prática de actos administrativos e materiais que controlam condutas perigosas dos particulares com o fim de evitar que estas venham a ou continuem a lesar bens sociais cuja defesa preventiva através de actos de autoridade seja consentida pela Ordem Jurídica”.

Castro (2002) procura argumentar que a actividade de polícia não pode ser caracterizada apenas do ponto de vista material ou funcional. Por um lado, a nível material “não pode ser caracterizada como uma mera defesa da ordem pública, nem sequer apenas de garantia da segurança interna. A prevenção dos perigos que caracteriza a actividade de polícia dirige-se a um conjunto amplo de bens que não se imita, à segurança – nomeadamente à segurança imediata de pessoas e bens perante ameaças de terceiros –, mas também ao ambiente, ao património, à saúde pública, etc.” (pp. 12-13). Por outro lado, numa perspectiva funcional “a actividade de polícia não pode ser caracterizada como uma mera actividade mediante a qual

se impõe limitações aos particulares (...). A actividade de polícia pode ser exercida de forma negativa, ablativa, impondo restrições de direitos de cidadãos, mas é também uma actividade positiva, construtiva, de prestação” (p.13).

Em sentido *institucional ou orgânico*, polícia é “todo o serviço administrativo que, nos termos da lei, tenha como tarefa exclusiva ou predominante o exercício de uma actividade policial” (Correia, 1994, p. 406) ou como Castro (1999, p.18) definiu “a polícia constitui o conjunto de autoridades e de corpos ou serviços administrativos cuja função essencial consiste na realização de tarefas de polícia”. Esta perspectiva traça a divisão entre o sentido institucional e o sentido funcional.

As definições apresentadas para a polícia em sentido institucional ou orgânico, apontam sempre para as figuras das autoridades e serviços de polícia. As autoridades de polícia “são em geral os órgãos das pessoas colectivas públicas com competências para emanar regulamentos independentes em matéria de polícia administrativa geral e (ou) para determinar a aplicação de medidas de polícia” (Correia, 1994, p. 406) ou como Castro (2002, p. 19) define “São autoridade de polícia, as autoridades administrativas competentes para tomar decisões de natureza administrativa, i.e., actos jurídicos no exercício da função material de polícia”. Os serviços de polícia “são a parte da organização administrativa a quem cabe executar materialmente e fazer respeitar as decisões das autoridades administrativas de polícia” (Castro, 2002, p. 20). Estes serviços merecem tal qualificação graças à titularidade exclusiva ou predominante de tarefas de carácter policial, sendo essa característica que faz com que sejam designadas por polícia, no sentido orgânico do termo (Cavaco, 2003).

De acordo com Clemente (2006, pp. 19-20) “[O] estabelecimento definitivo do conceito de polícia afigura-se impossível, face à dinâmica e à complexidade do fenómeno policial, que abrange desde a formação cívica até à repressão da micro-criminalidade, isto é, desde o acto informativo à acção coactiva”. Para além disto, “o conceito de polícia não preenche toda a realidade policial, porque a função policial não coincide totalmente com o serviço policial e este prossegue também outras funções” (Clemente, 2006, p.20).

Clemente (2006, p.37) afirma que “A polícia é a principal depositária da função policial, distinguindo-se das demais funções públicas, por ter um núcleo activo de coacção. A finalidade última da função de polícia é a promoção do bem-comum”.

Tradicionalmente, as funções de polícia dividem-se em dois grandes grupos: a polícia judiciária e a polícia administrativa (geral e especial). A polícia administrativa geral remete especificamente para as funções de polícia de segurança. Assim, neste trabalho opta-se pela distinção entre funções de polícia judiciária, funções de polícia administrativa e funções de

polícia de segurança (Castro, 2002). No Quadro 2.1 procura-se, de forma sintética, resumir as principais distinções destas funções.

Quadro 2.1 - Síntese das funções de polícia

Funções de polícia judiciária	Funções de polícia administrativa especial	Funções de polícia de segurança ou funções de polícia administrativa geral
Colher notícias dos crimes e impedir, quanto possível, as suas consequências, descobrir os seus agentes, e levar a cabo os activos necessários e urgentes destinados a assegurar os meios de prova	Actos administrativos emanados da autoridade competente e algumas matérias de licenciamento administrativo, defesa da legalidade democrática em termos de ambiente, património cultural, etc. Tem por objectivo a prevenção num determinado sector da vida social	Actividade de segurança das pessoas e bens, tranquilidade pública, prevenção da criminalidade Garantir genericamente a ordem pública
Actividade indirecta, lateral ou mediata	Actividade directa e imediatamente preventiva	
Dependência funcional das autoridades judiciárias	Dependência funcional da própria Administração	

Nota. Adaptado de Castro (2002) e Clemente (2006)

2.2.Caracterização das Polícias

2.2.1. Organização das polícias em Portugal

As polícias existentes em Portugal, e tendo por base as funções e noção apresentadas anteriormente, podem ser diferenciadas e enumeradas com base em diferentes critérios.

Tendo como critério de diferenciação a presença prevista no Sistema de Segurança Interna²⁴, a Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia Marítima, Polícia de Segurança Pública (PSP), Polícia Judiciária (PJ), Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) são entidades incluídas nas forças e serviços de segurança interna. De referir que a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) e as Polícias Municipais não estão incluídas.

Considerando a natureza jurídica e formativa do pessoal que constitui o quadro das polícias, a GNR tem natureza militar e a Polícia Marítima natureza militarizada, todas as restantes são civis (Branco, 2010).

Relativamente às atribuições, todas, excepto as Polícias Municipais, são funcionalmente órgãos de polícia criminal e todas, excepto a Polícia Judiciária, são também polícias administrativas. A PJ, SEF, ASAE e Polícia Marítima são polícias especializadas e com um domínio de actuação específico. A PSP, GNR e Polícias Municipais são polícias não especializadas, tendo um campo de intervenção mais alargado.

Outra classificação que pode ajudar a distinguir as polícias está relacionada com o âmbito territorial de actuação, pois as polícias municipais são um serviço de âmbito municipal, enquanto as restantes polícias são de âmbito nacional. À PSP compete a responsabilidade pelas grandes áreas urbanas, competindo à GNR a responsabilidade pelas áreas rurais e peri-urbanas.

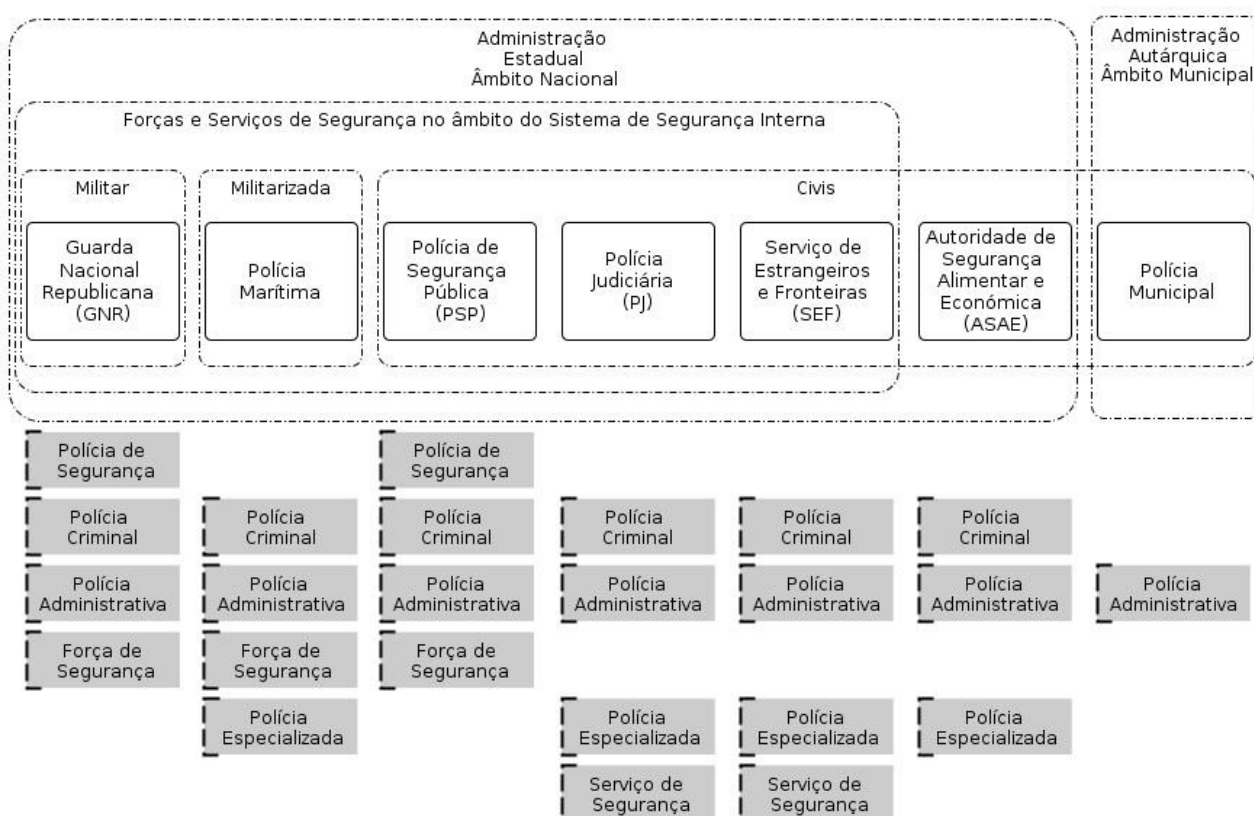
Outra distinção rege-se pelo órgão de dependência hierárquica (Castro, 2002). As polícias, quer de âmbito municipal quer de âmbito nacional, inserem-se na Administração

²⁴ O Sistema de Segurança Interna (SSI) decorre da Lei n.º 20/87, alterada pela Lei n.º 8/91, de 1 de Abril e pela Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto e de legislação subsequente e conexas com o domínio da segurança interna. A segurança interna é a actividade desenvolvida pelo Estado para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática (Art.º 1º da Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto). No âmbito do SSI está previsto que a actividade de segurança interna seja exercida pelas seguintes forças e serviços de segurança (art.º 25º da Lei n.º 53/2008 de 29 de Agosto): a) A Guarda Nacional Republicana; b) A Polícia de Segurança Pública; c) A Polícia Judiciária; d) O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras; e, e) O Serviço de Informações de Segurança. Exercem ainda funções de segurança, nos casos e nos termos previstos na respectiva legislação: a) Os órgãos da Autoridade Marítima Nacional; e, b) Os órgãos do Sistema da Autoridade Aeronáutica (SAA). As actividades destas Forças e Serviços de Segurança desenvolvem-se fundamentalmente nos seguintes domínios (Branco, 2010): informações, prevenção da criminalidade, manutenção ou reposição da ordem e tranquilidade públicas, investigação criminal, protecção e socorro, protecção ambiental e saúde pública.

Pública. Os serviços de polícias que actuam a nível nacional dependem directamente Administração Estadual Directa Central, ou seja, do Governo, através do Ministro correspondente o qual tem poder de direcção sobre as forças de segurança, bem como sobre outras entidades com funções de polícia (e.g., SEF) que actuam a nível nacional. A GNR, PSP e SEF encontram-se sob a tutela o Ministro da Administração Interna enquanto seu superior hierárquico máximo; a PJ possui como superior máximo o Ministro da Justiça; e o Ministro da Economia tutela a ASAE. Por sua vez, as polícias municipais dependem directamente Administração Autónoma Local dos respectivos municípios, mais concretamente, do Presidente da Câmara.

A Figura 2.1 constitui uma tentativa de organização e sistematização das polícias portuguesas em função da sua dependência geral, âmbito territorial, inclusão no Sistema de Segurança Interna, natureza jurídica e atribuições (representadas nos quadrados a cinzento).

Figura 2.1 - Sistematização de organização das polícias em Portugal²⁵



²⁵ As polícias municipais de Lisboa e do Porto constituem uma excepção às restantes polícias municipais, conforme será explicado na secção seguinte.

Dado o contexto de trabalho focado nesta tese procede-se, de seguida, à caracterização das entidades que se enquadram na noção de polícia²⁶. Os estudos empíricos apresentados nos capítulos 4, 6 e 8 foram realizados com polícias de segurança e polícias municipais.

2.3.3.1. Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF)²⁷ teve a sua origem após o 25 de Abril de 1974, quando a Direcção-Geral foi extinta e as atribuições foram divididas entre a PJ e a Guarda-Fiscal. Posteriormente, essas atribuições passaram para a PSP, até que, em 1976, foi-lhe reconhecida a autonomia administrativa. A reestrutura global foi conseguida com o Decreto-Lei 252/2000, de 16 de Outubro.

É um *serviço de segurança*, organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Administração Interna, com autonomia administrativa e que, no quadro da política de segurança interna, tem por objectivos fundamentais controlar a circulação de indivíduos nas fronteiras, a permanência e as actividades de estrangeiros em território nacional, bem como estudar, promover, coordenar e executar as medidas e acções relacionadas com aquelas actividades e com os movimentos migratórios. Enquanto órgão de *polícia criminal*, o SEF actua no processo, nos termos da lei processual penal, sob a direcção e em dependência funcional da autoridade judiciária competente, realizando as acções determinadas e os actos delegados pela referida autoridade.

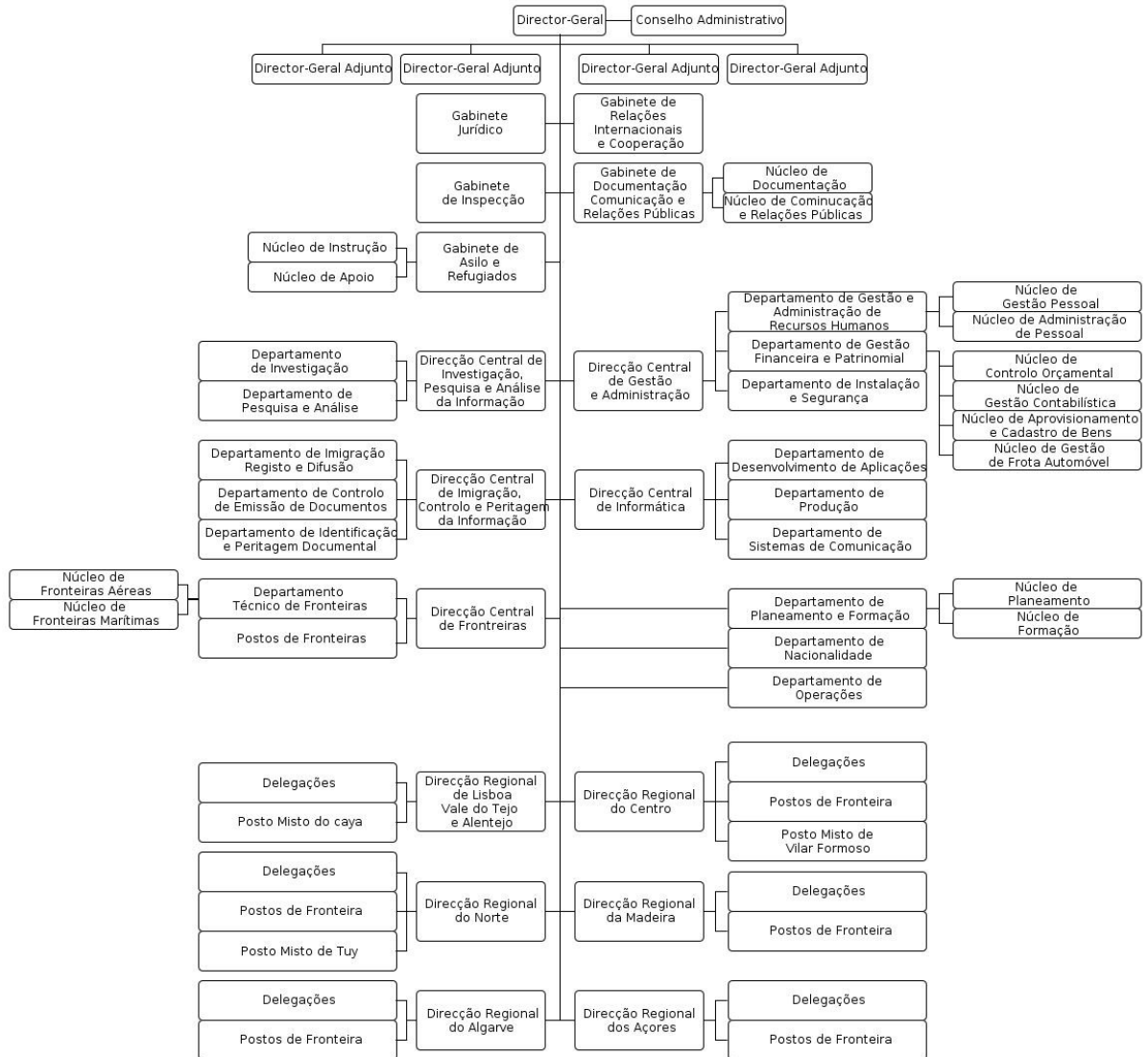
A *estrutura orgânica* do SEF esta descrita no anteriormente referido Decreto-Lei n.º 252/2000, de 16 de Outubro, sendo hierarquizada verticalmente e possuindo os seguintes órgãos e serviços: Directoria Geral; Conselho Administrativo; Serviços Centrais; Serviços Descentralizados. Quanto a sua natureza, quer os Serviços Centrais quer os Descentralizados, integram Serviços operacionais, que prosseguem directamente as acções de investigação e fiscalização – áreas de missão, e Serviços de apoio, que desenvolvem um conjunto de actividades de apoio aquelas acções – áreas de suporte (Figura 2.2).

²⁶ Esta caracterização tem por base análise documental das informações fornecidas pelas entidades, bem como da legislação e informações nas páginas de internet dos organismos, daqui que nem sempre seja comparável.

²⁷ Mais informações: www.sef.pt

Figura 2.2 - Organograma SEF

(Fonte: www.sef.pt)



No final do ano de 2009, o *effectivo* do SEF era constituído por 1.435 colaboradores, o que representa um decréscimo de cerca de 3% face ao ano anterior (1.478 no ano 2008). Por género, a repartição é muito próxima da paridade, com 46,13% de colaboradores do sexo feminino e 53,87% do masculino. O *effectivo* do SEF é caracterizado por um quadro jovem, mas com elevado nível experiência, medido pela antiguidade, sendo o nível de habilitações literárias dos colaboradores elevado. Estes dados são explorados no Quadro 2.2 seguinte.

Quadro 2.2 - Caracterização geral do efectivo do SEF (2008-2009)

Indicadores		2008	2009
Efectivos	Homens	787	773
	Mulheres	691	662
	Total	1.478	1.435
Estrutura etária	25-29 anos	66	31
	30-34 anos	296	263
	35-39 anos	237	241
	40-44 anos	362	362
	45-49 anos	254	264
	50 ou mais anos	263	274
Escolaridade	Menos 9.º ano	101	91
	9.º ano	99	73
	10.º - 12.º ano	799	800
	Curso Superior	476	466
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	3	5
Antiguidade	Até 5 anos	236	146
	De 5 a 9 anos	203	396
	De 10 a 14 anos	100	91
	De 15 a 19 anos	353	329
	De 20 a 24 anos	197	218
	De 25 a 29 anos	89	89
	Mais de 30 anos	300	135

Nota. Não se apresentam as médias da idade e antiguidade por não terem sido facultadas; Fonte: Balanços sociais do SEF de 2008 e 2009

2.2.3.2. Polícia Judiciária (PJ)

A Polícia Judiciária (PJ)²⁸ tem como primeiro antecedente a Polícia Cívica, fundada pelo monarca D. Luís em 2 de Julho de 1867, estando na dependência da Justiça do Reino e cujos comissários, enquanto oficiais da polícia judicial, teriam “a seu cargo descobrir os crimes ou delitos ou contravenções, coligir provas e entregar os criminosos aos tribunais” (Branco, 2010, p.123). Após inúmeras reestruturações, actualmente a PJ é um corpo superior de *polícia criminal* organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Justiça²⁹ e fiscalizado nos termos da lei. É um serviço central de administração directa do Estado, dotado de autonomia administrativa.

A PJ tem por *missão* coadjuvar as autoridades judiciárias na investigação, desenvolver e promover as acções de prevenção, detecção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciárias competentes (Lei n.º 37/2008 de 6 de Agosto). Compete-lhe, investigar, entre outros, os seguintes tipos de crime (Lei 49/2008, de 27 de

²⁸ Mais informações: www.policiajudiciaria.pt

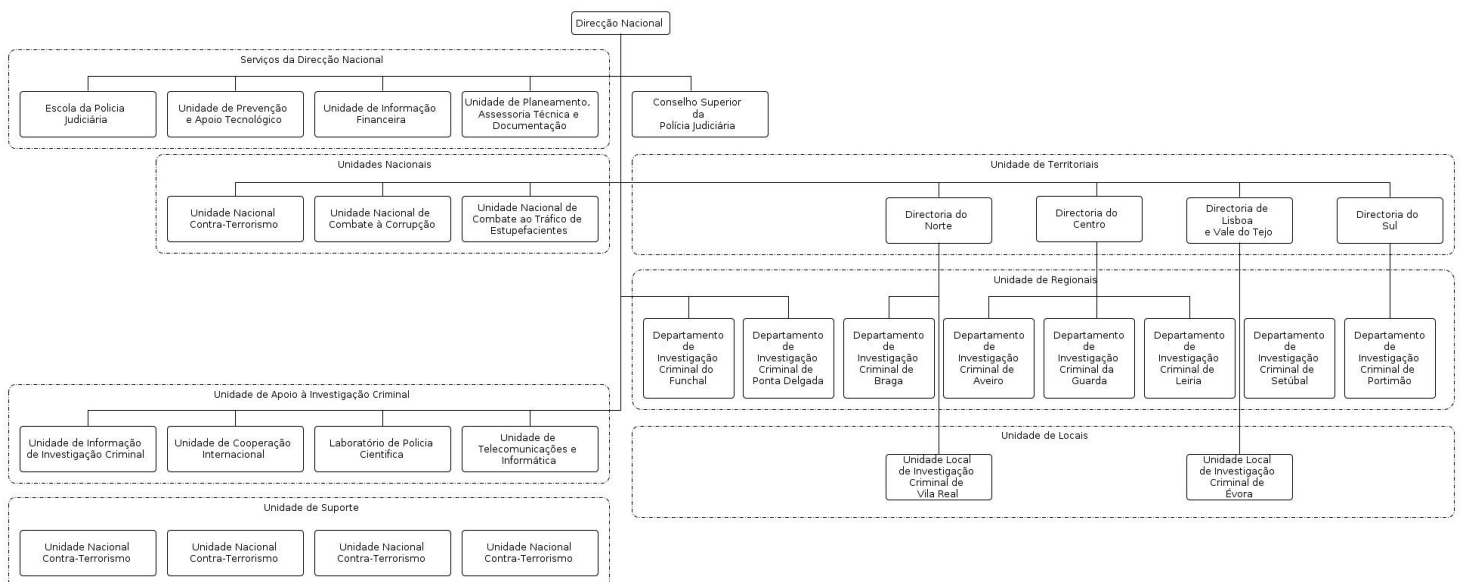
²⁹ O Ministério da Justiça é o departamento governamental que tem por missão conceber, conduzir, executar e avaliar a política de justiça definida pela Assembleia da República e pelo Governo. No âmbito das suas atribuições, o Ministério da Justiça assegura as relações do Governo com os tribunais, com o Ministério Público, com o Conselho Superior da Magistratura e como Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais. Mais informações em: www.mj.gov.pt

Agosto): tráfico de estupefacientes e de substâncias psicotrópicas, falsificação e fraude, corrupção, organizações terroristas e terrorismo (contra a segurança do Estado, contra a paz e a humanidade), escravidão, sequestro, rapto e tomada de reféns, homicídio voluntário (desde que o agente seja desconhecido), e associação criminosa.

A *organização* interna desta polícia obedece a um modelo de estrutura hierarquizado, o qual compreende: Direcção Nacional, Unidades nacionais, Unidades territoriais, Unidades regionais, Unidades locais, Unidades de apoio à investigação criminal e Unidades de suporte (Figura 2.3).

Figura 2.3 - Organograma da PJ

(Fonte: www.policiajudiciaria.pt)



Relativamente ao *peçoal*, em 2009 a PJ contava com um total de 2.703 efectivos, na sua maioria homens com ensino secundário, conforme Quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Caracterização geral do efectivo da PJ (2009)

Indicadores		2009
Efectivos	Homens	1.745
	Mulheres	958
	Total	2.703
Estrutura etária	18 a 24 anos	2
	25-29 anos	88
	30-34 anos	343
	35-39 anos	580
	40-44 anos	462
	45-49 anos	494
	50 ou mais anos	734
	Média de idade	43.47
Escolaridade	Menos 9.º ano	146
	9.º ano	208
	10.º - 12.º ano	1.323
	Curso Superior	927
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	33
Antiguidade	Até 4 anos	176
	De 5 a 9 anos	325
	De 10 a 14 anos	564
	De 15 a 19 anos	509
	De 20 a 24 anos	470
	De 25 a 29 anos	315
	Mais de 30 anos	278
	Média de antiguidade	17.40

Nota. Não contabilizaram as 66 auxiliares de limpeza em prestação de serviços;
Fonte: Balanço Social 2009

2.2.3.3. Guarda Nacional Republicana (GNR)

A precursora da Guarda Nacional Republicana (GNR)³⁰ é a Guarda Real da Polícia criada por Diogo Inácio de Pina Manique, Intendente da Polícia da Corte e do Reino no período do reinado de D. Maria I e durante a regência do príncipe D. João (Branco, 2010). Com a extinção da Guarda Real da Polícia, foi criada a Guarda Municipal concentrada em Lisboa e Porto. Em 1911 surge a actual Guarda Nacional Republicana.

A GNR é uma *força de segurança* de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa (Art.1, Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro), com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial, exercendo “fundamentalmente funções de polícia e de segurança” (Branco, 2010, p. 241).

Tem mantido, ao longo da sua história, a organização militar e a dupla dependência governamental do Ministro da Defesa e do Ministro da Administração Interna, assim como a

³⁰ Mais informações: <http://www.gnr.pt> | Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro aprova a Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

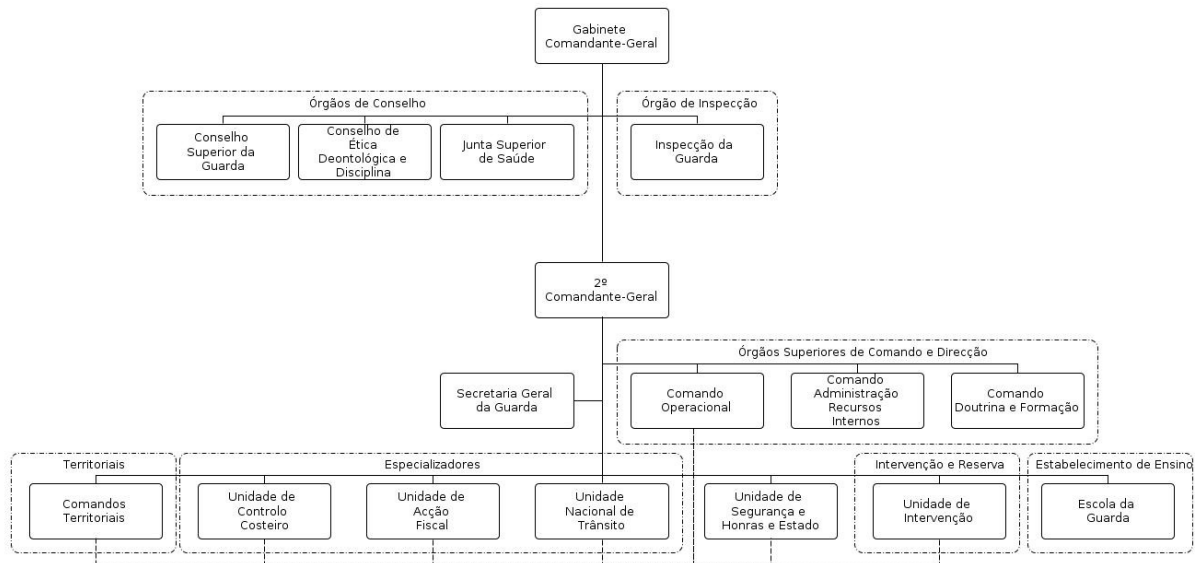
sujeição ao Código de Justiça Militar. Pela sua natureza e polivalência, a GNR encontra o seu posicionamento institucional no contexto do conjunto das forças militares e das forças e serviços de segurança, sendo a única força de segurança com natureza e organização militares, caracterizando-se, por isso, como uma Força Militar de Segurança. Em situação de normalidade, a Guarda executa fundamentalmente as típicas missões policiais, mas não só, porque decorre da sua missão a atribuição de missões militares no âmbito da defesa nacional, em cooperação com as Forças Armadas e é aqui que reside a grande diferença para com as Polícias. Em situações de estado de emergência ou de sítio, devido à sua natureza, organização e à formação dos seus militares, apresenta-se como a força mais indicada para actuar em situações problemáticas e de transição entre as Polícias e as Forças Armadas. Já em caso de guerra, pela sua natureza militar e pelo dispositivo de quadrícula (organização territorial), que ocupa todo o território nacional, pode, isoladamente ou em complemento, desempenhar um leque muito alargado de missões das Forças Armadas.

A *missão* confiada à GNR comporta um conjunto de atribuições (Art. 3 da Lei n.º 63/2007 de 6 de Novembro) que se baseiam genericamente no garantir as condições de segurança que permitam o exercício dos direitos e liberdades e o respeito pelas garantias dos cidadãos, bem como o pleno funcionamento das instituições democráticas, no respeito pela legalidade e pelos princípios do Estado de direito, bem como no garantir a ordem e a tranquilidade públicas e a segurança e a protecção das pessoas e dos bens e prevenir a criminalidade em geral, em coordenação com as demais forças e serviços de segurança;

Tal como outras forças e serviços de segurança, também a GNR tem vindo a sofrer profundas alterações à sua *organização interna*. Actualmente, para cumprimentos da sua missão a GNR organiza-se numa estrutura de comando, unidades e estabelecimento de ensino (Figura 2.4).

Figura 2.4 - Organograma da GNR

(Fonte: Branco, 2010)



Dados disponibilizados pelo Ministério da Administração Interna, referentes a Fevereiro de 2010, mencionam a existência de 476 postos territoriais distribuídas pelo país.

A Guarda Nacional Republicana continua a ser uma instituição marcadamente constituída por militares (96,06%). Relativamente ao universo dos seus servidores, o sexo masculino encontra-se claramente em maioria (94,03%). Nos militares, a categoria de Guardas é a mais representativa (86,29%). A média de idades (2009 = 37,95 anos; 2008 = 38,05 anos; 2007 = 38,18 anos) e a antiguidade na GNR (2009 = 14,59 anos; 2008 = 13,89 anos; 2007 = 14,7 anos) apresentam ligeiras alterações, verificando-se uma diminuição na média de idades e um aumento na antiguidade na Instituição. Quanto aos níveis de escolaridade dos recursos humanos da GNR, os mesmos vêm reflectindo uma tendência de melhoria no decorrer dos últimos anos. Assim, constatou-se uma diminuição no efectivo com habilitações inferiores ao 9.º ano de escolaridade (2009 = 22,1%; 2008 = 22,5%; 2007 = 29,8%), situação que encontrou correspondência no acréscimo de servidores com nível de escolaridade superior (2009 = 4,3%; 2008 = 3,9%; 2007 = 3,6%) mantendo-se a percentagem de militares com nível de escolaridade entre o 9.º e o 12.º anos (2009 = 73,6%; 2008 = 73,6%; 2007 = 66,6%) (Quadro 2.4).

Quadro 2.4 - Caracterização geral do efectivo da GNR (2006-2009)

Indicadores		2006	2007	2008	2009*
Efectivo*	Homens	24.354	23.521	23.705	23.565
	Mulheres	789	793	935	1.006
	Total	25.143	24.314	24.640	24.571
Estrutura etária	18 – 24 anos	1.580	975	1.210	1.275
	25-29 anos	4.818	4.367	4.427	4.277
	30-34 anos	4.322	4.889	5.309	5.219
	35-39 anos	3.417	3.328	3.230	3.575
	40-44 anos	3.762	3.449	3.253	3.024
	45-49 anos	5.979	5.720	5.277	4.382
	50 ou mais anos	2.063	2.344	2.998	2.819
	Idade média	37.61	38.18	38.05	37.95
Escolaridade	Menos 9.º ano	8.409	7.458	5.773	5.106
	9.º ano	9.621	9.666	9.393	9.525
	10.º - 12.º ano	7.044	7.043	9.527	9.025
	Curso Superior	856	886	989	872
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	11	19	22	43
Antiguidade	Até 5 anos	4.920	3.504	5.382	3.502
	De 5 a 9 anos	4.723	4.728	5.146	5.010
	De 10 a 14 anos	4.002	4.172	4.095	4.608
	De 15 a 19 anos	3.723	3.648	3.624	3.440
	De 20 a 24 anos	5.282	4.914	3.570	3.811
	De 25 a 29 anos	3.241	3.885	3.792	(4.160)
	Mais de 30 anos	50	97	95	40 militares
	Antiguidade média	14	14.7	13.89	14.59

Nota. *Os valores representam apenas efectivo militar, não considerando o efectivo civil.

2.2.3.4. Polícia de Segurança Pública (PSP)

A origem da Polícia de Segurança Pública (PSP)³¹ remonta ao reinado de D. Luís que em 2 de Julho de 1867, criou as polícias cívicas de Lisboa e Porto que, posteriormente, se alargaram a todas as capitais de distrito na dependência dos governadores civis (Branco, 2010). Ao longo da sua história passou por várias reestruturações (Cosme, 2006; Clère, 1965). Actualmente é uma *força de segurança*, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa.

Está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, estando o pessoal com funções policiais sujeito à hierarquia de comando e o pessoal sem funções policiais sujeito às regras gerais de hierarquia da função pública. A PSP depende do Ministério da Administração Interna³². Em situações de normalidade, as suas actividades são desenvolvidas

³¹Mais informações: www.psp.pt / Lei nº 53/2007 de 31 de Agosto - Aprova a Lei Orgânica da Polícia de Segurança Pública

³² O Ministério da Administração Interna, abreviadamente designado por MAI, é o departamento governamental que tem por missão a formulação, coordenação, execução e avaliação das políticas de segurança interna, de administração eleitoral, de protecção e socorro e de segurança rodoviária, bem como assegurar a representação desconcentrada do Governo no território nacional. Mais informações em: www.mai.gov.pt

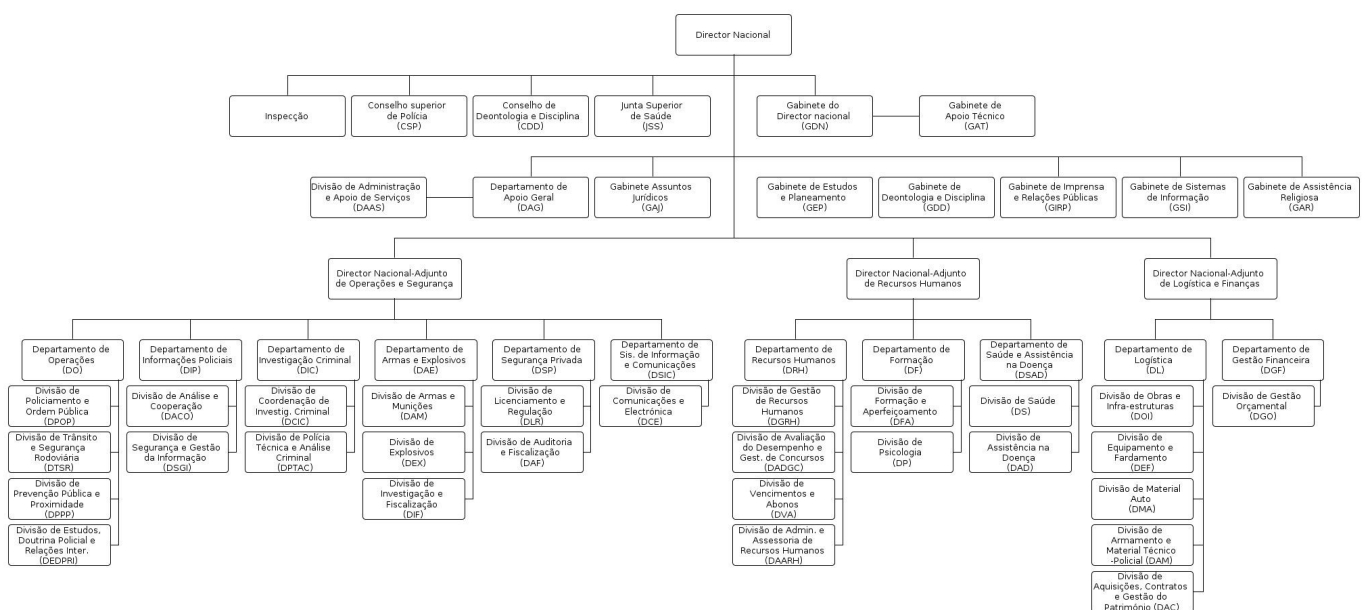
de acordo com os objectivos e finalidades da política de segurança interna, com respeito pelos limites do respectivo enquadramento orgânico.

Em situações de excepção, as suas atribuições são as decorrentes da legislação sobre defesa nacional, estado de sítio e estado de emergência. As atribuições da PSP são prosseguidas em todo o território nacional, com exclusão das áreas legalmente cometidas a outras forças e serviços de segurança. Nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, as referidas atribuições são prosseguidas com carácter de exclusividade.

A PSP tem por *missão* assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei (art. 3 da Lei nº 53/2007 de 31 de Agosto).

Ao nível da sua *organização* interna a PSP compreende (Figura 2.5): 1) Direcção Nacional (composta pelo Director Nacional, os Directores Nacionais-Adjuntos, o Conselho Superior de Polícia, o Conselho de Deontologia e Disciplina e a Junta Superior de Saúde, a Inspeção e as unidades orgânicas de operações e segurança, de recursos humanos e de logística e finanças); 2) As unidades de polícia (unidade especial de polícia e os comandos territoriais de polícias com comandos regionais de polícia, comandos metropolitanos de polícia de Lisboa e do Porto e comandos distritais de polícia); e, 3) Os estabelecimentos de ensino policial (o Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Escola Prática de Polícia).

Figura 2.5 - Organograma da PSP
(Fonte: Plano de actividades da PSP para 2009)



Dados disponíveis pelo Gabinete de Estudos e Planeamento da PSP referentes a 2008, mencionam a existência de 214 esquadras distribuídas pelo país (Branco, 2010).

Ao nível do *peçoal*, o estatuto da PSP divide os seus membros em pessoal com funções policiais e pessoal com funções não policiais (Quadro 2.5).

A 31 de Dezembro de 2008 a PSP integrava 676 elementos do quadro de pessoal com funções não policiais e contava com 22.114 elementos com funções policiais. O Balanço Social (2008, p.13-14) refere contudo, que “(...) um número significativo de elementos com funções policiais encontram-se a prestar serviço em diversas instituições e entidades públicas e em órgãos de soberania em regime de destacamento ou de requisição, sendo que o maior efectivo se encontra a prestar serviço nas Polícias Municipais de Lisboa e Porto. Alguns elementos encontram-se ainda a desempenhar funções em entidades internacionais ou integrados em missões de cooperação técnica ou de manutenção da paz. Deste modo, poder-se-á considerar que o efectivo da PSP se caracteriza por uma elevada mobilidade funcional e institucional; embora, no caso dos elementos com funções policiais, mantendo sempre o seu vínculo à instituição de origem e as suas competências policiais”.

Quadro 2.5 - Caracterização geral do efectivo da PSP (2006-2008)

Indicadores		2006	2007	2008
Efectivo	Com funções policiais	21.498	22.219	22.114
	Com funções não policiais	1.056	719	676
	Total	22.554	22.938	22.760
Estrutura etária*	20 – 24 anos	595	883	480
	25-29 anos	2.658	2.527	2.394
	30-34 anos	4.728	4.765	4.287
	35-39 anos	4.141	3.902	3.599
	40-44 anos	3.366	3.601	3.883
	45-49 anos	3.726	3.811	3.488
	50 ou mais anos	3.340	2.727	2.969
	Idade média	39	36.6	39.3
Escolaridade*	Menos 9.º ano	4.757	3.796	3.382
	9.º ano	6.693	6.634	6.212
	10.º - 12.º ano	10.421	11.273	10.969
	Curso Superior	594	176	519
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	18	24	13
Antiguidade*	Até 5 anos	2.369	2.632	1.849
	De 5 a 9 anos	4.327	3.960	2.947
	De 10 a 14 anos	4.182	3.446	4.996
	De 15 a 19 anos	3.974	4.925	4.394
	De 20 a 24 anos	4.115	4.053	3.318
	De 25 a 29 anos	3.097	2.876	2.819
	Mais de 30 anos	490	321	777
	Antiguidade média (anos)	14.6	15	15.7

Nota: *Reporta-se ao efectivo com funções policiais; Fonte: Balanços sociais de 2006, 2007 e 2008

2.2.3.5. Polícia Marítima

Na dependência do Ministério da Defesa Nacional³³, o Sistema de Autoridade Marítima (SAM) comporta a Autoridade Marítima Nacional (AMN), donde depende a Polícia Marítima³⁴ como estrutura operacional e a Direcção-Geral da Autoridade Marítima (DGAM) como órgão central, nos termos do Decreto-Lei nº 44/2002, de 2 de Março.

A Polícia Marítima é uma *força policial* armada e uniformizada, dotada de competência especializada nas áreas e matéria legalmente atribuídas ao Serviço de Autoridade Marítima (SAM) e composta por militares da Marinha e agentes militarizados. O pessoal da Polícia Marítima é considerado órgão de polícia criminal para efeitos de aplicação da legislação processual penal, sendo os inspectores, subinspectores e chefes considerados, no âmbito das suas competências, autoridades de polícia criminal.

A Polícia Marítima garante e fiscaliza o cumprimento das leis e regulamentos na área de jurisdição marítima nacional, designadamente em espaços integrantes do domínio público marítimo, em águas interiores e em águas sob soberania e jurisdição nacional. Compete-lhe, ainda, em colaboração com as demais forças policiais e de segurança, garantir a segurança e os direitos dos cidadãos. Estão afectas à Polícia Marítima, como polícia de especialidade que exerce funções nas áreas de jurisdição da Autoridade Marítima Nacional, executar acções de policiamento, fiscalização, vigilância e de investigação, designadamente: efectuar a visita a navios e embarcações nos termos legais; praticar os actos que, no âmbito de polícia, sejam necessários com vista à concessão do despacho de largada de navios e embarcações; realizar os actos de inquérito a sinistros marítimos, efectuando todas as diligências necessárias à respectiva averiguação processual; executar, na sequência de determinações do órgão local da Direcção-Geral da Autoridade Marítima, os actos processuais e instrutórios em âmbito dos ilícitos contra-ordenacionais; efectuar as diligências processuais necessárias à instrução dos relatórios de mar; praticar os actos e realizar as diligências necessárias ao cumprimento das determinações do capitão do porto no âmbito da segurança da navegação, nomeadamente no âmbito de decisões tomadas em matéria do fecho de barra, acesso e navegação em águas

³³ O Ministério da Defesa Nacional é o departamento governamental que tem por missão a preparação e execução da política de Defesa Nacional, no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (Lei Orgânica n.º 2/2007 de 16 de Abril). Compete também a este ministério assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais serviços e organismos nele integrados. Cabe ainda ao ministro da Defesa Nacional o desenvolvimento de uma política integrada para os Assuntos do Mar, em articulação com os demais ministros competentes nesta matéria. Mais informações em: www.mdn.gov.pt

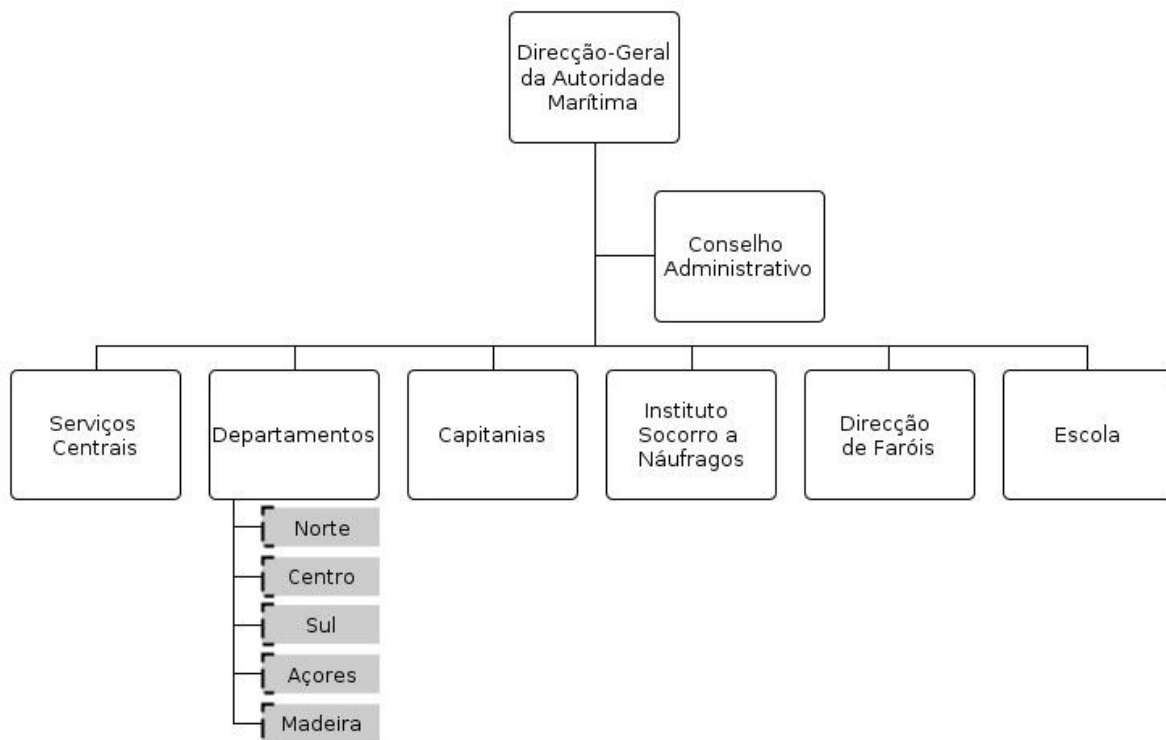
³⁴ Mais informações: <http://www.marinha.pt/PT/amarinha/estruturaorganizativa/siatemadeautoridademaritima/policiamaritima/Pages/PoliciaMaritima.aspx>

interiores e territoriais e transporte de cargas perigosas; e, efectuar detenções dos estrangeiros que entrem, ou permaneçam ilegalmente, em território português.

Em termos da sua *organização interna* (Figura 2.6), a Polícia Marítima organiza-se num Comando-Geral, em Comandos Regionais e Locais. O comandante-geral e o 2.º comandante-geral, os comandantes regionais e locais, oficiais da Armada, são respectivamente, por inerência de funções, o director-geral e o subdirector-geral da Direcção-Geral da Autoridade Marítima, os chefes de departamentos marítimos e os capitães dos portos.

Figura 2.6 - Organograma da Polícia Marítima

(Fonte: Branco, 2010, p. 135)



Em Dezembro de 2010 a Polícia Marítima contava com um total de 574 profissionais, cuja caracterização socio-demográfica se encontra no Quadro 2.6.

Quadro 2.6 - Caracterização geral do efectivo da Polícia Marítima (2010)

Indicadores		2010
Efectivo	Mulheres	28
	Homens	546
	Total	574
Estrutura etária	20 – 24 anos	10
	25-29 anos	92
	30-34 anos	144
	35-39 anos	112
	40-44 anos	91
	45-49 anos	79
	50 ou mais anos	44
Escolaridade	Menos 9.º ano	32
	9.º ano	142
	10.º - 12.º ano	362
	Curso Superior	37
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	1

Nota: Não se apresentam as médias da idade e antiguidade, por não terem sido facultadas; *Fonte:* Balanço social da Polícia Marítima de 2010

2.2.3.6. Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)

A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)³⁵ é um órgão de *polícia criminal*, definida como uma autoridade administrativa nacional especializada no âmbito da segurança alimentar e da fiscalização económica (Decreto-Lei n.º 274/2007 de 30 de Julho). É responsável pela avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, bem como pela disciplina do exercício das actividades económicas nos sectores alimentar e não alimentar, mediante a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora das mesmas.

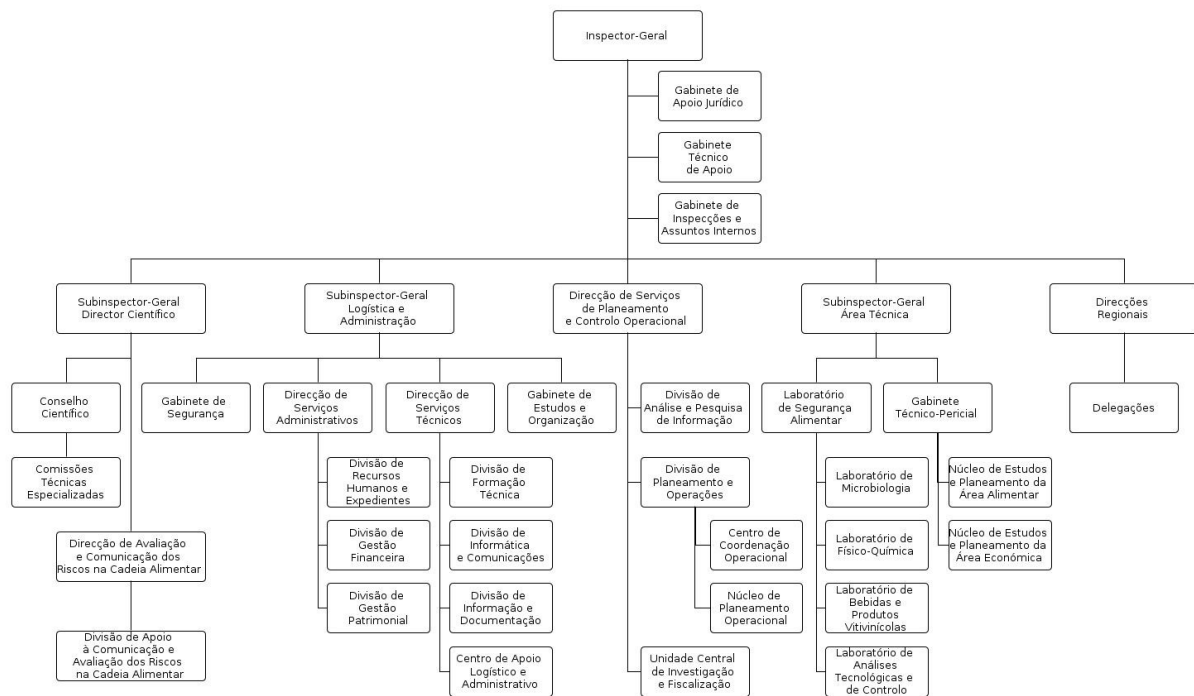
A ASAE depende hierarquicamente do Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento e é dirigida por um inspector-geral, coadjuvado por três subinspectores - gerais, um dos quais exerce as funções de director científico para os riscos na cadeia alimentar, comportando, ainda, o conselho científico. A ASAE dispõe das seguintes unidades orgânicas desconcentradas, designadas Direcções Regionais: *a)* Direcção Regional do Norte, com sede no Porto; *b)* Direcção Regional do Centro, com sede em Coimbra; *c)* Direcção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, com sede em Lisboa; *d)* Direcção Regional do Alentejo, com sede em Évora; *e)* Direcção Regional do Algarve, com sede em Faro. A organização interna dos serviços obedece ao modelo estrutural misto (Art.º 9 do Decreto-Lei n.º 274/2007 de 30 de Julho): *a)* Nas áreas de actividade de avaliação e comunicação do risco, planeamento

³⁵ Mais informações: <http://www.asae.pt/>

e controlo operacional, serviços administrativos, organização interna dos laboratórios, serviços técnicos e apoio jurídico, encontra-se implementado o modelo de estrutura hierarquizada; e, b) Nas áreas de actividade de fiscalização, investigação e técnico-pericial, o modelo aplicado é o de estrutura matricial (Figura 4.7).

Figura 2.7 - Organograma da ASAE

(Fonte: www.asae.pt)



O universo global da ASAE, em 31 de Dezembro de 2009, era composto por 510 trabalhadores, aos quais acrescia 6 prestadores de serviço em regime de avença, conforme Quadro 2.7.

Quadro 2.7 - Síntese do balanço social

Indicadores		2009
Efectivo	Homens	263
	Mulheres	247
	Total	510
Estrutura etária*	25-29 anos	3
	30-34 anos	28
	35-39 anos	53
	40-44 anos	89
	45-49 anos	73
	50 ou mais anos	264
Escolaridade*	Menos 9.º ano	39
	9.º ano	70
	10.º - 12.º ano	166
	Curso Superior	120
	Pós-graduação, Mestrado, Doutoramento	4
Antiguidade*	Antiguidade média (anos)	20

Nota: Fonte: Balanço social de 2009

2.2.3.7. Polícias Municipais

A emergência das **polícias municipais** foi iniciada em 2001, e antecedida, em 1998, da institucionalização do Conselho Municipal de Segurança (Clemente, 2006), sendo que a “primeira pedra foi lançada com a aprovação pelo Conselho de Ministros, em 21 de Setembro de 2000, da criação dos primeiros quinze corpos de polícia municipal, mormente a Polícia Municipal de Braga” (Clemente, 2006, p.104).

A sua fundação surge no sentido da descentralização funcional, da redução das competências de polícia administrativa das forças de segurança, e como resposta à necessidade de um policiamento de proximidade junto dos munícipes (Clemente, 2006; Valente, 2004).

As polícias municipais são serviços municipais vocacionados para funções de *polícia administrativa* (n.º 1 da Lei n.º140/99 de 28 de Agosto), de âmbito e dependência municipal. O regime e forma de criação das polícias municipais, foram definidos pela Lei n.º140/99 de 28 de Agosto. Tendo, entretanto, sido publicadas especificações (DL n.º 39/2000 e DL n.º 40/2000) e uma revisão (Lei n.º 19/2004, de 20 de Maio). O surgimento das polícias municipais não deriva automaticamente da lei, mas da deliberação da assembleia municipal por proposta camarária (Castro, 2002). As polícias municipais exercem funções de polícia administrativa dos respectivos municípios, prioritariamente nos seguintes domínios (Art. 3.º da Lei n.º 19/2004 de 20 de Maio):

- Fiscalização do cumprimento das normas regulamentares municipais;
- Fiscalização do cumprimento das normas de âmbito nacional ou regional, cuja competência de aplicação ou de fiscalização caiba ao município;

- Vigilância de espaços públicos ou abertos ao público, designadamente de áreas circundantes de escolas, em coordenação com as forças de segurança;
- Vigilância nos transportes urbanos locais, em coordenação com as forças de segurança;
- Intervenção em programas destinados à acção das polícias junto das escolas ou de grupos específicos de cidadãos;
- Guarda de edifícios e equipamentos públicos municipais, ou outros temporariamente à sua responsabilidade;
- Regulação e fiscalização do trânsito rodoviário e pedonal, na área de jurisdição municipal;
- Levantamento de auto ou o desenvolvimento de inquérito por ilícito de mera ordenação social, de transgressão ou criminal por factos estritamente conexos com violação de lei ou recusa da prática de acto legalmente devido no âmbito das relações administrativas;
- Identificação e revista dos suspeitos no local do cometimento do ilícito, bem como à sua imediata condução à autoridade judiciária ou ao órgão de polícia criminal competente;
- Acções de polícia ambiental e mortuária.

O *peçoal* da polícia municipal integra-se em quadro próprio da autarquia, distribuindo-se pelas carreiras de técnico superior de polícia municipal e de agente de polícia municipal (DL n.º 39/2000, de 17 de Março). Com vista ao cumprimento da missão atribuída, cada agente de polícia municipal detém poderes de autoridade (art.º 14º, n.º 1 da Lei n.º 19/2004, de 20 de Maio) e meios coercivos (art.º 16º, n.º 1 da Lei n.º 19/2004, de 20 de Maio), incluindo uma arma de fogo, classificada de defesa, de calibre inferior ao utilizado pelas forças de segurança.

É vedado às polícias municipais o exercício de competências próprias dos órgãos de polícia criminal. Por exemplo, podem elaborar o auto de notícia de acidentes de viação desde que este não constitua crime. Os agentes de polícia municipal não podem actuar fora do território do respectivo município, excepto em situações de flagrante delito ou em emergência de socorro, mediante solicitação da autoridade municipal competente. Os municípios de Lisboa e Porto têm um regime especial, dado que os agentes destas polícias municipais são elementos requisitados à PSP e com funções policiais.

Actualmente para além, das Polícias Municipais de Lisboa e Porto, existem actualmente 30 polícias municipais:

1. Polícia Municipal de Albufeira
2. Polícia Municipal da Amadora
3. Polícia Municipal de Aveiro
4. Polícia Municipal de Braga
5. Polícia Municipal de Cabeceiras de Basto
6. Polícia Municipal de Cascais
7. Polícia Municipal de Coimbra
8. Polícia Municipal de Fafe
9. Polícia Municipal de Felgueiras
10. Polícia Municipal de Gondomar
11. Polícia Municipal de Guimarães
12. Polícia Municipal da Lousada
13. Polícia Municipal da Mafra
14. Polícia Municipal Maia
15. Polícia Municipal de Marco de Canaveses
16. Polícia Municipal de Matosinhos
17. Polícia Municipal de Oeiras
18. Polícia Municipal de Paços de Ferreira
19. Polícia Municipal de Paredes
20. Polícia Municipal da Póvoa de Varzim
21. Polícia Municipal de Santo Tirso
22. Polícia Municipal de Sintra
23. Polícia Municipal da Trofa
24. Polícia Municipal de Valpaços
25. Polícia Municipal de Vieira do Minho
26. Polícia Municipal de Vila do Conde
27. Polícia Municipal de Vila Nova de Famalicão
28. Polícia Municipal de Vila Nova de Gaia
29. Polícia Municipal de Vila Nova de Poiares
30. Polícia Municipal de Viseu

Cada uma destas polícias tem a sua própria estrutura e organograma, os quais reflectem as necessidades e realidade de cada município. Os comandantes e chefias destas polícias são habitualmente oficiais da PSP ou da GNR em comissão de serviço.

2.3. Contexto Operacional das Polícias em Portugal

O trabalho de polícia passa pela realização de um conjunto de actividades que podem ser organizadas em quatro grandes grupos: actividades de prevenção, actividades de segurança e ordem pública, actividades de polícia administrativa e actividades de investigação criminal.

Ao *nível da prevenção*, as polícias estão envolvidas num conjunto de projectos de prevenção e policiamento, de natureza geral (e.g., Escola Segura Apoio 65 – Idoso em Segurança) e específica (e.g., Operação Natal Seguro, Operação Verão Seguro). Existem, ainda, acções de prevenção criminal com a finalidade de controlar, detectar, localizar e prevenir a introdução de armas e seus componentes, substâncias ou outros produtos, visando, igualmente, assegurar a remoção e verificar a regularidades destas situações.

No grupo da prevenção incluem-se, ainda, as actividades e acções levadas a cabo no âmbito do controlo de fronteiras e da fiscalização da permanência de cidadãos estrangeiros, bem como no âmbito da segurança rodoviária. A Polícia Marítima, dada a especificidade da

sua intervenção, desenvolve actividades de prevenção junto das comunidades com quem interage (e.g., comunidades piscatórias, portuárias, mercantis e náutico-desportivas). Nestas actividades estão envolvidas as forças e serviço de segurança (GNR, PSP, Polícia Marítima e SEF).

No que se refere às actividades de *segurança e ordem pública*, estas estão na alçada das forças de segurança (GNR, PSP e Polícia Marítima). Neste contexto, incluem-se acções desenvolvidas no âmbito de visitas e segurança de Altas Entidades, bem como no âmbito de eventos desportivos, culturais, religiosos e oficiais, implicando actividades de segurança de área, segurança pessoal, segurança de instalações e deslocamentos, e policiamento.

Na segurança e ordem pública incluem-se as acções no âmbito do exercício do direito de reunião e manifestação, implicando a segurança dos intervenientes, a regularização do trânsito, a prevenção geral e a manutenção da ordem pública. Neste âmbito são, ainda, desenvolvidas acções de reposição da ordem em zonas urbanas sensíveis, bem como envolvimento em incidentes tático-policiais (e.g., sequestros).

No campo da actividade de *polícia administrativa*, incluem-se as acções de fiscalização em diferentes áreas, como segurança privada (que inclui fiscalização de estabelecimentos comerciais, recintos desportivos, entre outras), ambiente, armas e explosivos, ilícitos fiscais e aduaneiros, actividade venatória, estrangeiros e colaboração com tribunais e autoridades administrativas. Estas actividades de polícia administrativa, são exercidas pelas forças e serviços de segurança (GNR, PSP, Polícia Marítima e SEF) e pelas polícias municipais.

Em termos de actividades de *investigação criminal*³⁶, estão envolvidos apenas os órgãos de polícia criminal (GNR, PSP, Polícia Marítima e PJ) com características de investigação, obtenção de prova, apreensões e instauração de processos.

2.4. Vectores de evolução mais significativos

As polícias portuguesas têm vindo ao longo do tempo a sofrer inúmeras reestruturações internas, em grande parte em virtude das contingências sociais e políticas, tendo em vista “(...) reforçar a segurança, diminuir a criminalidade e aumentar a confiança dos cidadãos” (RASI, 2009, p.161).

As reestruturações e as opções estratégicas têm como objectivo “Elevar a Qualidade da Democracia, Modernizando o Sistema Político e Colocando a Justiça e a Segurança ao Serviço de uma Plena Cidadania, e sob o capítulo «Melhor segurança interna, mais segurança

³⁶ Os indicadores de criminalidade são apresentados no Relatório Anual em matéria de Segurança Interna (RASI) que podem ser consultados em <http://www.mai.gov.pt/>.

rodoviária e melhor protecção civil segurança interna»” (RASI, 2004, p.21), e cujo enfoque tem tomado destaque nos últimos anos em termos de segurança em Portugal.

A título de exemplo das reestruturações das polícias, e recorrendo à informação disponível nos RASI entre 2004 e 2009, sobressaem os anos 2006, 2007, 2008 e 2009 ao nível de vectores de evolução e mudança mais significativos.

No decorrer do ano de 2006, foi aprovado um conjunto de diplomas legais de relevo para a melhoria da eficiência e eficácia do sistema de segurança interna portuguesa e que iniciaram uma transformação nas polícias e na segurança interna. Estes diplomas abarcam áreas que vão da prevenção primária à repressão da criminalidade organizada transnacional, da política criminal à protecção civil. Consagrou-se, assim, a aposta em três domínios, entre outros: 1) Ao nível da organização internas das polícias (e.g., concretização das reformas das Leis Orgânicas da GNR, PSP e SEF, regulamentação da Lei das Polícias Municipais) e do sistema de segurança interno (e.g., definição do novo modelo de segurança interna; aplicação do Plano de Coordenação e Cooperação das Forças e Serviços de Segurança); 2) Ao nível da modernização tecnológica e simplificação administrativa, nomeadamente através do lançamento do SIRESP e da Rede Nacional de Segurança Interna, com incremento do processo de cooperação, partilha de serviços e gestão coordenada das redes informáticas e de comunicações dos serviços e das forças de segurança; 3) Ao nível do equipamento e das acções, por exemplo, reequipamento das forças de segurança em armas ligeiras (armas ligeiras de 9 mm) e o reforço das políticas de policiamento de proximidade.

Ao nível mais específico, as opções estratégicas debruçaram-se sobre questões no domínio da migração e política de estrangeiros, da segurança rodoviária e do sistema da protecção civil, procurando um conjunto de iniciativas de valorização das forças de segurança, dotando-as de meios materiais suficientes ao cumprimento da sua missão nestes dois domínios específicos. Este ano, 2006, ficou marcado igualmente pela, aponta-se entre outras medidas, a elaboração de uma Lei de Programação de Investimentos de Segurança Interna, de forma a acautelar, coordenada e planificadamente, a sustentabilidade da política de renovação dos meios operacionais ao dispor das Forças e Serviços de Segurança.

O ano de 2007 ficou marcado por uma continuidade das opções estratégias iniciadas em 2006, ao nível do desenvolvimento do Sistema Integrado de Segurança Interna e da reformulação do sistema de forças e serviços de segurança, bem como os serviços de protecção civil, segurança privada e polícias municipais, articulando-os e melhorando a coordenação e a utilização de meios partilhados e fomentando a participação das autarquias locais e da sociedade civil. Incluiu, ainda, como opção de estratégia, a cooperação

internacional para projectar em Portugal, de forma coordenada com os parceiros europeus, as políticas comuns no âmbito dos assuntos internos, nomeadamente ao nível da política de imigração. Este ano demarca-se, sem dúvida, por falar pela primeira vez de *segurança comunitária* (“O reforço da segurança comunitária e do policiamento de proximidade constitui a primeira orientação da estratégia de segurança”, RASI, 2008, p.336), associada à ideia de policiamento de proximidade e de programas especiais de protecção de jovens, idosos e outras pessoas particularmente vulneráveis. Daqui emerge e preocupação de cooperação com as autarquias e a intervenção dos Governos Cívicos, bem como a criação de programas especiais.

Este ano de 2007 ficou marcado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2007 que contém as linhas orientadoras da reforma das forças de segurança, no âmbito da reforma do sistema de segurança interna. Esta resolução prevê mudanças profundas e a reestruturação interna das forças de segurança. A título de exemplo indicam-se algumas mudanças: reestruturação da estrutura organizacional, aumento do nível de escolaridade para acesso no caso dos candidatos à GNR (11.º ano), criação de serviços partilhados comuns à PSP e GNR, rentabilização dos recursos humanos através da libertação de efectivos para a actividade policial, a não realização de processos de admissão em 2008 e 2009, melhoria da articulação das áreas de responsabilidade entre GNR e PSP com a eliminação de sobreposição de meios, e investimento nas instalações e equipamentos das forças de segurança.

No ano de 2008 procurou-se dar continuidades às orientações estratégicas de 2007. A nível interno das polícias promoveu-se o reforço do efectivo policial a nível quantitativo e da formação e treino. Ao nível estruturante, a continuação das reformas de segurança interna, segurança privada e polícias municipais. Em termos operacionais, o desenvolvimento de planos de intervenção em zonas problemáticas e programas de videovigilância e geo-referenciação, investimento na proximidade da comunidade pela celebração de contratos locais de segurança, aposta na segurança rodoviária através da criação dos conselhos coordenadores, bem como reforço do controlo fronteiriço com a criação de novos postos mistos de fronteira.

O ano de 2008 foi um ano de consolidação de opções estratégicas anteriores e formulação de propostas medidas para 2009. Estas propostas apresentadas em 2008, marcaram a desenrolar de desenvolvimento do ano de 2009.

No ano de 2009 apostou-se num reforço e rejuvenescimento do efectivo policial através da admissão de novos elementos, bem como na valorização dos recursos humanos com a aprovação do Estatuto do Pessoal Policial da PSP (DL n.º 299/2009, de 14 de Outubro) e do

Estatuto Profissional e do Regime Remuneratório dos Militares da GNR (DL n.º 297/2009 e 298/2009, de 14 de Outubro). Estes novos estatutos prevêm um aumento gradual do suplemento de serviço, definem novas tabelas remuneratórias para novos elementos, consagram a gratuitidade da dotação inicial do fardamento e comparticipações para despesas com o mesmo, contemplam o suplemento pelo serviço em funções de investigação criminal, e estabelecem o direito de apoio jurídico. Para além do referido, registou-se um investimento na formação inicial, e contínua, dos profissionais das forças de segurança.

O ano 2009 foi marcado, igualmente, pelo investimento em infra-estruturas e equipamentos, nomeadamente na conclusão de novas instalações para as Forças de Segurança, na remodelação e beneficiação de equipamentos existentes e modernização das instalações, dos sistemas de tecnologia de informação e comunicação, na aquisição de veículos, armamento e equipamento individual.

Em termos mais operacionais, manteve-se o esforço de dar continuidade ao policiamento de proximidade através de iniciativas e programas específicos, estabelecimento de parcerias com autarquias, criação de equipas conjuntas. Houve um reforço do controlo fronteiriço, do combate à imigração legal e do tráfico de pessoas, bem como a consolidação da reforma da segurança interna, reforma que tem vindo a ter implicações nas dinâmicas internas e nos objectivos das entidades policiais. Nos termos desta reforma (Resolução do Conselho de Ministros n.º 45/2007 de 19 de Março), está prevista a criação de um Sistema Integrado de Segurança Interna (SISI) que visa otimizar e projectar, de forma planeada, as capacidades operacionais dos vários sistemas, entidades, órgãos e serviços, cuja a actividade seja relevante para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas. No SISI está prevista a interligação entre diferentes entidades, para além das previstas no actual sistema de segurança interna, como a emergência médica e protecção civil, bem como entidades municipais (e.g., polícias municipais) e privadas (e.g., segurança privada). É visível que os vectores de desenvolvimento das polícias têm evoluído no sentido de alcançar e de dar resposta ao SISI e aos projectos iniciados em 2007, cuja operacionalização se iniciou de modo acentuado em 2008.

Os últimos anos têm sido anos de mudanças profundas e contínuas, em grande parte em virtude da reforma da segurança interna. No sentido de resumir os principais vectores de evolução deste sector, estes podem ser pensados nos seguintes moldes:

- 1) Internos (dinâmica interna)

- 1.1. Orientados para os recursos humanos em termos de reforço, rejuvenescimento, racionalização e valorização dos recursos humanos, no sentido da aposta que tem vindo a ser feita em termos de formação e melhorias das condições de trabalho;
 - 1.2. Orientados para as infra-estruturas e equipamento, com o investimento na construção e remodelação de instalações, aquisição de armamento e veículos, optimização dos recursos, modernização dos equipamentos de segurança e desburocratização dos sistemas de informação e comunicação recorrendo às novas tecnologias.
- 2) Externos (relação com o exterior)
- 2.1. Aposta no policiamento de proximidade e no dar resposta às necessidades de populações específicas, com o desenvolvimento de programas específicos;
 - 2.2. Estabelecimento de parcerias com entidades nacionais (investimento significativo nas parcerias com as autarquias) e internacionais, através da participação em missões no estrangeiro.

Estes vectores podem ser vistos como sendo transversais às diferentes polícias em Portugal, independentemente da sua natureza e caracterização. São vectores produzidos como resposta às exigências sociais emergentes e actuais.

CAPÍTULO 3

STRESS E BEM-ESTAR PROFISSIONAL NA POLÍCIA

Neste capítulo procura-se aprofundar as temáticas abordadas no Capítulo 1, agora contextualizadas no âmbito da polícia. Não se pretende apresentar uma revisão de literatura exhaustiva, mas sim focar os pontos essenciais e chaves associados ao stress e bem-estar na polícia. Inicia-se o capítulo com a revisão de literatura que procura responder à questão do quão stressante é a profissão dos polícias, apresentando uma linha de investigação que tem procurado explorar diferenças entre grupos profissionais. Numa segunda fase procura-se apresentar as principais conclusões e inconsistências dos estudos realizados neste âmbito, sendo que, para tal, são apresentados em função do foco de investigação quais os preditores, os processos ou as consequências do stress e bem-estar.

3.1. Será a polícia uma profissão stressante ou promotora de bem-estar?

O estudo do stress profissional na polícia insere-se numa tradição mais alargada de investigação geral sobre stress, designadamente profissional, que tipicamente se tem debruçado sobre os profissionais de risco, como os controladores de tráfego aéreo, os médicos e enfermeiros dos serviços de urgência, os professores e os polícias. No entanto, apesar desta tradição, a verdade é que têm sido realizados muitos estudos sobre stress profissional sendo, no entanto, escassos os estudos no contexto militar e policial comparativamente a outros contextos de trabalho (Dobrevá-Martínova, Villeneuve, Strickland & Matheson, 2002). Monteiro (2006) refere mesmo que o interesse científico dado ao stress nos polícias é recente e que as investigações empíricas de maior relevo iniciaram-se nos finais dos anos 70 do século passado, início dos anos 80. Lefkowitz (1975) aponta como principais razões para a reduzida existência de dados empíricos sobre o stress nos polícias o isolamento destes profissionais, o facto de desempenharem um trabalho duro na sociedade e a dificuldade em descrever a realidade circundante a estes profissionais.

É consensual na literatura que o stress profissional é encarado como resultado do processo de avaliação cognitiva perante uma situação, processo que é seguido de esforços cognitivos e comportamentais para lidar com essas situações de stress (Lazarus & Folkman, 1984). Neste sentido, a experiência de stress varia de pessoa para pessoa, estando em grande parte dependente da percepção e da avaliação individual. Apesar desta consensualidade, alguns autores (e.g., Cranwell-Ward & Abbey, 2005) referem que certos trabalhos expõem os indivíduos a níveis mais elevados e constantes de pressão, ficando assim os profissionais expostos a um maior risco de experienciar stress.

No caso específico da polícia, as situações de stress podem ser mais frequentes pela própria natureza do trabalho policial, uma vez que este grupo profissional se depara com situações muito particulares durante o exercício da sua profissão, as quais produzem uma série de tensões psicológicas que podem levar a consequências negativas (Territo & Vetter, 1981). Esta é uma das ocupações profissionais que tem sido associada por diversos investigadores, como sendo muito stressante (e.g. Kroes, 1976; Malloy & Mays, 1984; Beehr, Johnson & Nieva, 1995, citados por Stephens & Long, 2000; Roberts & Levenson, 2001; Marques et al., 2003). É necessário acrescentar que, de acordo com Brown e Campbell (1994), o *stress* na polícia aumenta à medida que esta assume maiores responsabilidades sobre a sociedade, pelo que o exercício da polícia, está cada vez mais vulnerável ao *stress* (Territo & Vetter, 1981; citados por Brown & Campbell, 1994), como afirmam Rothmann e Jorgensen

(2007, p.73) “[P]olice members have a responsibility towards the community to maintain safety and security, while having to cope with numerous changes in the workplace”

Existe uma linha de investigação que se interessa por estudar comparativamente diversos grupos profissionais, procurando estabelecer *rankings* ao nível do stress profissional. Em 1988, Cooper, Cooper e Eaker procuram identificar as 10 profissões mais stressantes, apresentando uma listagem de 100 profissões que foram avaliadas em termos de grau de stress, na base de uma escala de 10 pontos, por um conjunto de investigadores da área do stress. Novo *survey* foi realizado em 1997 colmatando algumas das lacunas do *survey* anterior (Cooper, 1997, citado por Pettit, 2003). Neste caso foi considerado um conjunto de factores para a avaliação do nível de stress: número de horas trabalhadas, carga de trabalho, pressão de tempo e nível de responsabilidade.

Em 2005, Johnson, Cooper, Cartwright, Donald, Taylor e Millet apresentaram um novo *survey*, que teve em conta um conjunto diferente de indicadores: saúde física, bem-estar psicológico e satisfação com o trabalho. No global, identificaram as seis profissões mais stressantes: professores, polícias, assistentes sociais, paramédicos das emergências, profissões de *call center* e guardas prisionais, como se constata no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 - *Ranking* de profissões mais stressantes

<i>Survey 1988</i>	<i>Survey 1997</i>	<i>Survey 2005</i>
Mineiro	Guarda prisional	Professor
Polícia	Polícia	Polícia
Piloto	Assistente social	Assistente social
Guarda prisional	Professor	Paramédico de emergências
Dentista	Tripulante de ambulância	Profissional de <i>call center</i>
Actor	Enfermeiro	Guarda prisional
Político	Médico	
Médico	Bombeiro	
Enfermeira	Dentista	
Professor	Mineiro	

Fontes: Cooper et al., 1988; Pettit, 2003; Johnson et al., 2005

Estas listagens reflectem o mercado de trabalho, assim como o contexto social e cultural do momento da recolha de informação. Por exemplo, no inquérito de 1988, os mineiros surgiam como a profissão mais stressante. Cranwell-Ward e Abbey (2005) realçam que, paralelamente às exigências físicas e ao ambiente perigoso de trabalho, nessa altura viviam-se

momentos conturbados de ameaças de encerramento de minas e de insegurança profissional, que podem contribuir para explicar a posição de destaque deste grupo profissional no *ranking*. Outras profissões surgem em *surveys* posteriores, como o caso dos profissionais de *call center*, sendo uma das explicações para tal o aumento significativo desses profissionais no mercado de trabalho (Cranwell-Ward & Abbey, 2005).

Da análise destes diversos estudos é possível constatar que existem profissões que surgem sistematicamente nos *rankings* como muito stressantes, como é o caso, dos guardas prisionais, polícias, professores e profissionais de saúde.

Denota-se, ainda, que a mudança de paradigma que está a ocorrer na psicologia da saúde e da saúde ocupacional está também presente nestes *surveys*, já que o último contou com um indicador de bem-estar psicológico.

A autora desta tese de doutoramento teve a oportunidade de realizar um estudo no seguimento desta linha de investigação de *surveys* comparativos, no decurso do seu projecto de doutoramento e que será apresentado em detalhe no próximo capítulo (i.e., Capítulo 4).

3.2. Estudos sobre stress e bem-estar realizados no contexto da polícia

Na literatura encontra-se já um conjunto significativo de estudos sobre stress na polícia embora, todavia, poucos são ainda os que dão atenção ao bem-estar (Kohan & O'Connor, 2002; Monteiro, 2006), como será possível constatar pela revisão que se apresenta nas próximas páginas. Para além disto, existem estudos que, aparentemente, apontam estudar o bem-estar dos polícias mas, no entanto, através de uma análise mais aprofundada percebe-se que se debruçam sobre o stress profissional (e.g., Juniper, White & Bellmy, 2010).

As dificuldades e as complexidades, já referidas no Capítulo 1, de integrar os resultados dos diferentes estudos, são igualmente sentidas no contexto da polícia, dada a diversidade de medidas e indicadores utilizados para os constructos mais relevantes. Não obstante, fazer-se-á, neste capítulo, o esforço de compilar alguns resultados essenciais.

No sentido de estruturar esta compilação, utilizar-se-á como critério o foco de investigação. Assim, os estudos realizados sobre stress e bem-estar no contexto policial podem ser organizados em três categorias consoante o seu foco de investigação: “outcomes studies, process studies, and intrinsic factor studies” (Farmer, 1990, p. 206), i.e, estudos que se focam nas consequências e resultados do stress, estudos que se focam nas variáveis moderadores e mediadoras, e estudos que se focam nos preditores.

3.2.1. Estudos centrados nos preditores do stress na polícia

Na categoria dos *intrinsic factor studies*, encontram-se os estudos que se focam nas características inerentes ao trabalho e sua organização, que podem contribuir para uma experiência de *stress* individual.

Em relação às fontes de stress é possível sistematizar a literatura produzida especificamente na polícia, em função de uma diversidade de categorias (Quadro 3.2). O tempo de duração dos stressores é uma possível categorização, já que se pode estar a falar de *stressores crónicos* que incluem a qualidade das relações interpessoais, a estrutura da organização e o papel do indivíduo na organização (estes stressores estão a pressionar constantemente os polícias); e de *stressores agudos* que persistem durante curtos períodos de tempo, e incluem mudanças e transferências no trabalho e na carreira (e.g., Eden, 1982; Greenhaus & Parasuraman, 1987, citados por Coman & Evans, 1991).

Outra categoria encontra-se relacionada com a controlabilidade das fontes de stress, pois podem ser *fontes de stress controláveis* que resultam das práticas de controlo organizacional como o treino inadequado, as práticas de supervisão pobres e as políticas de pessoal inadequadas; e as *fontes de stress não controláveis* que incluem o responder às disputas domésticas, o trabalho por turno e o envolvimento em processos judiciais (e.g., Lad Burgin, 1978, citado por Coman & Evans, 1991).

Uma outra forma de organizar as fontes de stress percebidas no contexto policial, pode estar relacionada com a origem dos stressores, os quais podem ter origem no *contexto de trabalho*, tendo associado aspectos externos à actividade profissional propriamente dita, ou no *conteúdo de trabalho*, com um conjunto de fontes de stress interna à actividade profissional. O contexto de trabalho inclui a falta de comunicação, a exiguidade das oportunidades de carreira, as remunerações inadequadas, a falta de participação na tomada de decisão e a insegurança das condições de trabalho (e.g., Arsenault & Dolan, 1983; Band & Manuele, 1987). Nesta categoria inclui-se, também, a interacção com a comunidade, ou seja, com a crítica por parte da comunidade e/ ou dos *media*; a qualidade de relacionamento entre polícias e comunidade (e.g., Kroes, 1976); bem como as interacções com o sistema de justiça criminal, interacção que apresenta factores que provocam frustração nos polícias, tal como os procedimentos, a ineficiência e as decisões do tribunal (e.g., Kroes, 1976). Os stressores de conteúdo de trabalho resultam directamente das tarefas inerentes ao trabalho, e incluem a falta de controlo, o excesso de trabalho, a pressão de tempo, a ambiguidade de papel, as tarefas demasiado exigentes, os horários longos (e.g., Arsenault & Dolan, 1983; Band & Manuele, 1987), a rotina do trabalho e os factores de trabalho extremo, que estão relacionados com

acontecimentos menos frequentes, mas que fazem parte do trabalho (e.g., acidente com o carro de patrulha) (Greller, Parsons & Mitchell, 1992). Nos stressores de conteúdo de trabalho incluem-se, também, as tarefas operacionais e riscos associados, como por exemplo, o perigo físico e os trabalhos na linha da frente, como seja prender pessoas violentas, lidar com vítimas de violência, informar da morte de um familiar, procurar uma pessoa desaparecida e atender às chamadas no posto (e.g. Reiser, 1974; Brown & Forde, 1989, citados por Brown & Campbell, 1994).

Vários autores indicam que os designados stressores de contexto organizacional, são melhores preditores do nível de stress dos profissionais do que os stressores de conteúdo (e.g., Gaines & Jermier 1983; Coman & Evans, 1991; Brown et al., 1996; Laufersweiler-Dwyer & Dwyer, 2000; Marques et al., 2003). Este resultado tem sido verificado de forma transversal em diferentes países, referindo, como exemplo, Kirkcaldy (1993) que mostrou ao estudar as fontes de stress para polícias de vários países (Inglaterra, Alemanha, Irlanda, Holanda, Espanha, Finlândia e Dinamarca) verificou que, para a maioria dos sujeitos, os stressores com mais peso eram aqueles relacionados com a estrutura organizacional da polícia, o conflito trabalho-família e as relações com outras pessoas. Estudos em Portugal (e.g., Gonçalves & Neves, 2010)³⁷ apoiam esta conclusão.

O estudo de Knox e MacDonald (2001) apresenta um conjunto de resultados complementares aos já apresentados, que reforçam a quantidade de tempo passada em tarefas administrativas, verificando que os polícias utilizam, em média, 43% do seu tempo na esquadra e durante esse tempo passam, em média, 41% do seu tempo a tratar de tarefas burocráticas e administrativas. São os polícias no turno da noite que apresentam maior disponibilidade para efectuarem o patrulhamento (66% à noite vs. 59% no dia), sendo que cerca de 75% dos polícias do turno de dia passa apenas quatro horas na rua.

Pode-se, em suma, considerar que o stress profissional na polícia pode ser causado por factores externos ao trabalho mas, também, por factores intrínsecos ao desempenho da função, pelo que a avaliação dos stressores específicos a uma ocupação, deverá ser uma das primeiras

³⁷ O estudo realizado com 305 polícias operacionais, com o principal objectivo de identificar as fontes de *stress* específicas dos polícias, revelou que os principais factores de *stress* na polícia estão relacionados, por um lado, com a gestão interna da Instituição, ou seja, com a falta de recursos e apoios a diferentes níveis, e, por outro lado, com os conflitos que provêm da conciliação do trabalho com a família. Neste mesmo estudo procedeu-se à comparação dos dados com os dados recolhidos em 2004 (Gonçalves, 2004) provenientes da mesma instituição. Enquanto a estabilidade dos dois *stressores* principais se mantém, verifica-se a tendência de deterioração das relações interpessoais, i.e., assumiram o terceiro lugar nas fontes de stress em 2009. Através de um conjunto de entrevistas realizadas, foi possível perceber que estas diferenças parecem estar associadas ao facto da instituição se encontrar a atravessar um processo de alteração estrutural, que implica mudanças de locais e de grupos de trabalho.

etapas no combate ao stress profissional (Martelli, Waters & Martelli, 1989). Soeiro e Bettencourt (2003) referem que os estudos realizados em várias instituições policiais, mostram a importância da identificação dos factores de stress como uma relevante fonte de informação para a selecção, acompanhamento, avaliação, orientação e reintegração deste grupo de profissionais em contexto organizacional. Cada realidade organizacional tem as suas especificidades, de tal forma que é fundamental identificar os seus factores de stress particulares (Soeiro & Bettencourt, 2003). Este tipo de estratégia, segundo Soeiro e Bettencourt (2003), permite a cada organização possuir uma informação mais detalhada sobre quais o pontos fracos dos seus vários ambientes de trabalho, informação que pode ser utilizada ao nível da selecção de elementos policiais e, também, na implementação de estratégias organizacionais para lidar com esses stressores identificados. Para além disto, Hurrell (1995) considera que o stress policial deve ser encarado como um problema da organização e não só como um problema individual, com o qual compete a cada profissional lidar, reforçando assim a importância do contexto organizacional.

Quadro 3.2 - Síntese de exemplos de estudos sobre fontes de stress em contexto policial

Autor (Ano)	Fontes de Stress Identificadas em Contexto Policial
Lad Burgin (1978, citado por Coman & Evans, 1991)	- Fontes de stress controláveis; Fontes de stress não controláveis
Davidson & Veno (1980)	- Carga administrativa e burocrática do trabalho; Gestão “pobre”; Falta de comunicação; Pouca participação na tomada de decisão; Relações com a comunidade; Relações superiores e subordinados
Eden (1982)	- Stressores crónicos que estão a pressionar constantemente os polícias; Stressores agudos que persistem curtos períodos de tempo
Arsenault & Dolan (1983) e Band & Manuele (1987)	- Stressores de contexto de trabalho; Stressores de conteúdo de trabalho
Terry (1990)	- Estruturas organizacionais e procedimentos dos departamentos policiais; organização do sistema judicial; atitudes dos cidadãos face ao desempenho e natureza do trabalho policial; variáveis de personalidade
Golembiewski & Kim (1990)	- Fontes de stress extra-organizacionais; Fontes de stress intra-organizacionais
Greller, Parsons & Mitchell (1992)	- Factores associados à rotina do trabalho (e.g., resolver problemas domésticos); Factores externos à organização policial (e.g., ineficácia do sistema de justiça criminal); Factores de gestão da instituição (e.g., falta de apoio do superior); Factores de trabalho extremo (acontecimento menos frequentes, mas que fazem parte do trabalho, e.g., acidente com o carro de patrulha)
Brown & Campbell (1994)	- Aspectos genéricos internos à organização (e.g., a excessiva carga de trabalho); Aspectos genéricos de fontes externas estão relacionados com a interacção com a comunidade; Aspectos específicos de fontes internas correspondem às tarefas operacionais da polícia; Aspectos específicos de fontes externas relacionados com as interacções com o sistema de justiça criminal
Brown, Cooper & Kirkcaldy (1996)	- Excesso de trabalho; Incompetência dos colegas; Recursos insuficientes; Falta de serem consultados; Administração mundana; Falta de controlo sobre as situações; Estrutura organizacional; Clima da organização; Conflito no trabalho; Horário prolongado
Leonardo (1996)	- Sobrecarga de trabalho; Responsabilidade; Frustração profissional; Rotina; Ambiguidade e dificuldade da função policial; Situações inesperadas; Exposição ao perigo físico
Ganster, Pagon & Duffy (1996)	- Medo de actos de vingança dos criminosos; comportamento inapropriado por parte dos cidadãos; sensação de perigo ou dano pessoal
Anshel, Robertson & Caputi (1997)	- Fontes de maior stress: lidar com uma situação imprevista, lidar com disputas domésticas, possibilidade de dano físico, confrontar alguém com arma, deter uma pessoa violenta, violência verbal por parte dos cidadãos, atender a acidentes de viação; fontes de menor stress: atender a situações de morte repentina, lidar com vítimas de violência, lidar com indivíduos alcoolizados, perseguições de carro a grande velocidade, violência física por parte dos cidadãos, morte de um colega, morte infantil, lidar com vítimas de abuso sexual
Stevens (1999)	- Crianças abusadas e agredidas; Matar ou ferir pessoas inocentes; Conflito com a regulamentação; Matar ou ferir um colega; Chamadas de violência doméstica; Morte ou ferimento de um colega; Terrorismo; Pouco apoio por parte dos superiores; Controlar tumultos; Desrespeito da população; Indivíduos barricados; Trabalho por turnos; Prender pessoas
Magalhães, Fonseca & Bruto da Costa (1999)*	- Relações internas com colegas e superiores; Confronto com a violência; Relação com o ambiente externo; Dor/morte (situações de morte e sofrimento)
Lauferweiler-Dwyer & Dwyer (2000)	- Políticas e estruturas; Alocação de recursos; Ambiguidade de papel; Processos; Conflito de grupo; (In)segurança no trabalho; novos aspectos do trabalho
Kirschman (2000)	- Treino inadequado; Supervisão, liderança e equipamentos deficientes; Distribuição injusta do trabalho e dos turnos; Remuneração e conhecimentos inadequados; Pouca comunicação; Falta de apoio por parte dos superiores; Favoritismo; Falta de clareza e de feedback sobre o papel; Expectativas e responsabilidades de cada um; Imprevisibilidade do trabalho; Possibilidade de ser ferido; Excesso de trabalho
Patterson (2001)	- Lidar com disputas domésticas; lidar com crianças negligenciadas ou vítimas de abuso sexual; fazer uso da força; confrontar uma multidão agressiva; confrontar alguém com uma arma, perseguições de carro a alta velocidade
Soeiro & Samagaio (2002)*	- Contexto operacional (e.g., ferimento de um colega); Contexto organizacional e sua gestão (e.g., falta de recursos materiais/ técnicos); Factores de rotina; Contexto extraprofissional (e.g., isolamento da família)
Brubaker (2002)	- Morte de um colega; Tirar a vida a alguém no cumprimento da função policial
Pienaar & Rothmann (2003)	- Exigências do trabalho; Falta de recursos; Stressores inerentes à polícia
Wiese, Rothmann & Storm (2003)	- Stressores severos: excesso de trabalho burocrático, falta de pessoal, sistema de justiça insuficiente outros polícias não fazerem o seu trabalho e equipamentos com pouca qualidade ou inadequados
Marques, Moraes, Pinal da Costa & Ferreira (2003)	- Carga de trabalho cumprida pelo indivíduo; Inter-relacionamento no ambiente de trabalho; Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Falta de possibilidade de crescimento; Clima organizacional; Exigências do ambiente de trabalho
Gonçalves (2004)*	- Factores mais stressantes: Gestão interna; conflito trabalho-família; Factores menos stressantes: exigências do ambiente de trabalho; actuação operacional; reconhecimento/imagem social; ambiguidade de papel e relações interpessoais
Monteiro (2006)*	- Gestão interna; Relações interpessoais/ suporte social; Ambiguidade de papel; Imagem social; Ameaça/risco; Conflito trabalho-família; Actualização/adaptação à mudança; Actuação operacional

Nota. *Estudos realizados em Portugal

3.2.2. Estudos centrados nos moderadores e mediadores do stress na polícia

A categoria dos *process studies*, centra-se no estudo dos factores inerentes ao indivíduo (e.g. personalidade, problemas financeiros e familiares) e à sua experiência no trabalho. Estes estudos indicam que certos factores (e.g., decréscimo do apoio socio-emocional presente na vida do trabalhador, estrutura da personalidade, problemas familiares, dificuldades financeiras) que estão para além ou fora do controle da organização do trabalho, podem contribuir para uma resposta de *stress*, ou exacerbar, a experiência de stress ocupacional do indivíduo (Farmer, 1990). No contexto destes grupos a investigação tem-se focado em aspectos como, as variáveis sócio-demográficas, o apoio social e as estratégias de *coping*. Passamos em seguida em revista alguns resultados.

Como supramencionado, as variáveis sócio-demográficas têm conquistado a atenção de alguns investigadores dado revelarem algumas inconsistências nos resultados.

Os **anos de serviços** têm sido estudados na tentativa perceber e conceptualizar o stress sentido, em termos de fases de desenvolvimento (estádios) de carreira ou em função dos anos de serviço (e.g., Niederhoffer, 1967; Violanti, 1983; Burke, 1989; Brown & Campbell, 1994; Kirschman, 2000).

A título de exemplo, apresenta-se a terminologia de Niederhoffer (1967), em correspondência geral com a de Kirschman (2000), que defende que os estádios de carreira dos polícias podem ser estruturados em função de quatro estádios, apresentados no Quadro 3.3.

Quadro 3.3 - Estádios de stress nos polícias

Designação Niederhoffer (1967)	Descrição	Designação Kirschman (2000)
Estádio de alarme	Durante os primeiros 5 anos de serviço Choque com a realidade por parte do polícia, pois o trabalho policial é muito diferente daquilo que aprendeu no curso de formação O stress aumenta significativamente neste estágio à medida que o recém polícia é exposto às experiências reais do seu trabalho.	Fase da lua-de-mel
Estádio do desencantamento	Dos 6 aos 13 anos de serviço Extensão do estágio anterior. As expectativas promovidas no curso, tornam-se cada vez mais distantes. É uma altura de desilusão amarga para muitos polícias, de constatação de que as pressões e exigências do sistema policial são muito superiores às suas capacidades de responder com sucesso. Os profissionais desencantam-se com a comunidade que não os aprecia e com a administração da instituição de polícia. Muitos deles, adoptam o cinismo como estratégia de <i>coping</i> . O stress continua a aumentar durante este estágio, ainda mais do que no estágio anterior.	Fase de assentar
Estádio de personalização	Dos 14 aos 20 anos de serviço O polícia destaca os seus objectivos pessoais, em contraste aos objectivos do trabalho policial e da organização. Pode já não se preocupar com as exigências da profissão e à medida que se aproxima do meio da carreira, as suas prioridades mudam. Esta mudança pode ajudar a diminuir o stress vivido.	Fase de lidar com a desilusão
Estádio de introspecção	A partir dos 20 anos de serviço Os polícias sentem-se mais seguros nos seus trabalhos, preocupam-se ainda menos com as exigências do trabalho e o insucesso. O stress continua a diminuir e é provavelmente a altura menos stressante na carreira de um policial.	Fase da encruzilhada

Nota. Adaptado de Monteiro (2006)

Violanti (1983) numa amostra de 500 polícias de Nova Iorque, constatou que o stress não é um factor consistente no trabalho policial mas que varia segundo a percepção dos sujeitos sobre o ambiente de trabalho, estando dependente da própria experiência profissional ao longo dos quatro diferentes estádios de carreira, sendo que aumenta nos dois primeiros estádios e a partir daí vai progressivamente diminuindo. Com estes resultados, Violanti (1983) alerta para a necessidade da elaboração de programas de redução do stress, adequados a esses dois primeiros estádios.

Apesar destes trabalhos sobre os estádios de stress na polícia terem demonstrado suporte empírico, a verdade é que também se encontram estudos que apresentam evidências dissonantes. Por exemplo, Burke (1989) constatou que os polícias a meio de carreira (6 a 15 anos) referiam o contexto profissional como mais negativo, maior stress, menor satisfação, maior burnout e alienação no trabalho, maior conflito trabalho-família e mais faltas por baixa médica; contudo, os polícias com mais anos de carreira apresentavam pior saúde física, mais sintomas psicossomáticos e maior intenção de mudar de carreira. Helmreich, Sawin e Carsrud (1986) referem o “efeito de lua-de-mel” para caracterizar os polícias mais novos, ou com

menos anos ao serviço, que tentam criar uma boa imagem no início da sua carreira não associando grandes níveis de stress profissional.

A literatura também se tem debruçado sobre a relação entre o **posto hierárquico** e o nível de stress, sendo que indicia que quanto mais alto for o posto ocupado, maior é a pressão sentida pelo indivíduo (e.g., Marques et al., 2003). Lauffersweiler-Dwyer e Dwyer (2000), por sua vez, não encontraram diferenças significativas entre diferentes postos hierárquicos.

Alguns estudos têm comparado diferentes **funções** dentro da polícia. Por exemplo, Ely e Mostardi (1986) e Robinson (1981) reportaram diferenças na exposição a stressores entre polícias que trabalham nos departamentos de investigação e tráfego, comparativamente aos polícias de uniforme. No mesmo sentido, Kirkcaldy, Cooper e Brown (1998) verificaram que os polícias do tráfego apresentam níveis de stress ocupacionais mais elevados do que outros grupos, especialmente polícias com funções administrativas. Os polícias do tráfego tendem a apresentar níveis piores de saúde mental e satisfação no trabalho, enquanto funções com maior estatuto, como detective, apresentam maior satisfação (Kirkcaldy et al., 1998).

Os resultados de um estudo comparativo de três unidades policiais (banda de música, corpo de intervenção e esquadras de investigação criminal), mostram que a maioria dos polícias percepciona a sua profissão como stressante e que existem diferenças entre os grupos profissionais, sendo que os profissionais das esquadras de investigação criminal são os que apresentam maiores níveis de stress (Monteiro, 2006). Em termos das fontes de stress, verificou que os elementos da banda de música apresentam níveis médios mais elevados do que os polícias do corpo de intervenção em termos das exigências associadas à ameaça/risco e à actuação operacional, enquanto que os polícias das esquadras de investigação criminal apresentam menos preocupação com actuação operacional. Neste mesmo estudo, Monteiro (2006) verificou que as fontes de stress associadas ao conflito trabalho-família, actuação operacional, ameaça/risco e gestão interna, são os principais preditores do stress global percebido, sendo que todas apresentam um efeito positivo com excepção da actuação operacional que apresenta um efeito negativo.

Os resultados dos estudos mostram que possuir **experiência militar**, não prediz significativamente o stress percebido (e.g., Patterson, 2002).

As diferenças em termos de **género** no stress policial têm recebido bastante atenção científica. Considerando alguns estudos comparativos, remetem para diferenças no que se refere aos stressores percepcionados, efeitos do stress (e.g., burnout) e, sobretudo, em termos de conflito trabalho-família, sendo que as mulheres tendem a apresentar valores mais elevados (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Johnson, 1991). Washington (1981) e Bass (1982)

concluíram nos seus estudos que as mulheres polícias, para além de experienciarem os factores de stress dos seus colegas, apresentam alguns adicionais pelo facto de serem mulheres, como por exemplo, a necessidade de provarem aos colegas e à comunidade as suas competências.

Os resultados de Laufersweiler-Dwyer e Dwyer, (2000) e McCarty, Zhao e Garland (2007) indicam que não há diferenças entre homens e mulheres, nos seus níveis de burnout e stress percebido. Contudo, embora existam preditores similares de stress e burnout, para homens e mulheres as evidências dão suporte para a afirmação de que as polícias mulheres podem enfrentar stressores únicos na organização policial. Pendergrass e Ostrove (1984) referiram que as mulheres polícias reportam mais stressores fisiológicos do que os homens, contudo são os homens que reportam mais doenças, como pressão arterial elevada.

Os estudos têm sido consistentes em termos da satisfação com o trabalho, apontando para a não existência de diferenças entre homens e mulheres (Kirkcaldy et al., 1998).

Todavia, como no contexto policial se encontra, geralmente, um maior número de indivíduos do sexo masculino do que do feminino, torna-se difícil retirar conclusões nestas comparações. Talvez por esse motivo, muitos autores preferem estudar o grupo policial com todos os seus elementos, sem analisar diferenças de género e caracterizar, assim, o processo de stress neste grupo profissional (Monteiro, 2006). Por exemplo, no estudo de Kirkcaldy e Furnham (1995), em 90 sujeitos, só 6 eram mulheres; a amostra de 533 polícias de Kirkcaldy et al. (1998) tinha apenas 16 mulheres; a amostra de 528 polícias de Magalhães et al. (1999) apresentava apenas 18 mulheres

Relativamente à **idade**, os resultados empíricos não são consensuais. Por exemplo, Kirkcaldy et al. (1998) reportaram num estudo com 533 polícias uma correlação negativa entre a idade e o stress global percebido, enquadrando este resultado no trabalho de Warr (1987), associando que os mais jovens são mais preocupados com os problemas diários recorrentes e enfrentam mais conflitos relativamente às suas identidades e caminhos futuros. Enquanto os resultados de Kirkcaldy e Cooper (1992) apontam para uma relação positiva entre a idade e facetas específicas do stress de trabalho, como “relações com outras pessoas”, “carreira e concretização” e “interface trabalho-família”, enquadrando que “older personnel experience more threat from impending redundancy or early retirement, an absence of any potential career advancement and opportunities for personnel development and feel the adverse impact of demands on the home-work interface more than younger personnel” (Kirkcaldy & Cooper, 1992, p. 227).

Knowles e Bull (2004b) verificaram que a idade é um preditor adverso do bem-estar fisiológico (i.e., fadiga crónica, sintomas digestivos e sintomas cardiovasculares) e psicológico (i.e., ansiedade cognitiva e somática), apresentando correlações positivas (Knowles & Bull, 2006). Outros estudos não encontraram correlações significativas entre a idade e o stress percebido (Knowles & Bull, 2004a; Laufersweiler-Dwyer & Dwyer, 2000).

As **habilitações literárias** têm sido pouco estudadas, existindo trabalhos que apontam para uma relação negativa entre o nível educacional e o stress percebido, no sentido em que o aumento da escolaridade está associada à diminuição do stress percebido (Laufersweiler-Dwyer & Dwyer, 2000; Hinkle, 1968). A explicação para estes resultados, associa-se a melhores estratégias de coping em pessoas mais escolarizadas (Laufersweiler-Dwyer & Dwyer, 2000), embora outros estudos revelem que o nível educacional não é preditor significativo do stress percebido (e.g., Patterson, 2002). Em termos de satisfação têm sido encontradas algumas diferenças entre os níveis educacionais, sendo que os níveis educacionais mais baixos e mais elevados tendem a apresentar níveis de satisfação mais baixos, comparativamente a níveis educacionais intermédios (Kirkcaldy et al., 1998).

O **estado civil** e o **ter ou não filhos**, também tem sido estudado ao nível do stress na polícia. Neste campo os resultados são igualmente inconsistentes, tendo Kroes (1976) encontrado uma percentagem elevada de polícias casados que sentiam que o seu trabalho tinha um impacto negativo na sua vida pessoal e social. Kirkcaldy et al. (1998) numa amostra de polícias seniores superintendentes e superintendentes chefes, não encontraram diferenças significativas entre casados e não casados em termos de stress ocupacional, satisfação com o trabalho e saúde física e mental, apontando como justificação o facto destes polícias, pelo seu posto, terem mais controlo e autonomia, menos trabalhos por turnos e menos confrontação directa como o perigo físico e situações de crise. Neste mesmo estudo, não foram encontradas diferenças nos níveis de saúde psicológica e física comparando os polícias com ou sem filhos. Os resultados revelaram, igualmente, que os polícias com filhos reportam menos stress relativamente à interface casa-trabalho e apresentam níveis mais elevados de satisfação com os processos organizacionais, com a participação e flexibilidade, deixando a questão de se os filhos poderão ser uma fonte de resiliência.

No contexto policial, alguns autores têm vindo a estudar as formas de **coping** utilizadas pelas forças policiais e a relação destes, por um lado com o stress profissional (e.g., Hart, Wearing & Headey, 1995; Hurrell, 1995) e, por outro, com os seus resultados em termos de consequências físicas e psicológicas (e.g. Kirkcaldy & Furnham, 1995), procurando, desta forma, compreender as variações verificadas nas vivências de stress profissional dos polícias

(e.g. Hart, Wearing e Headey, 1995), bem como fundamentar a criação de programas mais eficazes de prevenção do stress (e.g. Harpold & Feemster, 2002).

Do ponto de vista empírico, é possível encontrar alguns estudos que procuram identificar as principais estratégias utilizadas pelos polícias para lidar com o stress (Quadro 3.4). Assim, Hurrell (1995) verificou que os polícias americanos utilizam mais frequentemente um coping centrado no problema, em detrimento do coping centrado nas emoções, na religião ou de uma forma individualista.

Hart, Wearing e Headey (1995) analisaram a relação entre a utilização de estratégias de coping focadas no problema, e de estratégias focadas e as emoções e o bem-estar de 527 polícias. Concluíram que os polícias australianos, que utilizam estratégias de coping orientadas para lidar emoções, tendem a apresentar níveis de bem-estar inferiores aos apresentados pelos polícias que utilizam estratégias de coping, visando lidar directamente com o evento stressante. Este resultado é consistente com as conclusões de diversos estudos (e.g., Billings & Moos, 1984; Headey & Wearing, 1990, citados por Hart, Wearing & Headey, 1995), que concluíram que “emotion-focused strategies were maladaptive, whereas problem-focused strategies were adaptive” (Hart, Wearing & Headey, 1995, p.151).

De acordo com Brown, Cooper e Kirkcaldy (1996), os polícias britânicos tentam antecipar e lidar com os problemas que lhes surgem, poucos admitem utilizar estratégias de evitamento ou procurar apoio social. Brown, Cooper e Kirkcaldy (1996) identificaram, por um lado, cinco estratégias que são mais utilizadas pelos polícias: planeamento antecipado, lidar com os problemas imediatamente, estabelecer prioridades, manter relações estáveis e tentar lidar com as situações objectivamente. Por outro lado, identificaram também cinco estratégias que são menos utilizadas pelos policiais: evitar as situações, recorrer a regras e regulamentos, procurar apoio social o mais possível, tentar mudar de comportamento devagar ou “ganhar” mais tempo.

Estudos centrados na perturbação pós-stress traumático, associada à sinistralidade laboral dos polícias, revelaram o efeito de moderação das estratégias de *coping* activas-antisociais na relação entre a avaliação que o polícia faz do trauma associado ao acidente de trabalho e a severidade dos sintomas da perturbação, concluindo, assim, que o recurso a estratégias anti-sociais tem efeitos negativos para a saúde (e.g., Gonçalves, 2007).

Quadro 3.4. - Exemplos de estudos centrados nas estratégias de coping em contexto policial

Autor (ano)	Estratégias de Coping Identificadas em Contexto Policial
Hurrell (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Mais utilizada: coping centrado no problema - Menos utilizada: coping centrado nas emoções, centrado na religião e individualista
Hart, Wearing e Headey (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Regulação afectiva; Descarga emocional; Resolver o problema; Procura de informação; Análise lógica; Procura de apoio emocional
Brown, Cooper e Kirkcaldy (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Mais utilizadas: planeamento antecipado, lidar com os problemas imediatamente, estabelecer prioridades, manter relações estáveis e tentar lidar com as situações objectivamente - Menos utilizadas: evitar as situações, recorrer a regras e regulamentos, procurar apoio social o mais possível, tentar mudar de comportamento devagar ou “ganhar” mais tempo
Dobrevá-Martinova et al. (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - Coping focado no problema; Coping focado nas emoções; Evitamento
Pienaar e Rothmann (2003)	<ul style="list-style-type: none"> - Coping activo; Evitamento; Procura de apoio emocional; Apoio na religião
Gonçalves & Neves (2004) ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de <i>coping</i> mais utilizadas: a reinterpretção positiva e crescimento, a procura de apoio social instrumental, o <i>coping</i> activo e a planificação - Estratégias menos referidas: o uso de álcool/ drogas, o desinvestimento comportamental, o humor e a negação - Padrão de coping mais utilizado: coping centrado na resolução do problema - Padrão de coping menos utilizado: coping por negação ou evitamento
Gonçalves, Marques Pinto & Lima (2006) ³⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de coping social mais utilizadas: acção assertiva e a junção social - Estratégias de coping social menos utilizadas: acção antisocial e evitamento

No que se refere às pesquisas efectuadas para compreender o efeito do **apoio social** no bem-estar profissional, estas têm confirmado a hipótese de que o apoio social tem um efeito directo sobre o bem-estar, assim como a hipótese de que o apoio social tem um papel de moderador entre o efeito dos stressores sobre o bem-estar (Kirmeyer & Dougherty, 1988; Kirkcaldy & Furnham, 1995).

Estudos realizados em Portugal com amostras de polícias (e.g., Gonçalves & Neves, 2005, 2008), revelaram que o apoio social percebido da família e dos amigos têm um efeito moderador entre os sintomas de burnout e diferentes dimensões de implicação organizacional. O estudo previamente mencionado na área da perturbação pós-stress traumático, associada à sinistralidade laboral dos polícias, revelou igualmente o efeito de moderação da coesão grupal, concluindo que a relação entre a avaliação que a pessoa faz do grau de trauma, associado ao acidente de trabalho e a severidade dos sintomas da referida perturbação, é moderada pela coesão grupal (Gonçalves, 2007).

3.2.3. Estudos centrados nas consequências do stress na polícia

A categoria dos *outcome studies*, diz respeito às investigações mais comuns de *stress* profissional. Estes estudos focam a atenção na relação entre a natureza do trabalho realizado

³⁸ Estudo realizado com 305 polícias com funções operacionais.

³⁹ Estudo com 165 polícias utilizando a versão portuguesa do SACS-S (traduzida e adaptada por Gonçalves, 2007)

e/ ou a organização do trabalho, e os respectivos *outcomes* ou sintomas do stress que originam. Cooper e Marshall (1976) indicaram que estes estudos tendem a ser medicamente orientados focando os sintomas físicos, como a doença coronária, ou as taxas de admissão nos hospitais ou alcoolismo. Estes estudos relatam essencialmente que alguns aspectos de vida ocupacional (e.g. qualidades inerentes do trabalho, desenvolvimento da carreira, estrutura organizacional), contribuem para a doença física e/ ou psíquica (Farmer, 1990).

Um conjunto de consequências tem sido estudado com maior incidência na literatura associada ao stress profissional na polícia, debruçando-se em consequências como sejam o absentismo (e.g., Tang e Hammontree, 1992), o burnout e atitudes negativas perante as pessoas, a vida e o trabalho (e.g., Kop, Euwema & Schaufeli, 1999), a reforma antecipada, a escolha de outro tipo de profissão e mudança de carreira (Kerley, 2005), a morte prematura (e.g., Fell, Richard & Wallace, 1980), as doenças físicas (e.g., Alkus & Padesky, 1983), as reacções psicopatológicas (e.g., Solomon & Horn, 1986), a perturbação pós-stress traumático (e.g., Solomon & Horn, 1986), o consumo de álcool/ ou outras substâncias (e.g., Pendergrass & Ostrove, 1986), os problemas conjugais (Carson, 1987; Farkas, 1986) e o suicídio (e.g., Rodie, 1989, Santos & Queirós, 2008). De seguida, aprofundam-se alguns destes resultados.

Em termos da **saúde física**, existem estudos reportando que os polícias estão, comparativamente a outros grupos profissionais, mais propensos a queixas relacionadas com o stress profissional, o que leva a diversas tipologias de doenças: cardíacas, gastrointestinais, dermatológicas, dores de cabeças e úlceras no estômago (Alkus & Padesky, 1983). Numa análise epidemiologia dos certificados de óbitos dos polícias (Fell, Richard e Wallace, 1980) os resultados indicam uma taxa de morte prematura significativamente elevada.

O **consumo de álcool** tem sido uma das variáveis mais estudadas e incluída em muitos estudos com polícias, enquanto uma das consequências mais sérias do stress profissional que enfrentam, e também, enquanto forma de lidar com o próprio stress (Violanti, Marshall & Howe, 1985), surgindo como uma das consequências mais sérias do stress profissional (e.g., Davey, Obst & Sheehan, 2001). Pendergrass e Ostrove (1986) registaram que o consumo de álcool nos polícias, é três vezes superior à população em geral.

A **perturbação pós-stress traumático (PPST)**⁴⁰, ou pelo menos alguns dos seus sintomas, surge como sendo das consequências mais previsíveis relacionadas com esta

⁴⁰ De acordo com o DSM-IV (American Psychiatric Association, 1996), o diagnóstico da perturbação pós-stress traumático implica que: a) a pessoa tenha experimentado, observado ou sido confrontada, com um acontecimento(s) que envolveu ameaça de morte, morte real ou ferimento grave, ameaça à integridade física do próprio ou de outros, e que a resposta da pessoa tenha envolvido medo intenso, sentimento de desespero ou horror (*Critério A*); b) o acontecimento traumático seja reexperenciado de modo persistente (*Critério B*); c) haja

profissão (Kirschman, 1997). Os estudos revelam que, após a experiencição de situações de tiroteio, surge uma série de reacções psicológicas, como por exemplo: perturbações do sono, ansiedade, depressão, alienação, evitamento, medo, fúria (Solomon & Horn, 1986; Stratton, Parker & Snibbe, 1984).

O estudo de Gonçalves (2007), que visou a determinação da incidência da perturbação pós-*stress* traumático e de comorbilidade (depressão e ansiedade) em polícias vítimas e testemunhas de acidentes de trabalho, apontou para a existência de níveis importantes e preocupantes de prevalência de perturbação: 1 em cada 11 (9%) polícias vítimas de acidentes de trabalho estava sinalizado com perturbação pós-*stress* traumático, e 1 em cada 5 (20%) polícias testemunhas de acidentes ocorridos com os seus colegas estava sinalizado com perturbação pós-*stress* traumático, apesar da diferença não ser estatisticamente significativa. Verificou-se, igualmente, neste estudo, que 65% dos participantes com diagnóstico clínico de PPST apresentavam também os sintomas de diagnóstico de ansiedade (comparativamente a 35,7% que não tem diagnóstico de PPST), e que 50% dos participantes com diagnóstico clínico de PPST denotavam, também, os sintomas de depressão (em contraste com 14,1% que não tem diagnóstico de PPST).

O **burnout**, enquanto resultado do stress profissional crónico, tem sido alvo de algum trabalho com amostras de polícias (e.g., Kop, Euwema & Schaufeli, 1999; Gonçalves & Neves, 2005, 2008; Queirós & Marques, *in press*; Silva & Queirós, *in press*). Por exemplo, Kop, Euwema e Schaufeli (1999) verificaram que os polícias holandeses, comparativamente a outros profissionais de ajuda (e.g., enfermeiros, médicos e assistente sociais), têm um perfil distinto em duas das escalas do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), i.e., um nível mais reduzido de exaustão emocional e de perda de realização pessoal. As pesquisas têm reportado associações directas entre o burnout e o ambiente de trabalho dos polícias (e.g., Burke, 1987; Wallace, Roberg & Allen, 1985)

As consequências em termos **familiares** têm igualmente obtido algum destaque nesta literatura. Por exemplo, Kroes (1975, citado por Oliny, 1991) verificou numa amostra de 2.300 polícias que os problemas mais significativos para os profissionais eram os conjugais (37%), os de saúde (36%) e os relacionados com o álcool (23%). Num estudo qualitativo de diário com 19 polícias e suas esposas, Roberts e Levenson (2001) alertam para o impacto negativo do stress profissional e da exaustão emocional para a vida conjugal.

um evitamento persistente dos estímulos associados com o trauma e embotamento da reactividade geral (*Critério C*); e, d) ocorram sintomas persistentes de activação aumentada (*Critério D*). O diagnóstico clínico da PPST, implica que a duração da sintomatologia seja superior a um mês.

Segundo a *National Police Suicide Foundation* (citada por Torres, Maggard & To, 2003), nos Estados Unidos da América em cada 22 hora, um polícia suicida-se, surgindo como forma mais comum de **suicídio** o uso da própria arma de fogo que utilizam no seu trabalho (Rodie, 1989). A taxa de suicídio destes profissionais é terceira mais elevada, de 130 ocupações examinadas por Fell et al. (1980).

Não localizamos em Portugal estatísticas de suicídio por grupo profissional, apenas gerais (Sociedade Portuguesa de Suicidologia), não nos sendo possíveis chegar a qualquer conclusão sobre a relação entre a profissão e o acto suicida.

De acordo com dados fornecidos pelo Ministério da Administração Interna (MAI), o uso da arma de fogo é o método mais comum, seguido do enforcamento, envenenamento e intoxicação. Os motivos são na sua maioria desconhecidos, existindo, no entanto, um esforço de levantamento de possíveis motivos de natureza sociais, familiar, económico e saúde.

Tendo em consideração o número de suicídios consumados nas forças de segurança (Quadro 3.5) o Ministério da Administração Interna tem desenvolvido um conjunto de medidas associadas ao suicídio nas forças de segurança, nomeadamente:

- a. *Outubro de 2007 – Apresentação do Plano de Prevenção do Suicídio nas Forças de Segurança*: este plano, estruturado em 3 eixos fundamentais (Sensibilização/ Prevenção, Tratamento, e Intervenção/ Contenção em Casos de Emergência), contemplava um conjunto de 10 medidas para fazer face a este fenómeno (com destaque para a criação de linhas SOS, para o estabelecimento de procedimentos e normas de referenciação de doentes em risco, para os procedimentos de restrição do uso e porte de armas, e para o incremento de avaliações periódicas e aleatórias do abuso de álcool e de outras substâncias);
- b. *Agosto de 2008* – O MAI determinou o alargamento das avaliações psicológicas (passam a ser efectuadas ao longo de todo o período do exercício de funções), assim como o reforço das avaliações do abuso do álcool e de outras substâncias;
- c. *Janeiro/ Fevereiro de 2009* – decorreram acções de formação e de sensibilização acerca desta problemática, que envolveram mais de duas centenas de elementos com funções de comando na GNR e na PSP;
- d. *4 de Março de 2009* – celebrado protocolo entre a GNR, a PSP e o Alto Comissariado da Saúde que permite o encaminhamento, o tratamento e o internamento dos militares da GNR e dos agentes da PSP, identificados como estando em risco de suicídio, para os Serviços Locais de Saúde.

Quadro 3.5 - Evolução dos Suicídios Consumados nas Polícias/Forças de Segurança
(1998-2009)

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
4	7	8	4	5	3	2	9	6	6	15	9

Fonte: Ministério da Administração Interna

Tal como referido, os estudos sobre o bem-estar em polícias são escassos, e os que existem debruçam-se sobre o impacto do stress na saúde física e psicológica dos polícias. Seguem-se alguns exemplos de estudos que se enquadram nesta temática.

Poucos têm sido os estudos que abordam o **bem-estar** nos profissionais da polícia. Um dos estudos mais significativos nesta área, é o realizado por Hart, Wearing e Heady (1995), no qual tentaram caracterizar quais os factores relacionados com o trabalho que contribuem para o bem-estar psicológico dos polícias, tendo verificado que as experiências relacionadas como trabalho, quer de forma positiva quer negativa, contribuem para a qualidade de vida percebida dos profissionais de polícia. Constataram, também, que as dimensões de personalidade de neuroticismo e extroversão, são os preditores mais fortes da qualidade de vida percebida dos sujeitos. Para estes autores, apesar de já existir uma literatura extensiva que permite dizer o quão stressante é a profissão de polícia, a mesma resulta em pouco conhecimento sobre quais os factores que determinam a qualidade de vida e o seu bem-estar.

Ainda no âmbito do bem-estar, Brown, Cooper e Kirkcaldy (1996) verificaram uma relação positiva entre a satisfação profissional e o bem-estar físico e psicológico, sendo que, segundo estes autores, a percepção de controlo sobre as situações está associado a uma maior satisfação profissional.

Apesar da maioria dos estudos sobre stress profissional e saúde (física e mental) dos polícias apontar para um impacto negativo do primeiro na segunda (e.g., Cooper, Kirkcaldy & Brown, 1994), autores como Hart, Wearing e Headey (1995) obtiveram resultados que mostram que os polícias, comparativamente a outros grupos profissionais e da comunidade em geral, apresentam níveis relativamente favoráveis de bem-estar psicológico. Por exemplo, Kohan e O'Connor (2002) reportam que apesar dos polícias inquiridos apresentarem elevados níveis de stress profissional, apresentavam igualmente níveis mais elevados de afecto positivo do que de afecto negativo, níveis elevados de auto-estima, de satisfação com a vida e com o trabalho, e baixo nível de intenção de abandono da organização, concluindo pela necessidade

de serem consideradas medidas multidimensionais, e não unidimensionais, para estudar o stress e bem-estar no trabalho, bem como o foco no lado positivo do trabalho e da saúde.

Encontramos estudos que, apesar de afirmarem que pretendem estudar o bem-estar dos polícias, quando se procede à análise das medidas utilizadas verifica-se que recorrem a medidas associadas a uma dimensão mais patológica, quer fisiológica (i.e., fadiga crónica, sintomas digestivos, sintomas cardiovasculares) quer psicológica (i.e., ansiedade cognitiva e somática e tensão psicológica) (e.g., Knowles & Bull, 2004a). Os resultados revelam correlações significativas entre o stress percebido e sintomas cardiovasculares, ansiedade cognitiva e tensão psicológica (Knowles & Bull, 2004a), sendo o stress percebido aquele que mais influencia o bem-estar (operacionalizado com as variáveis já descritas).

Sob a influência dos estudos da psicologia positiva e da busca por uma visão holística do fenómeno de stress e bem-estar no trabalho, também no contexto policial alguns autores (e.g., Rothmann & Jorgensen, 2007) têm procurado incluir indicadores de bem-estar (e.g., engament) e mal-estar (e.g., burnout). Os resultados de Rothmann e Jorgensen (2007) revelam que as exigências do trabalho contribuem para o burnout, sendo que os polícias que experienciam mais exigências apresentam níveis mais elevados de burnout. Para além disso, os indivíduos com percepção de baixos recursos experienciam baixos níveis de bem-estar, enquanto os indivíduos que percebem recursos adequados (e.g., autonomia, apoio, oportunidade de aprendizagem) experienciam elevado engament. Neste estudo (de Rothmann e Jorgensen, 2007), o bem-estar foi operacionalizado como baixo burnout e elevado engament.

Não obstante todas estas investigações permitirem obter novos *insights* sobre a temática do stress e bem-estar no trabalho dos profissionais polícia, ainda há um conjunto de variáveis que têm sido descuradas, nomeadamente, as associadas às características organizacionais. É neste campo que o presente trabalho procura dar o seu contributo, estudando a relação entre os valores organizacionais e práticas de gestão de recursos, e o bem-estar destes profissionais, tendo como premissa que “ao aumentar o bem-estar profissional dos indivíduos contribui-se, também, para o favorecimento de outras áreas da sua vida em geral” (Monteiro, 2006, p.81) e no caso da polícia, dado o seu papel, o favorecimento da sociedade em geral.

Desta revisão salienta-se que apesar da dimensão do bem-estar começar a ser considerada no contexto da polícia, ainda é uma integração escassa e esta profissão continua ainda associada ao stress e às emoções negativas. Existindo, pois, um espaço de trabalho e uma necessidade teórica, e aplicada, de explorar este constructo e os seus determinantes neste contexto. É para este espaço que o presente trabalho de doutoramento procura dar o seu contributo.

CAPÍTULO 4

BEM-ESTAR DOS PROFISSIONAIS DE POLÍCIAS: TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS

A literatura acerca do stress e bem-estar no trabalho tem sido predominantemente focada na conceptualização destes conceitos e no estudo dos seus determinantes, moderadores, mediadores e consequências. Estes estudos tendem a incluir amostras de uma única profissão, ou como amostras diversificadas mas em número pouco significativo de diferentes profissões. Para além disto, existem profissões sobre-representadas em termos de estudo do stress e sub-representadas em termos da investigação do bem-estar. Uma dessas profissões é a de polícia. Por este motivo, e face às evidências mostradas nos capítulos prévios, a presente tese debruça-se sobre o contexto de trabalho e o bem-estar destes profissionais, apresentando um conjunto de estudos que visam aprofundar o conhecimento sobre o bem-estar subjectivo (estudo 1), afectivo (estudo 2) e no trabalho (estudo 3), no grupo profissional dos polícias.

Tal como referido na revisão apresentada no capítulo anterior (i.e., Capítulo 3), um grupo de investigadores tem procurado comparar profissões, numa primeira fase em termos de stress e mais recentemente em termos de bem-estar psicológico. No seguimento desta linha de investigação, apresenta-se o Estudo 1 intitulado “O bem-estar subjectivo dos profissionais de polícia: uma abordagem comparativa”. Neste estudo, recorrendo à base de dados de um inquérito internacional, identificam-se os níveis de bem-estar subjectivo dos polícias, comparando com outros grupos profissionais nacionais e internacionais. Os resultados apontam para que os polícias portugueses sejam os que apresentam menor bem-estar subjectivo.

Seguidamente, é apresentado o Estudo 2 designado por “Validação factorial da escala IWP Multi-affect Indicator”, no qual se procurou estudar a estrutura factorial desta medida de bem-estar afectivo, construída com base na conceptualização teórica de bem-estar no trabalho de Peter Warr (1990; 2002) e já apresentada no Capítulo 1. Os resultados das análises factoriais confirmatórias reforçam duas estruturas factoriais, com bom ajustamento empírico e também teórico. Este estudo fornece um contributo importante para este trabalho de doutoramento, dado que as estruturas factoriais emergentes serão utilizadas como base para os restantes estudos desta tese.

Por fim, e no sentido de aprofundar a caracterização do bem-estar no trabalho, optou-se por explorar o papel das variáveis sócio-demográficas. Os resultados estão apresentados no Estudo 3, intitulado por “O contributo das variáveis sócio-demográficas para a caracterização

do bem-estar no trabalho numa amostra de polícias”. Os seus resultados realçam o papel da idade e da escolaridade como preditoras do bem-estar no trabalho.

Em termos dos contributos este capítulo apresenta-se como um auxiliar importante, pois fornece evidências para a estrutura factorial e qualidade psicométricas da escala que será utilizada nos capítulos seguintes, para operacionalizar o foco essencial deste trabalho – o bem-estar afectivo no trabalho. Para além disso, revela a importância de se ter em consideração as variáveis individuais de natureza sócio-demográficas nos estudos seguintes.

4.1. ESTUDO 1

O BEM-ESTAR SUBJECTIVO DOS PROFISSIONAIS DE POLÍCIA: UMA ABORDAGEM COMPARATIVA⁴¹

4.1.1. Resumo

Ainda se conhece pouco sobre o bem-estar subjectivo no trabalho em populações de polícias, apesar de melhor conhecidas em relação ao stress profissional. Neste trabalho pretende-se identificar os níveis de bem-estar subjectivo dos polícias, comparando com outros grupos profissionais nacionais e internacionais, e analisar diferentes factores que poderão ajudar a explicar os níveis de bem-estar subjectivo destes profissionais. Para alcançar estes objectivos, foi utilizada a base de dados cumulativa do *European Social Survey* (2002, 2004, 2006, 2008). Os resultados revelam que os polícias portugueses são os que apresentam menor bem-estar subjectivo. Em relação aos preditores do bem-estar subjectivo nos polícias europeus, os resultados revelam que avaliação subjectiva do estado de saúde, a percepção do rendimento familiar, os indicadores de convívio e a confiança na instituição policial, constituem bons preditores do bem-estar subjectivo.

4.1.2. Introdução

O presente trabalho surge no seguimento da linha de investigação dos *surveys*, cujos resultados principais foram descritos no Capítulo 3, focando a sua atenção em especial na polícia dado ser uma das profissões que surge invariavelmente nos *surveys* anteriores (Cooper et al., 1988; Cooper, 1997; Johnson et al., 2005). A investigação na área da psicologia da saúde ocupacional com este grupo profissional, tem-se centrado especialmente no estudo do stress (e.g., Campbell & Nobel, 2009; Gonçalves & Neves, 2004) e do stress pós-traumático (e.g., Bleich, Siegel, Gorb & Lerr, 1986; Stephens & Long, 1999).

É difícil ter acesso a uma amostra comparável e diversificada em termos ocupacionais e de nacionalidade, sendo esta falta de comparabilidade e diversidade criticada nos estudos sobre stress e bem-estar. Os inquéritos europeus são fontes de informação primordiais pela standardização de instrumentos e procedimentos de recolha de dados, e base de dados

⁴¹ Este estudo está publicado em Gonçalves, S.P. & Neves, J. (2010). Bem-estar subjectivo nos profissionais de polícia e militares: Comparação entre grupos profissionais e diferentes países europeus. *Psicologia Militar*, 19, 119-143.

cumulativa do *European Social Survey*⁴² disponibiliza um indicador de bem-estar subjectivo que se revelou bastante útil para dar resposta à dificuldade mencionada. Neste sentido, procura-se seguir a mudança do paradigma tradicional descentrando-se a atenção do stress para comparar profissionais, passando a centrar-se no bem-estar subjectivo. Este constructo foi conceptualizado no Capítulo 1, podendo apenas recordar que a literatura tem reunido consenso ao definir que o bem-estar subjectivo tem duas componentes: a cognitiva conceptualizada, como a satisfação com a vida, e a afectiva conceptualizada, como o sentimento de felicidade (Diener & Diener, 1995).

4.1.2.1. Objectivos

Recorrendo à base de dados cumulativa do *European Social Survey* que permite adoptar uma perspectiva comparativa entre grupos profissionais e países europeus, o presente estudo tem como objectivos: 1) Caracterizar os níveis de bem-estar subjectivo nos polícias, comparando com outros grupos profissionais; 2) Caracterizar os níveis de bem-estar subjectivo nos polícias, comparando polícias de diferentes países; e, 3) Identificar diferentes factores que poderão ajudar a explicar os níveis de bem-estar subjectivo destes profissionais.

4.1.3. Método

4.1.3.1. Amostra

Utilizaram-se os dados relativos a 27 países da Comunidade Europeia disponibilizados na base de dados cumulativa do *European Social Survey* (ESS). Esta base de dados contém os dados recolhidos nos quatro *rounds* do inquérito (2002, 2004, 2006 e 2008).

No total, a base de dados dos 27 países considerados é constituída por 142.617 respostas⁴³. Destes respondentes 490 são polícias, incluindo 50 polícias portuguesas. Os

⁴² O *European Social Survey* (ESS) é um projecto bienal (2002, 2004, 2006 e 2008) que tem como principal objectivo estudar atitudes e valores dos europeus numa perspectiva comparativa. Este projecto envolve uma rede de pesquisa de países europeus comunitários e não-comunitários e o questionário é aplicado a amostras representativas das populações dos países participantes. O universo é constituído pelos residentes, com 15 ou mais anos, sem limite superior, independentemente da sua nacionalidade ou situação legal. O questionário é constituído por módulos fixos (A - Utilização dos media; B - Participação e valores socio-políticos; C - Bem-estar, saúde e segurança, identidade nacional, étnica e religiosa; D - Caracterização sociodemográfica; E - Valores sociais) e dois ou três módulos rotativos (ESS 1 - 2002 – Imigração; Cidadania. ESS 2 - 2004 – Família, Trabalho e Bem-estar; Saúde e Prestação de Cuidados; Moralidade Económica. ESS 3 - 2006 – Bem-estar Pessoal e Social; Organização do Percurso de Vida. ESS 4 - 2008 - Atitudes perante o estado providência; Discriminação com base na idade).

⁴³ Os dados apresentados neste trabalho foram ponderados de acordo com os critérios sugeridos pela equipa de trabalho do ESS e existentes na base de dados para esse efeito (e.g., Vala, Torres & Ramos, 2008). A base de dados é constituída por respostas obtidas em amostras representativas dos diversos países. No entanto, dadas as

homens estão em maioria, bem como os indivíduos casados. A média de idades é de 57 anos. A média dos anos de escolaridade completa é de 7 anos. De realçar que os polícias portugueses apresentam um número médio de anos de escolaridade mais baixo do que os respectivos profissionais na amostra total (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Dados amostrais para a amostra de polícias

	Polícias na amostra total	
	Total	Polícias portuguesas
	490	50
Sexo		
Homem	88,3%	98,7%
Mulher	11,7%	1,3%
Idade (média)	47.19 (DP=16.834)	57.27 (DP=18.144)
Anos de escolaridade completos (média)	12.02 (DP=3.454)	7.22 (DP=3.224)
Estado civil		
Casado(a)	80,9%	92,3%
Separado (a) (mas ainda casado(a))	2,4%	0
Divorciado(a)	3,3%	0
Viúvo(a)	2,4%	6,8%
Solteiro(a)	11,1%	0,9%

Nota. DP=Desvio padrão

4.1.3.2. Indicador de bem-estar subjectivo

O bem-estar subjectivo foi operacionalizado através da média das respostas obtidas nas seguintes questões “B29: Tudo somado, qual é o seu grau de satisfação com a vida em geral?” (0=Extremamente insatisfeito a 10=Extremamente satisfeito) e “C1: Considerando todos os aspectos da sua vida, qual o grau de felicidade que sente?” (0=Extremamente infeliz a 10=Extremamente feliz). Este procedimento foi adoptado em estudos anteriores de Lima e Novo (2006). Apesar de constituído apenas por dois itens, a consistência interna do indicador é aceitável no total da amostra ($r=0.695$) e na sub-amostra dos polícias ($r=0.701$).

amostras de cada país terem dimensões muito díspares, os dados apresentados foram ponderados, quer para que cada amostra seja representativa do país, quer para que o conjunto não seja afectado pela dimensão da amostra, mas pela dimensão da população de cada país.

4.1.4. Resultados

4.1.4.1. Caracterização dos níveis de bem-estar subjectivo de diferentes grupos profissionais

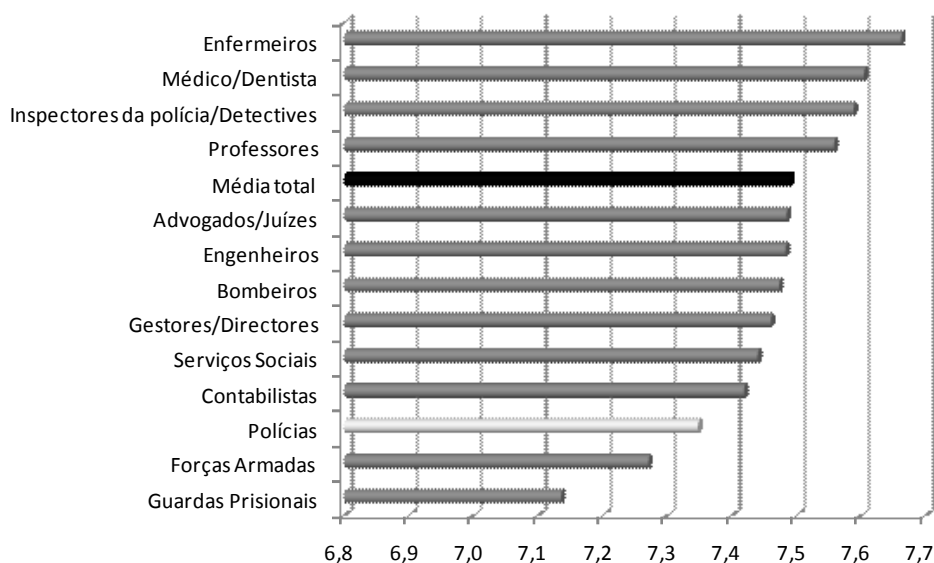
Neste trabalho é proposto caracterizar os níveis médios de bem-estar subjectivo dos polícias, comparando-os com os de outros grupos profissionais. A escolha dos grupos profissionais a incluir na análise, foi feita com base em dois critérios: o primeiro resulta da revisão de literatura que menciona alguns dos grupos de risco ao nível dos indicadores de saúde psicológica; e o segundo baseia-se no critério de ter funções semelhantes às desempenhadas pelos polícias. Assim, foram incluídos na análise comparativa 13 grupos profissionais (Quadro 4.2).

Quadro 4.2 - Frequências e percentagem de profissionais em cada grupo profissional

	N	%
Guardas Prisionais	79	0,4
Bombeiros	161	0,8
Inspectores da polícia/Detectives	227	1,1
Advogados/Juízes	300	1,4
Serviços Sociais	439	2,1
Polícias	490	2,3
Forças Armadas	441	2,1
Médico/Dentista	688	3,3
Enfermeiros	866	4,1
Contabilistas	864	4,1
Engenheiros	950	4,5
Professores	5.228	24,9
Gestores/Directores	10.277	48,9
Total	21.011	100

No Gráfico 4.1 é possível observar o nível médio de bem-estar subjectivo nos diferentes grupos profissionais, bem como a média total. Os resultados revelam que os profissionais da enfermagem, medicina, inspectores da polícia/ detectives e professores, apresentam níveis médios de bem-estar subjectivo acima do nível médio total. Os restantes grupos profissionais, apresentam níveis médios abaixo da média pela seguinte ordem: advogados/ juízes, engenheiros, bombeiros, gestores/ directores, profissionais dos serviços sociais, contabilistas, polícias, forças armadas e guardas prisionais.

Gráfico 4.1 - *Ranking* do nível médio de bem-estar subjectivo em função das profissões



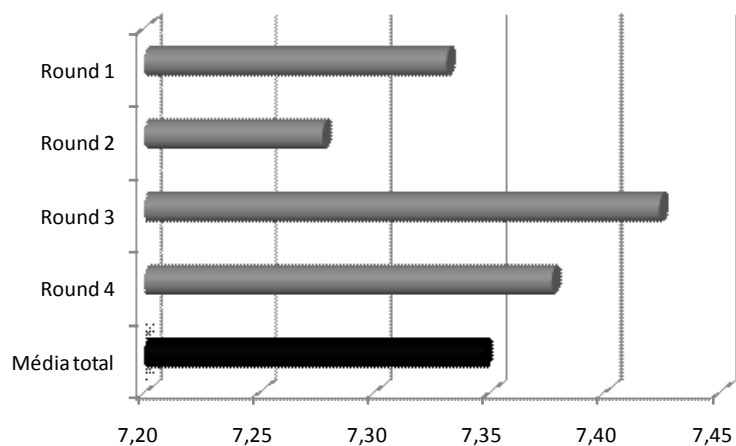
Nota. Valores mais elevados indicam mais bem-estar subjectivo

A análise das diferenças de médias no nível de bem-estar subjectivo em função do grupo profissional, revela diferenças estatisticamente significativas entre alguns grupos profissionais ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(12)}=41.896$; $p=0.000$). Os resultados revelam diferenças estatisticamente significativas no nível médio de bem-estar subjectivo entre os guardas prisionais (média=7.14) e outras três profissões: inspectores da polícia/ detectives (média=7.59), médicos/dentistas (média=7.60) e enfermeiros (média=7.66), sendo os guardas profissionais a apresentarem níveis médios de bem-estar subjectivo mais baixos. Em relação aos polícias e militares os níveis médios são dos mais baixos, apesar das diferenças não serem estatisticamente significativas.

4.1.4.2. Caracterização dos níveis de bem-estar subjectivo dos polícias

Dado se estar a trabalhar com a base de dados cumulativa do ESS, que envolveu a recolha de dados em quatro *rounds* diferentes (i.e., 2002, 2004, 2006 e 2008), procurou-se analisar a existência de diferenças no nível médio de bem-estar subjectivo dos polícias nesses quatro *rounds* de recolha de dados (Gráfico 4.2). Os resultados não revelam diferenças estatisticamente significativas nos níveis médios de bem-estar subjectivo dos polícias, em função do momento de recolha de dados ($F_{(3,485)}=0.174$; $p=0.914$).

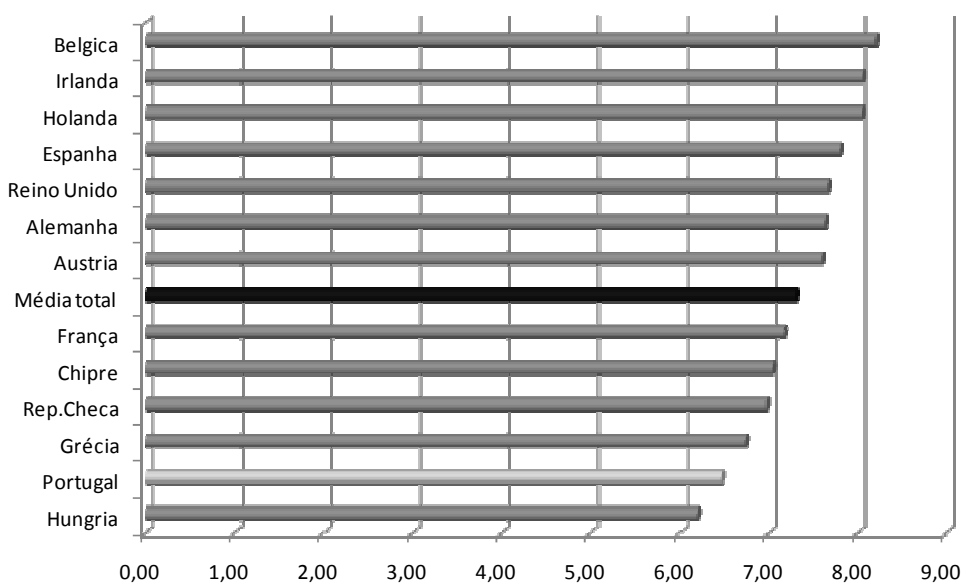
Gráfico 4.2 - *Ranking* do nível médio de bem-estar subjectivo dos polícias em função do *round* de recolha de dados



Nota. Valores mais elevados indicam mais bem-estar subjectivo

Com o objectivo de caracterizar o bem-estar subjectivo dos polícias, seleccionaram-se os países com mais polícias na amostra e comparámos os seus níveis médios de bem-estar subjectivo. A análise das diferenças de médias apresentada no Gráfico 4.3, revela que os polícias portugueses e húngaros apresentam valores médios de bem-estar subjectivo significativamente mais baixos face aos polícias belgas, irlandeses, holandeses e espanhóis ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(12)} = 55.151; p=0.000$).

Gráfico 4.3 - Comparação do nível médio de bem-estar subjectivo dos polícias por país



Nota. Valores mais elevados indicam mais bem-estar subjectivo

4.1.4.3. Análise de diferentes factores explicativos dos níveis de bem-estar subjectivo dos polícias

Com o objectivo de contribuir para a compreensão de possíveis variáveis explicativas do bem-estar subjectivo dos polícias europeus (incluindo os polícias portugueses)⁴⁴, seleccionou-se para incluir no modelo de regressão múltipla um conjunto de indicadores referenciados na literatura e disponíveis na base de dados ESS.

No modelo 1, incluiu-se como forma de controlo, um conjunto de variáveis sócio-demográficas: sexo, idade, estado civil e número de anos de escolaridade completos.

No modelo 2, incluiu-se a avaliação subjectiva do estado de saúde, a frequência de convívio e avaliação da frequência das actividades sociais, número de horas de trabalho base e trabalhadas, percepção do rendimento familiar e confiança na polícia. De seguida apresentamos brevemente a operacionalização, assim como as estatísticas descritivas destes indicadores.

A avaliação subjectiva da saúde é medida através da questão “C7: Como avalia a sua saúde em geral?”, respondida numa escala de cinco pontos (1=Muito boa a 5=Muito má). Globalmente, a maioria dos polícias europeus (73,6%) avalia a sua saúde como boa ou muito boa, enquanto que a maioria dos polícias portugueses (88,7%) avalia a sua saúde como razoável ou boa, tal como se pode observar no Quadro 4.3.

Quadro 4.3 - Estatísticas descritivas da avaliação subjectiva da saúde

	Polícias na amostra total		Polícias portuguesas	
	N	%	N	%
Como avalia a sua saúde em geral?				
Muito boa	134	27,5	2	3,2
Boa	225	46,1	21	41,2
Razoável	105	21,5	24	47,5
Má	21	4,3	3	6,4
Muito má	3	0,6	1	1,7
Total	488	100	50	100

Nota. A diferença entre o N Total apresentado neste quadro e o quadro da amostra deve-se às não respostas (*Missings*).

⁴⁴ Não foram realizadas análises de regressões somente para os polícias portugueses, devido ao reduzido número da amostra.

O indicador de sentimento em relação ao rendimento actual do agregado familiar, foi avaliado com a questão: “F31: Qual das seguintes descrições se aproxima mais do que sente relativamente ao rendimento actual do seu agregado familiar?” (1=O rendimento actual permite viver confortavelmente a 4=É muito difícil viver com o rendimento actual). A maioria dos polícias refere que o rendimento actual dá para viver, conforme (Quadro 4.4).

Quadro 4.4 - Estatísticas descritivas do sentimento em relação ao rendimento actual do agregado familiar

	Polícias na amostra total		Polícias portuguesas	
	N	%	N	%
Qual das seguintes descrições se aproxima mais do que sente relativamente ao rendimento actual do seu agregado familiar?				
O rendimento actual permite viver confortavelmente	160	33,7	4	8,4
O rendimento actual dá para viver	252	52,9	40	80,0
É difícil viver com o rendimento actual	50	10,5	4	8,5
É muito difícil viver com o rendimento actual	14	3,0	2	3,1
Total	476	100	50	100

Nota. A diferença entre o N Total apresentado neste quadro e o quadro da amostra deve-se às não respostas (*missings*).

Os dois indicadores de sociabilização e apoio social foram operacionalizados com as seguintes perguntas: “C2: Com que frequência com que convive com amigos, familiares ou colegas de trabalho” (1=Nunca a 7=Todos os dias) e “C4: “Comparando com outras pessoas da sua idade, com que regularidade é que participa em actividades sociais?” (1=Muito menos que a maioria a 5=”Muito mais que a maioria”). Globalmente os polícias referem conviver com frequência com amigos, familiares e colegas de trabalho. Em relação à regularidade de participação em actividades sociais, 49,5% refere que participa com a mesma regularidade que a maioria das pessoas da sua idade e 23,5% refere que participa com menos que a maioria das pessoas da sua idade (Quadro 4.5).

Quadro 4.5 - Estatísticas descritivas dos indicadores de socialização e apoio social

	Polícias na amostra total		Polícias portuguesas	
	N	%	N	%
Frequência com que convive com amigos, familiares ou colegas de trabalho				
Nunca	8	1,7	0	0
Menos de uma vez por mês	39	7,9	0	0
Uma vez por mês	41	8,5	6	11,6
Várias vezes por mês	103	21,0	2	4,1
Uma vez por semana	91	18,7	7	13,9
Várias vezes por semana	143	29,2	15	29,5
Todos os dias	64	13,1	20	40,9
Total	489	100	50	100
Comparando com outras pessoas da sua idade, regularidade em que participa em actividades sociais				
Muito menos que a maioria	43	8,9	7	14,7
Menos que a maioria	113	23,5	16	34,2
O mesmo que a maioria	238	49,5	22	47,6
Mais que a maioria	72	15,0	1	1,4
Muito mais que a maioria	15	3,2	1	2,1
Total	481	100	46	100

Nota. A diferença entre o N Total apresentado neste quadro e o quadro da amostra deve-se às não respostas (*Missings*).

Os dois indicadores relativos às horas de trabalho são: “F19: Qual é o número base de horas contratadas por semana (no seu trabalho principal), sem contar com horas extraordinárias remuneradas e não remuneradas?” e “F20: E, independentemente das horas contratadas, quantas horas trabalha em média por semana no trabalho principal? Inclua horas extraordinárias remuneradas e não remuneradas”. A média das horas contratadas é de 40 horas. O valor médio de horas trabalhadas na amostra total de polícias é de 44 horas, sendo de 43 horas para o caso dos polícias portugueses (Quadro 4.6).

Quadro 4.6 - Estatísticas descritivas dos indicadores de horas de trabalho

	Polícias na amostra total		Polícias portuguesas	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Qual é o número base de horas contratadas por semana (no seu trabalho principal), sem contar com horas extraordinárias	39.93	6.394	40.33	8.585
E, independentemente das horas contratadas, quantas horas trabalha em média por semana no trabalho principal (incluindo horas extraordinárias)	44.36	10.065	43.13	11.622

Por fim, o indicador de confiança na polícia: “B9: “Diga-me, por favor, qual a confiança pessoal que tem em cada uma das instituições que lhe vou dizer. Situe a sua posição nesta escala em que 0 significa que não tem confiança nenhuma na instituição que referi e uma pontuação de 10 quer dizer que tem muita confiança... na polícia” (0=nenhuma confiança a 10=Toda a confiança). Globalmente, os polícias referem ter confiança na instituição-polícia (Quadro 4.7).

Quadro 4.7 - Estatísticas descritivas da confiança na instituição polícia

	Polícias na amostra total		Polícias portuguesas	
	N	%	N	%
Qual a confiança pessoal?				
0 - Nenhuma confiança	15	3,0	1	2,6
1	6	1,3	0	0
2	9	1,9	1	2,6
3	19	3,8	4	8,6
4	15	3,1	0	0
5	31	6,4	3	5,5
6	38	7,8	7	13,2
7	54	11,1	10	20,9
8	104	21,3	11	22,4
9	86	17,7	7	14,0
10 - Toda a confiança	110	22,6	5	10,1
Total	487	100	49	100

Nota. A diferença entre o N Total apresentado neste quadro e o quadro da amostra deve-se às não respostas (*Missings*)

Os resultados da regressão múltipla para predição do bem-estar subjectivo dos polícias, são apresentados no Quadro 4.8. Uma análise aos dados revela que do modelo 1, composto pelas variáveis sócio-demográficas; para o modelo 2, que inclui os indicadores preditores, houve um incremento da variância explicada em aproximadamente 26%. A avaliação subjectiva do estado de saúde apresenta-se como o melhor preditor do bem-estar subjectivo dos polícias ($\beta=-0.266$; $p=0.000$). A percepção de rendimento familiar revelou ser, igualmente, um bom preditor do bem-estar subjectivo ($\beta=-0.202$; $p=0.000$). Dos indicadores de convívio social apenas o que se refere à avaliação comparativa é um preditor significativo ($\beta=0.152$; $p=0.003$). O número de horas de trabalho base e realizadas, não se revelaram preditores do bem-estar subjectivo. Por fim, a confiança na instituição polícia, mostrou ser preditora significativa do bem-estar subjectivo ($\beta=0.209$; $p=0.000$).

Quadro 4.8 - Modelos de regressão múltipla para predição do bem-estar subjectivo nos polícias

	<i>Beta</i>	<i>Sig.</i>	<i>R² ajustado</i>	ΔR^2	ΔF
Modelo 1					
Sexo	0.018	0.735			F _(4, 357) =8.659 (p=0.000)
Idade	-0.241	0.000	0.078	0.088	
Anos escolaridade	0.076	0.176			
Estado civil	-0.183	0.001			
Modelo 2					
Sexo	0.039	0.387			F _(11, 350) =17.036 (p=0.000)
Idade	-0.125	0.022			
Anos escolaridade	-0.047	0.344			
Estado civil	-0.131	0.004			
Avaliação subjectiva do estado de saúde	-0.266	0.000			
Percepção do rendimento familiar	-0.202	0.000	0.328	0.260	
Frequência de convívio social	0.088	0.078			
Avaliação comparativa de actividades sociais	0.152	0.003			
N.º de horas de trabalho base	0.055	0.344			
N.º de horas trabalhadas	0.025	0.662			
Confiança na polícia	0.209	0.000			

Nota. A negrito os valores dos preditores significativos do bem-estar subjectivo (modelo 2)

4.1.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Os resultados revelam que existe uma distinção nos valores médios de bem-estar subjectivos, dos diferentes grupos profissionais. As profissões de segurança e defesa (guardas prisionais, forças armadas e polícias), seguidas pelos contabilistas, profissionais dos serviços sociais, gestores/ directores, bombeiros, engenheiros, advogados/ juizes, apresentam níveis médios de bem-estar subjectivo abaixo da média total da amostra. Por sua vez, os

profissionais da enfermagem, medicina, inspectores da polícia/ detectives e professores, apresentam níveis médios de bem-estar subjectivo acima do nível médio total da amostra. Os resultados revelam, ainda, diferenças estatisticamente significativas, no nível médio de bem-estar subjectivo entre os guardas prisionais e outras três profissões: inspectores da polícia/ detectives, médicos/ dentistas e enfermeiros, sendo os guardas profissionais a apresentarem níveis médios de bem-estar subjectivo mais baixos. Os resultados vão ao encontro da literatura (e.g., Cooper et al., 1998; Johnson et al., 2005), i.e., sistematicamente os guardas prisionais e os polícias estão na base do *ranking* de bem-estar (psicológico), e no topo do *ranking* ao nível do stress. É de realçar que não é de estranhar que os inspectores da polícia/ detectives, os médicos/ dentistas, os enfermeiros e os professores estejam no topo da lista de bem-estar subjectivo, pois são profissionais com elevado nível de habilitações, que usufruem habitualmente de rendimentos mais elevados, bem como elevado estatuto profissional, o que é congruente com a literatura que refere a relação positiva dos rendimentos (Argyle, 1999), do estatuto profissional (Galinha, 2008) e da escolaridade (Diener et al, 1999), com o bem-estar subjectivo.

Os resultados deste estudo revelam que os polícias portugueses e húngaros, apresentam valores médios de bem-estar subjectivo significativamente mais baixos face aos polícias belgas, irlandeses, holandeses e espanhóis. Este resultado apresenta-se como uma forma de alerta para o caminho que ainda há a percorrer no nosso país, no que concerne a esta matéria.

Os resultados da análise de preditores do bem-estar subjectivo nos polícias, revelam que avaliação subjectiva do estado de saúde é um bom preditor do bem-estar subjectivo, tal como já se tinha revelado em estudos anteriores com amostras gerais (e.g., Larsen, 1992), no sentido em que quanto pior o polícia avalia o seu estado de saúde menor é o seu nível de bem-estar subjectivo.

A confiança na instituição polícia é igualmente um bom preditor do bem-estar subjectivo dos polícias, sendo que quanto mais o polícia confia na instituição policial mais elevado é o seu bem-estar subjectivo. Neste contexto emergem as questões associadas à confiança organizacional e identificação organizacional, que justificam maior destaque na investigação em saúde ocupacional.

Os indicadores de convívio social e de percepção de rendimento familiar são igualmente preditores significativos, mas com menor poder explicativo. Seguem a relação que tem sido encontrada na literatura: quanto mais convívio social mais bem-estar subjectivo (Salokangas et al., 1991), e quanto mais positivo o sentimento face aos rendimentos mais bem-estar subjectivo (e.g., Argyle, 1999).

Por fim, os resultados referentes ao número de horas de trabalho base e realizadas, não se replicaram em ambas amostras e na amostra dos polícias não se revelaram preditores significativos do bem-estar subjectivo. Este resultado poderá dever-se ao facto de existirem outras variáveis associadas ao trabalho que poderão ser efectivamente mais importantes para o bem-estar subjectivo, como por exemplo, o significado do trabalho. Outra explicação poderá estar associada à medida objectiva utilizada para as horas de trabalho. Por exemplo, no caso da avaliação da saúde, os estudos têm demonstrado que quando esta é medida de forma objectiva o seu impacto no bem-estar subjectivo diminui (e.g., Watten et al., 1997) comparativamente a quando medida de forma subjectiva. O mesmo poderá estar a acontecer no caso das horas de trabalho onde talvez não seja importante o número de horas objectivas, mas sim o sentimento face ao número de horas trabalhadas e satisfação com esse aspecto.

Do ponto de vista teórico, este estudo tem como mais-valia o facto de recorrer a uma base de dados internacional, contribuindo para a literatura do bem-estar subjectivo e seus preditores, comparando diferentes profissões e diferentes países. Apresenta-se, assim, como contribuição para incrementar/ valorizar o conhecimento nesta área, cujos estudos têm sido maioritariamente focados no stress e realizados com recurso a amostras nacionais do Reino Unido. O estudo realça a importância das variáveis de contexto e as culturais para o bem-estar subjectivo, e a importância da sua inclusão nos modelos teóricos e estudos empíricos.

A nível prático, este estudo possibilita a comparação de profissões e de países em matéria do bem-estar subjectivo. Com esta perspectiva comparativa internacional, o estudo alerta que Portugal ainda tem um caminho a percorrer no que concerne ao bem-estar dos seus profissionais de polícia, que estão entre os profissionais com menor nível de bem-estar subjectivo a nível europeu, destacam-se assim como grupos merecedores de atenção ao nível da investigação e da intervenção, com vista à implementação de medidas promotoras de bem-estar. O presente trabalho realça, igualmente, que as políticas de gestão das instituições policiais não podem ser utilizadas de forma indiscriminada e importadas de país para país, uma vez que os profissionais de diferentes países têm níveis diferentes de necessidades de bem-estar. Os resultados fornecem indicação de factores, cuja gestão adequada pode funcionar como promotora da saúde ocupacional.

Como limitação a este estudo, salienta a restrição no que se refere a indicadores associados à actividade profissional (que não estavam presentes na base cumulativa) e à natureza das medidas (pela influência possível do erro de variância comum). Futuramente será interessante dar continuidade a este estudo analisando uma base de dados cumulativa, mas

com o módulo do trabalho que está previsto ser recolhido pela segunda vez no âmbito do ESS no próximo *round* do survey. Com esta base cumulativa de dois *round* com o módulo do trabalho incluído, poder-se-á realizar estudos comparativos entre grupos profissionais e entre países, à semelhança do que foi feito no presente trabalho, mas recorrendo a mais indicadores que permitam testar modelos que têm vindo a ser desenvolvidos na literatura.

Este estudo teve como função ser o “pontapé de saída” para esta tese, ao evidenciar que os polícias constituem um grupo profissional que merece atenção e os esforços da investigação, vindo reforçar, em particular, os profissionais portugueses, robustecendo deste modo a pertinência do presente trabalho de doutoramento.

4.2. ESTUDO 2

VALIDAÇÃO FACTORIAL DA ESCALA IWP MULTI-AFFECT INDICATOR⁴⁵

4.2.1. Resumo

Um dos pontos centrais na investigação é a operacionalização dos constructos através do desenvolvimento de medidas válidas. O objectivo deste estudo foi realizar a validação factorial da escala de bem-estar afectivo no trabalho - IWP Multi-Affect Indicator, tendo obtido a participação de 1.466 polícias. Com o objectivo de validar a estrutura factorial da medida, vários modelos foram testados recorrendo a análises factoriais confirmatórias. Os resultados evidenciam duas estruturas factoriais: a primeira constituída por quatro factores: ansiedade, conforto, depressão e entusiasmo; e, a segunda composta por cinco factores, i.e., os quatro anteriormente referidos e um de segunda ordem, designado por bem-estar afectivo global no trabalho.

4.2.2. Introdução

A conceptualização e respectiva operacionalização de medidas na área do bem-estar no trabalho, constituem um verdadeiro desafio aos investigadores. Tal como Warr, Cook e Wall (1979, p. 129) afirmaram “The need to examine a large number of subjective variables has often led investigators to devise their own items or to select from previous measures small segments with unknown psychometric properties. An additional difficulty arises from the complexity and ill-defined scope of many concepts in the area”. Estes autores alertam, ainda, para a importância de desenvolver instrumentos robustos, de reduzida dimensão e de fácil preenchimento, para diferentes tipos de amostras, bem como dotados de qualidades psicométricas aceitáveis que permitam a comparação de resultados de diferentes amostras.

O bem-estar afectivo geral tem sido considerado como o núcleo da saúde mental (Keyes, 2005) e da experiência humana (Muchinsky, 2000), reportando-se à “subjective estimation of whether a person is feeling well or unwell” (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2007, p. 198). A estrutura da experiência emocional de bem-estar tem sido um tópico de investigação desde os anos cinquenta (Mäkikangas et al., 2007), sendo que a maioria dos modelos teóricos, conceptualiza o bem-estar afectivo geral como sendo o nível de prazer e o nível activação.

⁴⁵ Estudo submetido ao *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*.

No contexto da psicologia da saúde ocupacional, a estrutura do bem-estar afectivo tem vindo a ser classificado da mesma forma que o bem-estar afectivo geral, tendo o modelo de bem-estar afectivo sido adoptado para o contexto laboral por Peter Warr (1987; 1990). Tal como já referido no Capítulo 1, este modelo classifica as emoções relacionadas com o trabalho nas mesmas duas dimensões: prazer e activação (Figura 1.3). Um determinado grau de prazer/ contentamento ou desprazer/ descontentamento (dimensão horizontal) pode ser acompanhado por níveis elevados ou baixos de activação (dimensão vertical), tal como estes níveis de activação podem ser acompanhados por diferentes níveis de prazer. Estas duas dimensões organizam-se, tal como mencionado anteriormente, em quatro quadrantes: ansiedade (elevada activação e baixo prazer), entusiasmo (elevada activação e elevado prazer), depressão (baixa activação e baixo prazer) e conforto (baixa activação e elevado prazer), formando assim dois eixos ortogonais: ansiedade / conforto e depressão / entusiasmo.

4.2.1.1. IWP Multi-Affect Indicator

Com base nesta conceptualização Warr (1990), desenvolveu o *IWP*⁴⁶ *Multi-Affect Indicator* que visa operacionalizar esta conceptualização multidimensional do bem-estar afectivo no trabalho com base nos eixos 2 e 3. Tal como referido no Capítulo 1, o eixo 1 é habitualmente medido através de indicadores gerais ou específicos de satisfação no trabalho.

Esta escala é composta por 12 itens para medir o bem-estar afectivo, seis sentimentos positivos (confortável, calmo, descontraído, motivado, entusiasmado, optimista) e seis sentimentos negativos (tenso, ansioso, preocupado, deprimido, melancólico e infeliz). É pedido aos inquiridos para avaliarem o quão frequente é que o seu trabalho os faz sentir dessas doze formas nas últimas semanas (e.g., “Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir ...”), numa escala de tipo Likert de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo).

De acordo com Warr e Parker (2010), esta escala permite obter *scores* de cada quadrante (ansiedade, entusiasmo, depressão e conforto) que os autores definem como “primary score for general use” (p.3). Para além disto, os mesmos autores referem-se ainda a “secondary scores for specialized use” (p.3), i.e., *scores* dos eixos/ dimensões (ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo, sendo os itens de ansiedade e depressão invertidos), *score* dos afectos negativos (quadrante esquerdo da Figura 1.3) e positivos (quadrante direito da Figura 1.3), bem como um *score* total de bem-estar no trabalho (todos os quadrantes) em que

⁴⁶ IWP significa Institute of Work Psychology, que pretence à University of Sheffield.

valores superiores traduzem mais bem-estar (os itens de ansiedade e depressão invertidos). Os *score* são criados através das médias dos itens correspondentes. Estas dimensões estão necessariamente intercorrelacionadas e, de acordo com os autores, é desejável analisar os múltiplos padrões.

Esta medida de bem-estar afectivo no trabalho tem um conjunto de mais-valias (Warr & Parker, 2010): a) É uma medida de contexto específico (“*context-specific*”), que foca os sentimentos no trabalho ao invés do geral e, por isso, deverá ser melhor preditor dos resultados relacionados com o trabalho (“*work-related outcomes*”) do que são as medidas de contexto livre (“*free-context*”); b) Tem por base o modelo de afecto - *circumplex model of affect* (Russell, 1980) - já sobejamente estudado o que lhe dá um forte suporte teórico; c) Cobre os quatro quadrantes enquanto outras medidas similares cobrem apenas parcialmente, sendo disso exemplo o PANAS que não cobre os quadrantes de baixa activação (i.e., depressão e conforto). Do nosso ponto de vista, um aspecto menos positivo desta escala é o período temporal a que se reporta - “nas últimas semanas” – podendo estar associado a enviesamento de recordação mas em resposta a isto, o próprio autor sugeriu recentemente que se posicione na “última semana” (Warr & Parker, 2010) continuando, contudo, a deixar em aberto que “the target time period can be altered for particular purposes” (p.3).

Os estudos acerca da estrutura factorial da escala de bem-estar afectivo no trabalho (Quadro 4.9), têm recorrido fundamentalmente à análise em componentes principais que tem resultado em soluções de dois ou três factores. Warr (1990) encontrou, com uma amostra de grande dimensão, uma solução de dois factores, na qual os seis itens (tenso, ansioso, preocupado, calmo, confortável, descontraído) pesam no factor ansiedade-conforto, e os restantes seis (deprimido, melancólico, infeliz, motivado, entusiasmado, optimista) pesam no factor depressão-entusiasmo. Contudo, os itens ‘ansioso’ e ‘confortável’ apresentaram pesos elevados nos dois factores. Esta mesma estrutura foi replicada mais tarde em outros estudos, com diferenças apenas no peso de alguns itens (Cifre & Salanova, 2002; Sevastos, Smith & Cordery, 1992).

Encontraram-se dois estudos (Daniels, Brough, Guppy, Peters-Bean & Weatherstone, 1997 e Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2007) que estudaram a estrutura factorial do bem-estar afectivo no trabalho através da análise factorial confirmatória, que “is considered the best way to examine the dimensionality of the predefined structure of a scale” (Mäkikangas et al., 2007, p.199). O estudo de Daniels et al. (1997) suportou que a estrutura de três factores era a que apresentava melhor ajustamento: afecto positivo (entusiasmo e optimismo), afecto negativo (tenso, preocupado, ansioso, calmo e descontraído), e prazer-desprazer (confortável,

motivado, deprimido, melancólico e infeliz), indo ao encontro ao modelo de humor de Watson e Tellegen (1985). Os resultados da análise factorial confirmatória do estudo de Mäkikangas et al. (2007), mostraram que o modelo de quatro factores é o que melhor descreve a estrutura do bem-estar afectivo no trabalho, i.e., ansiedade, conforto, depressão e entusiasmo.

A análise dos estudos apresentados no Quadro 4.9 revela que ainda não se conseguiu alcançar um consenso relativamente à estrutura factorial do *IWP Multi-Affect Indicator* o que reforça a importância de se continuar a investigar este tópico.

Quadro 4.9 - Síntese de estudos realizados sobre o *IWP Multi-Affect Indicator*

Autores (data)	Amostra	Principais resultados
Warr (1990)	1686 trabalhadores de diferentes profissões	<p><i>Análise exploratória:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - A análise factorial com rotação <i>varimax</i> confirmou as duas dimensões previstas: ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo, confirmando o modelo prazer/activação; - Os itens ansioso e confortável pesaram nas duas dimensões; - Os restantes itens pesam na dimensão prevista; <p><i>Fiabilidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alphas de Cronbach ansiedade-conforto: .76 - Alphas de Cronbach depressão-entusiasmo: .80
Sevastos, Smith & Cordery (1992)	3044 funcionários públicos administrativos	<p><i>Análise exploratória</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise factorial com rotação <i>varimax</i> replicou os resultados de Warr (1990) - Análise factorial com rotação <i>oblimin</i> (apenas o item ansioso pesou nas duas dimensões) <p><i>Análise confirmatória</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de factor único: $\chi^2(54)=14689.56$, $p<.001$, GFI=.784, AGFI=.688, RMSR=.076 - Modelo c/ os dois factores ortogonais: $\chi^2(53)= 13614.91$, $p<.001$, GFI=.846, AGFI=.773, RMSR=.067 - O modelo c/os dois factores apresentou melhor ajustamento que o modelo de factor único ($\chi^2(1)=1074.65$, $p<.001$) - Itens sugeridos pelos índices de modificação como responsáveis pelo desajustamento: confortável, motivado, ansioso <p><i>Fiabilidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alphas de Cronbach ansiedade-conforto: .82 - Alphas de Cronbach depressão-entusiasmo: .85
Daniels et al. (1997)	267 funcionários públicos 156 polícias	<p><i>Análise confirmatória (operários/ polícias):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Testou os modelos de propostos e encontrados por Warr, Sevastos et al. e Watson & Tellegen - Modelo com melhor ajustamento: Watson & Tellegen - Modelo Warr: $\chi^2(41)=176.02$, $p<.001$, AIC=94.02; NFI= 0.91; NNFI=0.89; CFI=0.93 / $\chi^2(41)=84.64$, $p<.001$, AIC=2.64; NFI= 0.93; NNFI=0.94; CFI=0.96 - Modelo Sevastos et al.: $\chi^2(40)=152.54$, $p<.001$, AIC=72.54; NFI= 0.93; NNFI=0.91; CFI=0.94 / $\chi^2(40)=81.47$, $p<.001$, AIC=1.47; NFI= 0.93; NNFI=0.94; CFI=0.96 - Modelo Watson & Tellegen: $\chi^2(38)=95.79$, $p<.001$, AIC=19.79; NFI= 0.95; NNFI=0.91; CFI=0.97 / $\chi^2(38)=1.75$, $p<.001$, AIC=-9.37; NFI= 0.94; NNFI=0.95; CFI=0.97

Quadro 4.9 - Síntese de estudos realizados sobre o *IWP Multi-Affect Indicator* (cont.)

Autores (data)	Amostra	Principais resultados
Cifre & Salanova (2002)	299 operários e administrativos fabris	<p><i>Análise exploratória:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - A análise factorial suporta a existências de duas dimensões. - Os itens confortável e motivado pesaram nas duas dimensões; - A solução não rodada remete para um único factor. <p><i>Fiabilidade:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alphas de Cronbach ansiedade-conforto: .86 - Alphas de Cronbach depressão-entusiasmo: .77
Mäkikangas, Feldt & Kinnunen (2007)	615 gestores (estudo longitudinal)	<p><i>Análise confirmatória (t1/t2)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo com melhor ajustamento: Modelo de quatro factores (ansiedade, conforto, depressão, entusiasmo): $\chi^2(48)=270.62$, $p<.001$, CFI=.97; RMSEA=0.08; NNFI=.95; AIC=330.62 / $\chi^2(48)=205.66$, $p<.001$, CFI=.98; RMSEA=0.07; NNFI=.97; AIC=265.66 - Modelo de dois factores (ansiedade-conforto/ depressão-entusiasmo): $\chi^2(53)=1722.63$, $p<.001$, CFI=.84; RMSEA=0.23; NNFI=.80; AIC=1772.63 / $\chi^2(53)=1784.56$, $p<.001$, CFI=.88; RMSEA=0.23; NNFI=.85; AIC=1834.56 - Modelo de dois factores (positivo/negativo): $\chi^2(53)=665.01$, $p<.001$, CFI=.92; RMSEA=0.14; NNFI=.91; AIC=715.01 / $\chi^2(53)=594.89$, $p<.001$, CFI=.90; RMSEA=0.21; NNFI=.87; AIC=1421.07 - Modelo de três factores (afecto negativo/ afecto positivo/ prazer-desprazer): $\chi^2(51)=1394.57$, $p<.001$, CFI=.86; RMSEA=0.21; NNFI=.82; AIC=1448.57 / $\chi^2(51)=1367.07$, $p<.001$, CFI=.90; RMSEA=0.21; NNFI=.87; AIC=1421.07 - Modelo factor único: $\chi^2(54)=1715.05$, $p<.001$, CFI=.82; RMSEA=0.22; NNFI=.78; AIC=1763.05 / $\chi^2(54)=1753.19$, $p<.001$, CFI=.87; RMSEA=0.23; NNFI=.84; AIC=1801.19 <p><i>Fiabilidade (t1/t2):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alphas de Cronbach ansiedade: .74 / .78 - Alphas de Cronbach conforto: .80 / .83 - Alphas de Cronbach depressão: .83 / .85 - Alphas de Cronbach entusiasmo: .82 / .85

Esta escala já foi utilizada por investigadores portugueses⁴⁷, pelo menos alguns dos seus *scores* (e.g., Chambel & Currel, 2005; Carvalho, 2007), embora, contudo, não se tenha conhecimento de terem sido realizados trabalhos com vista à validação factorial da mesma.

4.2.1. 2. Objectivo

Este estudo teve como objectivo realizar a validação factorial da escala *IWP Multi-Affect Indicator* de Warr (1990), com vista a contribuir para o estudo deste instrumento, bem como a sua versão em português. Com este objectivo, vários modelos foram testados recorrendo a análises factoriais confirmatórias.

⁴⁷ Aos quais se agradece a cedência da versão portuguesa, muito em especial à Mestre Isabel Carvalho.

4.2.3. Método

4.2.3.1. Participantes

Participaram no estudo 1.466 polícias (91,9% do sexo masculino), com idades variando os 20 e os 59 anos (média=35.91, DP=8.33) e os anos de antiguidade variando entre menos de um ano e 41 anos (média =13.90; DP=8.06). A maioria de 58,7% dos participantes é casada, sendo que 48,7% possuem entre 10 a 12 anos de escolaridade.

4.2.3.2. Medidas

A escala *IWP Multi-Affect Indicator* contém 12 itens (Quadro 4.10), propostos por Warr (1990), para medir o bem-estar afectivo no trabalho de acordo com a conceptualização já apresentada no Capítulo 1. A tarefa dos participantes foi indicar em que medida o seu trabalho os tinha feito sentir dessa forma nas últimas semanas, numa escala de tipo *Likert* variando de 1 (nunca) a 6 (todo o tempo) (Anexo A).

Quadro 4.10 - Itens da escala *IWP Multi-Affect Indicator*

Itens	Factor (quadrante)	Factor (eixo)
Tenso	Ansiedade	Ansiedade ^a -conforto
Ansioso		
Preocupado		
Confortável	Conforto	
Calmo		
Descontraído		
Deprimido	Depressão	Depressão ^a -entusiasmo
Melancólico		
Infeliz		
Motivado	Entusiasmo	
Entusiasmado		
Optimista		

Nota. ^aNeste caso os itens negativos deverão ser invertidos

4.2.3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente três semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta foi de, aproximadamente, 80%.

4.2.4. Resultados

4.2.4.1. Estatísticas descritivas e correlações dos itens

O Quadro 4.11 apresenta as médias, os desvios-padrão e a matriz de correlações dos itens. Como se pode verificar, todos os itens estão correlacionados significativamente entre si, as correlações são negativas entre os itens de afecto positivo e os de afecto negativo e positivas entre os do mesmo pólo de afectividade. Os coeficientes são elevados, sugerindo a existência de factores subjacentes às relações entre as variáveis.

Quadro 4.11 - Estatísticas descritivas e matriz de correlações dos itens da escala de bem-estar afectivo no trabalho

	Estatísticas descritivas		Matriz de correlações										
	M	DP	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Tenso	2.95	1.15	.773**	.641**	-.358**	-.425**	-.426**	.596**	.575**	.564**	-.342**	-.327**	-.328**
2. Ansioso	3.04	1.15		.667**	-.304**	-.366**	-.383**	.577**	.562**	.528**	-.313**	-.261**	-.281**
3. Preocupado	3.33	1.21			-.257**	-.320**	-.334**	.496**	.456**	.453**	-.262**	-.209**	-.223**
4. Confortável	3.26	1.21				.671**	.664**	-.337**	-.289**	-.309**	.618**	.614**	.556**
5. Calmo	3.55	1.24					.812**	-.374**	-.339**	-.345**	.562**	.552**	.558**
6. Descontraído	3.41	1.25						-.323**	-.284**	-.325**	.541**	.547**	.543**
7. Deprimido	2.46	1.30							.820**	.727**	-.361**	-.314**	-.354**
8. Melancólico	2.39	1.19								.770**	-.369**	-.323**	-.365**
9. Infeliz	2.32	1.33									-.390**	-.345**	-.377**
10. Motivado	3.51	1.32										.862**	.750**
11. Entusiasmado	3.46	1.30											.796**
12. Optimista	3.63	1.36											

Nota. ** $p < .05$

4.2.4.2. Análise da Estrutura Factorial

Com o objectivo de proceder à validação da estrutura factorial do *IWP Multi-Affect Indicator*, vários modelos foram testados recorrendo a análises factoriais confirmatórias. Em todas as análises, os parâmetros foram estimados com base na matriz de variância-covariâncias dos itens da escala. Usou-se o método da máxima verosimilhança para a estimativa desses parâmetros. Os factores foram especificados como variáveis latentes, representando as componentes hipotetizadas por Warr (1990). As correlações entre os factores foram especificadas para serem estimadas livremente. Para assegurarmos a identificação estatística do modelo de medida, as variâncias dos factores foram fixadas em 1.00.

Foram testados cinco modelos factoriais alternativos, com base na conceptualização de bem-estar afectivo de Warr e nos estudos de validação factorial do *IWP Multi-Affect Indicator*, previamente sintetizados.

No Modelo 1 (M1) especificou-se um modelo de quatro factores correlacionados (ansiedade, conforto, depressão e entusiasmo), que se assume representarem os quatro quadrantes de estados emocional-afectivos tendo por base o nível de prazer e activação, hipotetizados por Warr (1990), sendo que esta estrutura factorial já revelou bom ajustamento em estudos anteriores e recentes (e.g., Mäkikangas et al., 2007). Este modelo foi utilizado como base de comparação com os restantes, dada a conceptualização proposta por Warr emergir destes quatro factores base e os seus scores serem classificados como primários, sugerindo a sua importância (Warr & Parker, 2010).

O Modelo 2 (M2) especifica uma estrutura factorial formada por dois factores correlacionados (ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo) que, para além de serem conceptualizados por Warr (1990), foram encontrados noutros estudos exploratórios (e.g., Cifre & Salanova, 2002).

No Modelo 3 (M3) foi especificada uma estrutura factorial formada por cinco factores, contendo os quatro factores de primeira ordem hipotetizados no Modelo 1, e um factor geral de segunda ordem. A hipótese testada é a de que os quatro factores de primeira ordem, são diferentes dimensões de um mesmo factor latente: bem-estar afectivo no trabalho global.

O Modelo 4 (M4) especifica uma estrutura factorial formada por dois factores que agregam respectivamente, os afectos negativos e positivos, o que vai ao encontro dos trabalhos de Watson e Tallegen (1985) e de propostas recentes de Warr e Parker (2010).

Finalmente, o Modelo 5 (M5) especifica uma estrutura factorial constituída apenas por um factor de primeira ordem. Neste modelo, a hipótese é a que todos os itens da escala medem apenas uma variável latente.

Uma das fases importantes quando se recorre à análise factorial confirmatória, é a avaliação da qualidade de ajustamento global do modelo. Esta não é uma temática consensual, sendo que os vários autores referem-se a diferentes valores de *cutoff* para os níveis de qualidade de ajustamento (e.g., Bollen, 1990; Hu & Bentler, 1999), uns com valores mais ou menos restritivos do que outros.

Bollen (1990) refere como aceitáveis valores de RMSEA <.08; GFI, NFI, e CFI > .90. Os autores Hu e Bentler (1999) consideram como valores reveladores de bom ajustamento PCFI e PGFI superiores a 0.6; RMSEA próximo de .06, e CFI, GFI e TLI próximos de .95. No manual do AMOS (SPSS, 2006) são referidos valores de CFI superiores a .90 e GFI

superiores a .80. Marôco (2010) reporta como valores de referência: X^2 e *p-value* quanto menor melhor; para o CFI, GFI e TLI valores <0.8 traduzem um ajustamento mau, valores [0.8;0.9[ajustamento sofrível; [0.0; 0.95[ajustamento muito bom; ≥ 0.95 ajustamento muito bom; RMSEA >0.10 significa ajustamento inaceitável:]0.05; 0.10] ajustamento bom e ≤ 0.05 ajustamento muito bom; por fim, o AIC para comparar modelos e quanto menor o valor melhor.

Estes valores de referência apresentados na literatura referem-se a modelos com ajustamento excelente, o que não significa que valores ligeiramente abaixo devam ser excluídos (Marsh, Hau & Wen, 2004), devendo ser considerada a combinação de valores e não a exclusão por um dos indicadores estar abaixo do excelente. Foi com esta leitura que olhamos para os valores dos nossos modelos. Para além disso, como afirma Howieson (2008, p.222)

“ it is important to recognise that global fit indexes alone cannot possibly envelop all that needs to be known about a model in order to judge the adequacy of its fit to the sample data. As Sobel and Bohrnstedt (1985, p. 158) so cogently stated well over a decade ago: “Scientific progress could be impeded if fit coefficients (even appropriate ones) are used as the primary criterion for judging the adequacy of a model” (...) Fit indexes yield information bearing only on the model’s lack of fit. More importantly, they can in no way reflect the extent to which the model is plausible; this judgment rests squarely on the shoulders of the researcher. Thus, assessment of the model adequacy must be based on multiple criteria that take into account theoretical, statistical, and practical considerations”

Os resultados apresentados no Quadro 4.12, mostram que os Modelo 1 e Modelo 3 apresentam índices de ajustamento razoáveis. De maior importância, estes índices são os melhores entre os modelos testados. De facto, o Modelo 1 ajusta-se significativamente melhor aos dados do que os outros modelos.

Adicionalmente, realizou-se uma análise suplementar aos dois modelos com melhores indicadores de ajustamento, i.e., aos modelos M1 e M3, com o objectivo de verificar possíveis relações entre as variáveis do modelo que uma vez estimadas, melhorassem o ajustamento dos modelos. Assim, a análise dos índices de modificação mostraram a existência de correlações entre os erros de medida de algumas variáveis (M1: a_1 vs e_2 ; e_4 vs e_5 ; e_4 vs e_6 ; e_7 vs e_9 ; e_{19} vs e_{12} ; M2: e_1 vs e_2 ; e_1 vs e_3 ; e_7 vs e_9 ; e_{10} vs e_{12}). De facto, quando se especifica no modelo as correlações entre estes erros de medida a serem estimadas livremente (Modelo 1a e Modelo 3a), o ajustamento dos modelos hipotetizados aos dados passa a ser melhor, com um

incremento significativo relativamente aos modelos nos quais os erros de medida não estavam correlacionados.

Globalmente, os indicadores CFI, GFI e TLI revelam ajustamento muito bom para M1 e M1a e bom para M3 e M3a, e o indicador RMSEA revela ajustamento muito bom para M1a e bom para M1, M3 e M3a. Os valores dos indicadores de ajustamentos para os restantes modelos estão muito aquém de serem aceitáveis, especialmente os modelos M2 e M5, indicando que a estrutura factorial com quatro factores correlacionados, e a estrutura factorial constituída por estes quatro factores compostos num de 2.^a ordem, são as melhores para traduzir a estrutura factorial da *IWP Multi-Affect Indicator*.

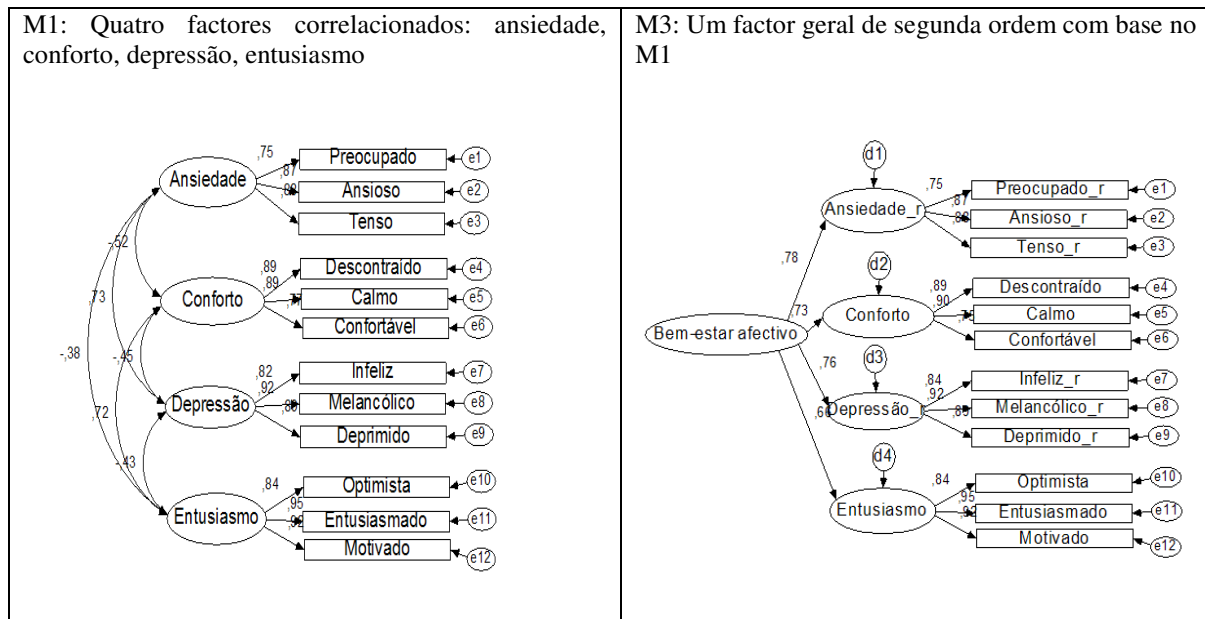
Quadro 4.12 - Indicadores de ajustamento das diferentes estruturas factoriais do bem-estar afectivo no trabalho

<i>Modelos</i>	χ^2	<i>gl</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>AIC</i>	$\Delta\chi^2_{gl}$
M1: Quatro factores correlacionados: ansiedade, conforto, depressão, entusiasmo	394.943***	48	.975	.956	.965	.071	454.943	-----
M1a: Quatro factores correlacionados: ansiedade, conforto, depressão, entusiasmo	212.579***	43	.988	.976	.981	.052	282.579	182.364(5)***
M2: Dois factores correlacionados: ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo	5715.769***	53	.588	.508	.487	.272	5765.769	5.320.826(5)***
M3: Um factor geral de segunda ordem com base no M1	863.548***	50	.941	.912	.922	.106	919.548	468.605(2)***
M3a: Um factor geral de segunda ordem com base no M1a	754.047***	46	.948	.924	.926	.103	818.047	359.104(2)***
M4: Dois factores correlacionados: Positivo e Negativo	2496.877***	53	.821	.739	.777	.179	2546.877	2.101.934(5)***
M5: Factor único	6092.624***	54	.561	.493	.463	.279	6140.624	5.697.681(6)***

Nota. ***p<0.001

As figuras abaixo apresentam os parâmetros padronizados (coeficientes estandardizados) estimados para os modelos factoriais hipotéticos e que revelaram melhor ajustamento. Como seria expectável, os itens apresentam valores factoriais (*loadings*) elevados e significativos no factor para o qual foram especificados. Também como previsto, existem correlações significativas entre os factores, correlações estas que seguem o sentido esperado.

Figura 4.2 - Análise factorial confirmatória da medida de bem-estar afectivo no trabalho



Notas. Todas as correlações são significativas a $p < 0.001$; Coeficientes estandardizados

4.2.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Apresentou-se a validação factorial da escala de bem-estar afectivo no trabalho: *IWP Multi-Affect Indicator*. A validação foi realizada em três passos. Primeiro, foram estimados os parâmetros psicométricos dos itens para diferentes modelos. De seguida, o ajustamento (*goodness of fit*) no modelo base foi comparado com o ajustamento de vários modelos alternativos. Por fim, foram realizadas análises suplementares com o objectivo de melhorar o ajustamento dos modelos factoriais hipotetizados e que apresentavam melhores ajustamentos no passo anterior.

As análises mostraram que a melhor solução factorial para o bem-estar afectivo no trabalho, é a de quatro factores: depressão, conforto, ansiedade e entusiasmo, tal como já tinha sido encontrado por Mäkikangas et al. (2007). A solução constituída por de um factor geral de segunda ordem revelou igualmente valores de ajustamento aceitáveis, remetendo para que os quatro factores anteriores sejam diferentes dimensões de um mesmo factor latente: bem-estar afectivo no trabalho global, tal como já proposto por Warr (1990; Warr & Parker, 2010). Estes resultados reforçam a multi-dimensionalidade do bem-estar afectivo no trabalho, tal como já sugerido por diversos autores que defendem o abandono de uma visão unidimensional para representar as experiências emocionais no trabalho (e.g., Daniels et al., 1997; Warr, 2002), sendo que “[M]easures predicted upon multidimensional models may help

to provide a more precise description of the relationship between work-related affective well-being and other organizational phenomena” (Daniels et al., 1997, p. 137).

A estrutura factorial formada por dois factores que agregam, respectivamente, os afectos negativos e os positivos, que no estudo de Mäkikangas et al. (2007) se apresentou como o segundo melhor modelo, no presente estudo não alcançou valores aceitáveis. A estrutura factorial de dois factores: ansiedade-conforto e depressão-entusiasmo, neste estudo não alcançou valores de ajustamento aceitáveis. Esta estrutura tem demonstrado resultados inconsistentes em estudos diversos, pois, por exemplo, os resultados de Sevastos et al. (1992) suportam-na, contudo, os resultados de Mäkikangas et al. (2007) não a suportam. Esta estrutura deverá ser explorada em estudos futuros. Por fim, o modelo de factor único, tal como esperado teoricamente, não apresentou um bom ajustamento. Estas duas últimas estruturas factoriais revelaram ser as menos ajustadas aos dados, apresentando os valores mais baixos dos indicadores de ajustamento.

Em síntese, os parâmetros estimados indicam que duas das estruturas factoriais analisadas são válidas, o que possibilita o seu uso em investigações que necessitem medir o bem-estar afectivo no trabalho. Ainda que estudos futuros sejam necessários para a análise de outros tipos de validade (e.g., validade preditiva), este estudo contribui para reduzir a escassez em Portugal de escalas com bons parâmetros psicométricos, nomeadamente no domínio da medida do bem-estar o trabalho. Este instrumento beneficiará, no futuro, do alargamento da sua validação a amostra mais diferenciadas, de modo a generalizar a sua utilização à população trabalhadora portuguesa.

Este estudo tem um contributo fundamental para os estudos seguintes, ao clarificar a estrutura factorial da medida de bem-estar afectivo. Estas estruturas factoriais serão utilizadas nos restantes estudos.

4.3. ESTUDO 3

O CONTRIBUTO DAS VARIÁVEIS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS PARA A CARACTERIZAÇÃO DO BEM-ESTAR NO TRABALHO NUMA AMOSTRA DE POLÍCIAS⁴⁸

4.3.1. Resumo

O estudo das variáveis individuais tende a constituir um ponto de partida para investigar a aprofundar o conhecimento sobre determinada variável ou contexto. A relação entre um conjunto de variáveis sócio-demográficas e o bem-estar no trabalho, foram analisadas numa amostra de 1.466 polícias portuguesas. Os resultados apontam para diferenças entre homens e mulheres no nível de conforto. Os solteiros, viúvos e divorciados, apresentam níveis mais elevados de conforto e satisfação com o trabalho do que os indivíduos casados ou em união de facto. Os polícias com maior escolaridade (i.e., ensino superior) reportam mais conforto, entusiasmo, bem-estar global, mais satisfação no trabalho e menores emoções de depressão. Os polícias mais jovens revelaram menos emoções de ansiedade e depressão e mais de conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo global e de satisfação no trabalho. Globalmente, os indivíduos que estão há menos tempo na organização tendem a apresentar menos ansiedade e depressão, maior conforto, bem-estar global e satisfação. Os resultados das análises de predição realçam, por um lado, o fraco poder preditivo das variáveis sócio demográficas e, por outro, o papel da idade e da escolaridade, sendo que idade prediz a ansiedade, o conforto e o bem-estar afectivo global, e a escolaridade prediz o conforto, a depressão e a satisfação com o trabalho.

4.3.2. Introdução

Na literatura encontra-se já um conjunto interessante de estudos sobre stress na polícia, contudo a temática do bem-estar no trabalho continua ainda distante de alcançar o mesmo número de estudos (conforme está patente na revisão realizada no Capítulo 3). Ainda pouco se conhece deste contexto e do bem-estar dos seus profissionais.

O estudo das variáveis individuais constituiu o ponto de partida na pesquisa sobre bem-estar em geral. Dada a escassez de estudos sobre o bem-estar na polícia, este pareceu ser um ponto bom de partida para o trabalho de doutoramento. Baseando-se no que se sabe sobre o stress profissional na polícia e as variáveis sócio-demográficas (Capítulo 3), faz todo o

⁴⁸ Este estudo está submetido à *Revista Psiquiatria, Psicologia e Justiça*.

sentido explorar-se como se relacionam as características sócio-demográficas dos polícias com o seu nível de bem-estar no trabalho. Para além disso, apesar das variáveis sócio-demográficas, tal como referido, serem das mais estudadas no contexto no stress e bem-estar geral e do stress ocupacional, os seus resultados não são conclusivos, como descrito nos Capítulos 1 e 3.

Neste estudo conceptualiza-se o bem-estar no trabalho com base na proposta de Warr (1990) apresentada no Capítulo 1 e tem-se por base as estruturas factoriais emergentes no estudo anterior.

4.3.2.1. Objectivo

Face ao exposto, e por se estar a estudar um grupo profissional que ainda não tem sido considerado o suficiente em relação ao bem-estar, traçou-se como objectivo a caracterização do bem-estar no trabalho considerando as variáveis sócio-demográficas.

4.3.3. Método

4.3.3.1. Participantes

Participaram no estudo 1.466 polícias⁴⁹ (91,9% do sexo masculino), com idades variando os 20 e os 59 anos (média=35.91; DP=8.33) e os anos de antiguidade variando entre menos de um ano e 41 anos (média=13.90; DP=8.06). A maioria de 58,7% dos participantes é casada, sendo que 48,7% possuem entre 10 a 12 anos de escolaridade.

4.3.3.2. Medidas

Seguindo a conceptualização de bem-estar no trabalho proposta por Warr (1990) e apresentada no Capítulo 1, avaliou-se o bem-estar afectivo no trabalho e a satisfação geral com o trabalho (Anexo A).

A satisfação geral com o trabalho foi avaliada através de um item, “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na XXX⁵⁰, diria que está...”, respondido numa escala de Likert de cinco pontos em que 1=nada satisfeito e 5=muitíssimo satisfeito (Warr, Cook & Wall, 1979).

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho desenvolvido pelo referido autor e designado por IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990b) constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises

⁴⁹ É a mesma amostra do Estudo 2 deste capítulo.

⁵⁰ Nos questionários originais XXX foi substituído pela designação específica da organização.

realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala, foram apresentadas no Estudo 2 deste capítulo. Com base nessas análises optou-se por utilizar os quatro quadrantes previsto no modelo: ansiedade, conforto, depressão, entusiasmo, bem como o indicador de 2.^a ordem de bem-estar afectivo global no trabalho.

Paralelamente, os participantes responderam a um questionário composto por um conjunto de variáveis sócio-demográficas: sexo, idade, habilitações, estado civil e antiguidade.

4.3.3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente cinco semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta foi de, aproximadamente, 80%.

4.3.4. Resultados

4.3.4.1. Estatísticas descritivas e consistência interna das variáveis em estudo

A análise das estatísticas descritivas revela que os participantes se encontram, razoavelmente, satisfeitos com o seu trabalho (média=2.97; DP=.912). Grande parte do tempo experienciam bem-estar afectivo (média=3.861; DP=.894), sendo que predominam emoções de entusiasmo (média=3.531; DP=1.238) e conforto (média=3.406; DP=1.114), experienciaram, por algum tempo, emoções de ansiedade (média=3.105; DP=1.045) e raramente experienciaram emoções de depressão (média=2.385; DP=1.168), tal como se pode observar no Quadro 4.13.

A consistência interna de cada dimensão foi avaliada considerando as correlações inter-item, item-total e a média da correlação inter-item e o valor do Alpha de Cronbach. Os valores da média da correlação inter-item variam entre .467 e .803, estando acima dos valores ideais de referência entre 0.2 e 0.4 de Briggs & Cheek (1986). O valor mínimo da correlação item-total é de .536 e o valor máximo é de .885, sendo que estes valores se enquadram no valor ideal de referência superior a 0.30 proposto por Hair et al. (1998). As correlações inter-item cumprem o critério de Hair et al. (1998) que refere como valor ideal superior a 0.50, com excepto do valor mínimo de .216 do bem-estar afectivo global. Os valores de Alpha de Cronbach variam entre .871 da ansiedade e .924 do entusiasmo, podendo-se considerar que as

medidas apresentam uma boa consistência interna. Globalmente, assume-se que a análise de consistência interna dos indicadores de bem-estar no trabalho apresentou boas qualidades psicométricas (Hill & Hill, 2005).

Quadro 4.13 - Alfas de Cronbach, correlações inter-item, item-total e estatísticas descritivas

Dimensão	Nº itens	Alfa Cronbach ^c	Correlações Inter-item		Média Correlac. Inter-item	Correlações Item-total		M ^d	DP	Min	Max
			Min.	Max.		Min.	Max.				
Ansiedade ^a	3	.871	.640	.773	.693	.693	.793	3.105	1.045	1.00	6.00
Conforto ^a	3	.883	.665	.813	.716	.702	.815	3.406	1.114	1.00	6.00
Depressão ^a	3	.912	.730	.824	.715	.785	.857	2.385	1.168	1.00	6.00
Entusiasmo ^a	3	.924	.750	.861	.803	.801	.885	3.531	1.238	1.00	6.00
Bem-estar afectivo ^a	12	.913	.216	.866	.467	.536	.696	3.861	.894	1.00	6.00
Satisfação global c/ trabalho ^b	1	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.97	.912	1.00	5.00

Nota. M=Média; DP=Desvio Padrão; Min=Mínimo; Max=Máximo; ^aEscala de resposta de 1 a 6, são variáveis compósitas através da média dos itens correpondentes; ^bEscala de resposta de 1 a 5; ^cOs valores de Alfa de Cronbach seguem as características de consistência interna de estudos anteriores (e.g., Mäkikangas et al., 2007); ^dValores mais elevados traduzem níveis mais elevados da dimensão.

4.3.4.2. Caracterização do bem-estar no trabalho em função das características sócio-demográficas

Para todos os indicadores de bem-estar no trabalho foram realizados testes de diferenças de médias, em função das variáveis sócio-demográficas (Quadro 4.14).

Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre *homens e mulheres* nas diferentes dimensões do bem-estar no trabalho, com excepção para a dimensão conforto sendo que são as mulheres que experienciaram mais emoções desta natureza do que os homens ($t_{(1328)}=-2.441, p=.015$).

Para o *estado civil* foram encontradas duas diferenças estatisticamente significativas, os solteiros, divorciados ou viúvos, experienciaram mais conforto ($t_{(1337)}=2.402, p=.016$) e satisfação com o trabalho ($t_{(1336)}= 2.378, p=.018$) do que os casados ou em união de facto.

Em termos de diferenças nas *habilitações literárias*, os resultados revelam que os participantes com mais habilitações (i.e., ensino superior) apresentam médias mais elevadas de conforto ($F_{(2,1269)}= 13.784, p=.000$), entusiasmo ($F_{(2,1268)}= 21.083, p=.000$), bem-estar afectivo global ($F_{(2,1269)}=16.256, p=.000$) e satisfação global com o trabalho ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(2)}= 131.478, p=.000$). Foram encontradas diferenças significativas no indicador de emoções de

depressão, sendo o padrão inverso, i.e., os indivíduos com formação superior os que apresentam níveis médios mais baixos do que os restantes ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(2)}= 37.579, p=.000$).

Ao nível dos *grupos etários*, foram encontradas diferenças em todos os indicadores. Nos indicadores de ansiedade ($F_{(2,1302)}= 6.679, p=.001$) e depressão ($F_{(2,1302)}= 6.679, p=.001$), as faixas etárias mais jovens apresentam níveis médios significativamente inferiores à faixa etária mais velha. Nas emoções de conforto ($F_{(2,1302)}= 14.352, p=.000$) e entusiasmo ($F_{(2,1301)}= 3.120, p=.044$) e de satisfação com o trabalho ($F_{(2,1278)}= 10.369, p=.000$), são os indivíduos da faixa etária mais jovem que apresentam valores mais elevados do que as outras duas faixas consideradas. Em termos de bem-estar afectivo global, a diferença regista-se entre aos grupos etários extremos ($F_{(2,1302)}= 11.591, p=.000$).

Por fim, em relação à *antiguidade* também foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em todos os indicadores. Nas emoções de ansiedade, são os polícias que estão na instituição até à 5 anos que reportam valores mais baixos, comparativamente com os que estão à mais de 14 anos ($F_{(3,1247)}= 3.185, p=.023$). Em termos de conforto ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(3)}=28.099, p=.000$) e de bem-estar afectivo global ($F_{(3,1247)}= 8.662, p=.000$), são os polícias que estão em funções à menos de 14 anos que reportam valores mais elevados comparativamente aos que estão à mais de 14 anos; este padrão é inverso no que diz respeito às emoções de depressão ($F_{(3,1245)}= 6.699, p=.000$). No entusiasmo, são os participantes do grupo de 14 a 20 anos que apresentam valores mais baixos ($F_{(3,1246)}= 4.818, p=.002$). Por fim, na satisfação no trabalho a diferença está entre o grupo que está na instituição entre 5 a 13 anos e os dois grupos que estão à mais tempo, sendo que os primeiros estão mais satisfeitos ($\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(3)}=32.669, p=.000$).

Quadro 4.14 - Diferenças de média (desvio-padrão) dos indicadores de bem-estar no trabalho em função das variáveis sócio-demográficas

	Ansiedade	Conforto	Depressão	Entusiasmo	Bem-estar afectivo	Satisfação c/ o trabalho
Sexo						
Homem	3.090 (1.045)	3.377 (1.127)	2.389 (1.165)	3.496 (1.251)	3.848 (0.901)	2.942 (0.907)
Mulher	3.108 (1.063)	3.651 (1.048)	2.332 (1.266)	3.690 (1.227)	3.975 (0.921)	3.111 (0.921)
Diferença das médias	t(1328)=-.168, p=.867	t(1328)=-2.441, p=.015	t(1326)=.458, p=.628	t(1327)=-1.546, p=.122	t(1328)=-1.402, p=.161	t(1304)=-1.849, p=.065
Observações	≠ n.s.	H<M	≠ n.s.	≠ n.s.	≠ n.s.	≠ n.s.
Estado civil						
A. Solteiro/a, Divorciado/a, Viúvo/a	3.087 (1.059)	3.516 (1.146)	2.358 (1.216)	3.612 (1.223)	3.921(0.895)	3.071(0.933)
B. Casado/a, União de Facto	3.094 (1.031)	3.360 (1.094)	2.367 (1.128)	3.498 (1.242)	3.849(0.889)	2.944(0.890)
Diferença das médias	t(1337)= -.104, p=.917	t(1337)=2.402, p=.016	t(1336)= -.130, p=.897	t(1336)= 1.578, p=.115	t(1337)= 1.377, p=.169	t(1336)= 2.378, p=.018
Observações	≠ n.s.	A>B	≠ n.s.	≠ n.s.	≠ n.s.	A>B
Escolaridade						
A. Até 9.º ano	3.065(1.040)	3.298 (1.069)	2.477 (1.144)	3.576 (1.214)	3.833 (0.880)	2.89 (0.849)
B. Entre 10.º e 12.º ano	3.103 (1.029)	3.389 (1.125)	2.385 (1.162)	3.381 (1.246)	3.821 (0.903)	2.85 (0.834)
C. Ensino Superior	2.975 (0.984)	3.769 (1.083)	1.984 (0.990)	4.007 (1.144)	4.203 (0.843)	3.58 (0.916)
Diferença das médias	F(2,1269)=1.246, p=.288	F(2,1269)= 13.784, p=.000	$\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(2)}= 37.579, p=.000$	F(2,1268)= 21.083, p=.000	F(2,1269)=16.256, p=.000	$\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(2)}= 131.478, p=.000$
Observações	≠ n.s.	A, B < C	A, B > C	A, B < C	A, B < C	A, B < C
Idade^a						
A. 18 a 34 anos	3.008(1.034)	3.562(1.136)	2.270(1.156)	3.618(1.235)	3.976(0.898)	3.079(0.921)
B. 35 a 49 anos	3.133(1.045)	3.243(1.068)	2.408(1.147)	3.456(1.217)	3.787(0.879)	2.848(0.870)
C. 50 anos ou mais	3.376(1.143)	3.196(1.121)	2.783(1.240)	3.411(1.366)	3.611(0.964)	2.862(0.855)
Diferença das médias	F(2,1302)= 6.679, p=.001	F(2,1302)= 14.352, p=.000	F(2,1300)= 9.915, p=.000	F(2,1301)= 3.120, p=.044	F(2,1302)= 11.591, p=.000	F(2,1278)= 10.369, p=.000
Observações	A, B < C	A > B,C	A, B < C	A > B,C	A > C	A > B,C
Antiguidade^b						
A. Até 5 anos	2.982(1.004)	3.552(1.163)	2.271(1.096)	3.570(1.201)	3.967(0.867)	3.010(0.827)
B. 6-13 anos	3.014(1.055)	3.560(1.115)	2.196(1.154)	3.675(1.238)	4.006(0.902)	3.142(0.955)
C. 14-20 anos	3.197(1.071)	3.165(1.113)	2.505(1.221)	3.307(1.260)	3.693(0.945)	2.773(0.899)
D. Mais de 20 anos	3.175(1.067)	3.277(1.046)	2.531(1.159)	3.560(1.273)	3.779(0.864)	2.911(0.812)
Diferença das médias	F(3,1247)= 3.185, p=.023	$\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(3)}= 28.099, p=.000$	F(3,1245)= 6699, p=.000	F(3,1246)= 4.818, p=.002	F(3,1247)= 8.662, p=.000	$\chi^2_{\text{Kruskal-Wallis}(3)}= 32.669, p=.000$
Observações	A < C, D	A, B > C, D	A, B < C, D	A, B, D > C	A, B > C, D	B > C, D

Nota. ≠ n.s.= diferenças não significativas; ^aOs grupos etários foram definidos em função dos grupos definidos por Warr (1990) e Sevastos et al. (1992); ^bOs grupos de antiguidade foram definidos com base no trabalho de Niederhoffer (1967); para comparar as diferenças de médias dos dois grupos de estado civil e género, foram realizados T-Test; para comparar as diferenças de médias dos quatro grupos etários, de antiguidade e educacionais, foram realizadas análise de variância simples (One-Way Anova); o teste de Kruskal-Wallis (alternativa não-paramétrica da One-Way Anova) foi utilizado quando o pressuposto da normalidade não foi verificado; A negrito estão assinaladas as situações nas quais existem diferenças significativas.

4.3.4.3. Papel preditor das características sócio-demográficas

Para aprofundar o estudo entre as variáveis sócio-demográficas e o bem-estar no trabalho, realizou-se um conjunto de regressões lineares múltiplas, cujos resultados estão sistematizados no Quadro 4.15, através dos valores de beta e nível de significância.

Os resultados mostram que as variáveis sócio-demográficas têm um fraco poder preditor do bem-estar no trabalho (ver linha R^2 ajustado). Os únicos preditores significativos são a idade e a escolaridade. A idade prediz a ansiedade ($\beta=.112$, $p<.05$), o conforto ($\beta=-.095$, $p<.05$) e o bem-estar afectivo global ($\beta=-.115$, $p<.001$); e a escolaridade prediz o conforto ($\beta=.088$, $p<.05$), a depressão ($\beta=-.079$, $p<.05$) e a satisfação com o trabalho ($\beta=.189$, $p<.001$).

Quadro 4.15 - Predição dos indicadores de bem-estar no trabalho

	Variáveis critério					
	Ansiedade	Conforto	Depressão	Entusiasmo	Bem-estar afectivo	Satisfação geral c/ trabalho
Variáveis predictoras						
Sexo	.009 n.s.	.036 n.s.	.011 n.s.	.019 n.s.	.011 n.s.	.010 n.s.
Idade	.112*	-.095*	.084 n.s.	-.079 n.s.	-.115**	-.068 n.s.
Estado civil	-.029 n.s.	-.019 n.s.	-.037 n.s.	-.030 n.s.	.004 n.s.	-.021 n.s.
Escolaridade	.035 n.s.	.088*	-.079*	.058 n.s.	.062 n.s.	.189**
Antiguidade	.021 n.s.	.019 n.s.	.019 n.s.	.095 n.s.	.027 n.s.	.082 n.s.
R^2 ajustado	.008*	.021**	.016**	.003 n.s.	.013*	.034**

Nota: * $p<.05$; ** $p<.001$; n.s. = não significativo; Regressão linear múltipla (método *enter*)

4.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Este estudo teve por objectivo analisar a relação entre as variáveis sócio-demográficas e o bem-estar no trabalho, numa amostra de polícias. Para tal, numa primeira fase foram analisadas as médias dos indicadores de bem-estar no trabalho em funções dos grupos sócio-demográficos, e, numa segunda fase, foram realizadas regressões lineares múltiplas no sentido de aprofundar o papel preditor das variáveis sócio-demográficas.

Globalmente os resultados do estudo apontam para valores baixos de depressão e moderados nas restantes dimensões do bem-estar, o que é congruente com estudos anteriores (e.g., Kohan & O'Connor, 2002), reforçando que os profissionais apresentam com maior intensidade emoções e atitudes positivas do que negativas, robustecendo o lado positivo do trabalho.

Os resultados apontam para diferenças entre homens e mulheres apenas no indicador de conforto, sendo que as mulheres reportam valores médios significativamente superiores. Aparentemente, as mulheres parecem ter elevados níveis de prazer no seu trabalho, contudo, apresentam estados de prontidão para a acção e dispêndio de energia mais baixos. As

conclusões obtidas devem ser consideradas com algumas reservas, dado reduzido número de mulheres na amostra. Estes resultados revelam-se complementares a estudos anteriores (Warr, 1990b; Sevastos, Smith & Cordery, 1992), cujos resultados evidenciam que as mulheres apresentam níveis significativamente mais elevados de entusiasmo do que os homens. Outros estudos já haviam apontado para a não existência de diferenças entre homens e mulheres, em termos da satisfação com o trabalho (Kirkcaldy et al., 1998).

Relativamente ao estado civil, encontraram-se diferenças que apontam que solteiros, viúvos e divorciados, apresentam níveis mais elevados de conforto e satisfação com o trabalho do que os indivíduos casados ou em união de facto. Outros estudos com polícias (e.g., Kirkcaldy et al., 1998) não encontraram diferenças significativas em termos de stress ocupacional, satisfação com o trabalho e saúde física e mental. Poderão estar neste contexto a influírem as questões associadas à conciliação trabalho-família? O conflito trabalho-família tem-se revelado um forte preditor do bem-estar físico e psicológico, sejam estudos transversais sejam longitudinais (e.g., Grant-Vallone & Donaldson, 2001). Os casados e em união de facto tenderão a experienciar mais conflito trabalho-família, que se relaciona com menores níveis de conforto e satisfação no trabalho?

Os resultados obtidos para a escolaridade seguem os resultados da literatura, i.e., os indivíduos com maior escolaridade (i.e., ensino superior) reportam mais conforto, entusiasmo, bem-estar global, mais satisfação no trabalho e menores emoções de depressão (e.g., Diener et al., 1999). A literatura reforça a possibilidade de indivíduos com níveis de escolaridade superiores tenderem a recorrer a estratégias de *coping* mais adaptativas, em maior número e diversidade (e.g., Kumar, 2008), e isto poderá contribuir para explicar o porquê de apresentarem emoções mais positivas.

Diversos estudos têm mostrado que os trabalhadores mais velhos tendem a sentir-se de forma mais positiva, relativamente ao seu trabalho, do que os mais novos, como são exemplo, os estudos de Sevastos et al. (1992) e Warr (1990; 1992) que revelaram que os indivíduos mais novos reportam níveis significativamente mais baixos de entusiasmo e de conforto. Diversos autores encontraram uma relação linear positiva entre a idade e a satisfação global no trabalho (Rhodes, 1983), outros autores verificaram relações curvilineares e autores houveram que não detectaram qualquer tipo de relação (Kacmar & Ferris, 1989). No presente estudo, os polícias mais jovens revelaram menos emoções de ansiedade e depressão e mais de conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo global e de satisfação no trabalho. Estes resultados poderão estar associados ao facto dos colaboradores mais jovens apresentarem, tendencialmente, níveis mais elevados de moral, os quais tendem a ir decrescendo com o

tempo (Herzberg et al., 1957). Para além disto, a esta profissão encontra-se associada uma estabilidade profissional que hoje em dia não é conseguida por muitos jovens.

A antiguidade parece ser a que apresenta uma relação mais complexa com o bem-estar no trabalho. Globalmente, os indivíduos que estão há menos tempo na organização tendem a apresentar menos ansiedade e depressão, maior conforto, bem-estar global e satisfação, o que é congruente com a fase da lua-de-mel de Kirschman (2000). Denota-se, de forma congruente com as fases de stress na actividade policial, que o grupo de indivíduos que estão entre 14 e 20 anos na organização tendem a apresentar menos entusiasmo. Os resultados revelam que, aparentemente, ao longo da permanência na organização, o estado afectivo-emocional dos indivíduos sofre oscilações.

Os resultados das análises de predição realçam, por um lado, o fraco poder preditivo das variáveis sócio demográficas e, por outro, o papel da idade e da escolaridade, sendo que idade prediz a ansiedade, o conforto e o bem-estar afectivo global, e a escolaridade prediz o conforto, a depressão e a satisfação com o trabalho. Estes resultados reforçam a importância que tem sido dada ao estudo da idade (e.g., Warr, 1992) e a importância que se deve passar a dar ao nível de escolaridade.

Podem-se extrair algumas consequências e contributos desta pesquisa, a nível teórico e práticos. A nível teórico, os resultados deste estudo permitem contribuir para o alargamento do actual conhecimento acerca do bem-estar na polícia, dado conciliar uma temática (i.e., bem-estar no trabalho) e um grupo profissional (i.e., polícias) que não têm tido a atenção conjunta merecida.

Do ponto de vista prático, o presente estudo possibilita a identificação de grupos alvos de intervenção. À luz do presente estudo, sugere-se um investimento em acções promotoras de bem-estar focadas nos profissionais mais velhos e com menos habilitações escolares e com mais antiguidade na instituição, claro que não descurando os restantes. As instituições policiais portuguesas têm tido, como metas estratégicas, o rejuvenescimento do seu efectivo e a sua formação. De acordo com os resultados deste estudo, parece estar esta aposta no sentido correcto dada a importância destas variáveis no nível de bem-estar no trabalho. Contudo, as instituições policiais ainda têm um percurso a fazer no acompanhamento dos seus elementos mais velhos e com menos escolaridade, e que ainda são uma parte muito significativa do seu efectivo e que tendem a reportar emoções e atitudes menos positivas associadas ao seu trabalho.

Apesar do interesse que estes resultados possam apresentar, a leitura das conclusões do presente estudo deve ser feita à luz de alguns condicionantes, dadas as limitações inerentes a um estudo de natureza correlacional e com uma amostra de conveniência.

Considerando o fraco poder preditivo que as variáveis individuais sócio-demográficas revelaram neste estudo, parece premente que investigações futuras incidam sobre o estudo de possíveis preditores do bem-estar em contexto policial. O contexto de trabalho parece ser um importante ponto de partida para o estudo dos preditores, dado a literatura ter vindo a evidenciar as fontes de stress organizacionais como sendo as mais salientes no contexto dos profissionais de polícia portugueses (e.g., Gonçalves & Neves, 2004; Gonçalves, Neves & Morin, 2010a). Para além disso, o contributo dos factores contextuais organizacionais continuam a ser deixados de lado em prol do estudo de outros possíveis factores. Assim, com vista à investigação futura, sugerem-se estudos que procurem analisar os preditores organizacionais do bem-estar no trabalho, tal como argumentado no final do Capítulo 1.

Em termos do contributo para a presente tese de doutoramento, este estudo apresenta-se como um auxiliar valioso, pois revela a importância de se ter em consideração as variáveis sócio-demográficas nos estudos seguintes.

PARTE II
UMA VISÃO ORGANIZACIONAL MACRO: O CONTRIBUTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL PARA O BEM-ESTAR NO TRABALHO

CAPÍTULO 5

CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo surge na sequência do Capítulo 1 que finaliza com o enfoque nas características organizacionais, enquanto caminho de investigação na área do stress e bem-estar no trabalho. Assim, propõe-se que o estudo da cultura organizacional possa ser um desses caminhos. A literatura sobre cultura organizacional é vasta, mas predominantemente focada na sua conceptualização e no seu contributo para os resultados organizacionais, sendo notória a escassez de estudos que incidem nas consequências individuais e muito especialmente, no bem-estar dos trabalhadores.

Este capítulo não pretende apresentar uma revisão de literatura exaustiva, mas sim focar os pontos-chave essenciais que se encontram associados à cultura organizacional. Inicia-se o capítulo com uma introdução geral sobre a origem do estudo da cultura organizacional, passando pela definição e conceptualização do conceito. Numa segunda fase, é abordado um conjunto de tipologias, debruçando a atenção no Modelos dos Valores Contrastantes. São abordados de seguida os preditores e consequentes da cultura organizacional, com especial enfoque para as consequências individuais. Finaliza-se o capítulo com um breve enfoque no ajustamento indivíduo-organização.

5.1. Cultura Organizacional: Origem e Conceptualizações

O conceito de cultura tem a sua raiz na antropologia e foi definido como sendo um conjunto de aspectos que são adquiridos pelo Homem enquanto membro da sociedade, tais como as crenças, a moral, as leis, os costumes, os hábitos, etc., manifestando-se nos modos de vida dos indivíduos e dos artefactos utilizados. Esta concepção pluralista vigorou durante várias décadas, dividindo-se em duas correntes de pensamento: uma perspectivava a cultura como um conjunto de *padrões culturais* criados pelos indivíduos que interagem entre si; a outra encarava a cultura como uma *estrutura social*, ou um sistema de relações sociais, cujo núcleo era a cultura enquanto conjunto de regras sobre os comportamentos e pensamentos. O pensamento antropológico caminhou no sentido de uma perspectiva estruturalista da cultura, que enfatiza duas componentes: a componente simbólica, que se prende com o sistema de símbolos e significados partilhados pelas pessoas e que estão patentes nos seus pensamentos; a componente cognitiva, que se refere ao sistema de padrões cognitivos aprendidos pelos indivíduos e que, por se encontrarem nas suas mentes, ajudam-nas a perceber, sentir e agir (Neves, 1996; Rocha, 2004).

Apesar da conhecida experiência de *Hawthorne*, realizada por Elton Mayo e colaboradores em 1927 na fábrica da *Western Electric Company*, realçar a importância dos aspectos de natureza social e cultural para a dinâmica organizacional (Trice & Beyer, 1993), o estudo da cultura organizacional teve início demarcado nos finais dos anos 70 e conheceu um franco desenvolvimento durante a década de 80. Os processos de fusões e as aquisições de organizações que ocorreram durante a década de 90, vieram reforçar a importância da cultura organizacional enquanto factor que pode dificultar ou facilitar a gestão dos indivíduos e do trabalho.

O interesse por esta temática decorreu da tomada de consciência por parte dos investigadores e dos profissionais das organizações de que não são apenas os factores económicos que influenciam o sucesso da organização, pois os factores não económicos, como sejam os valores, as crenças e os pressupostos, pareciam ter importância nas práticas e sucesso organizacional (Neves, 1996), nomeadamente quando se constatou nos anos 80 que empresas com diferentes níveis de sucesso apresentavam diferenças em termos de valores e estilo de gestão (Silva, 2003). Sarmiento (1994, p. 94) afirma que a “(...) abordagem cultural das organizações e o conceito de cultura organizacional permitem que se dirija a atenção para os aspectos simbólicos no interior das organizações e para a atribuição de significado pelos actores aos diferentes momentos e realidades da ‘vida’ organizacional”.

Vários são os autores que têm procurado sistematizar os estudos sobre a cultura organizacional, com o objectivo de tornar mais compreensível a grande quantidade de produção teórica e empírica. Seguindo Neves (2000, p. 71), “merecem uma referência especial Martin (1992) e Sackman (1991), em virtude da abrangência da literatura conseguida e das posições teóricas formuladas”. Estas sistematizações estão resumidas no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 - Perspectivas de abordagem da cultura organizacional

(baseado em Neves, 2000b e Silva, 2003)

Sistematização	Perspectivas	Resumo
Sistematização de Martin	Perspectiva integradora	Essência: homogeneidade e harmonia, matriz cultural una e única Manifestações: relações de consistência
	Perspectiva diferenciadora	Essência: diferença e conflito, podendo emergir várias sub-culturas Manifestações: relações de inconsistência
	Perspectiva fragmentada	Essência: ambiguidade produzindo múltiplas matrizes culturais Manifestações: falta de clareza, ausência de consenso e complexidade
Sistematização de Sackman	Perspectiva culturalista	Essência: um todo (aspectos visíveis e invisíveis) Manifestações: formas padronizadas de pensar, sentir e agir
	Perspectiva funcionalista	Essência: significados Manifestações: tangíveis e significados
	Perspectiva cognitiva	Essência: ideias, valores, normas e crenças que moldam e orientam os comportamentos Manifestação: comportamentos e práticas organizacionais
	Perspectiva construtivista	Essência: resultado da construção social e consequente partilha de significado Manifestação: construção e interacção colectiva

5.1.1. Definições

A definição de cultura organizacional é um dos pontos que tem sido alvo de debate no seio dos investigadores, encontrando-se na literatura inúmeras definições, como refere Hofstede (2003, p.210) “[N]ão há definição padrão para o conceito”. Todavia, a definição de Edgar Schein, considerado pioneiro neste campo de investigação, é a mais citada e utilizada (Silva, 2003), tendo servido de base a diversos trabalhos de investigação.

Segundo Schein (1992, p.12) cultura pode ser definida como:

“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as its solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and fell in relation to those problems”.

Assim, Schein sugere que uma vez que o grupo tenha aprendido e retido os pressupostos básicos que o ajudaram a lidar de forma eficaz com problemas de adaptação externa e integração interna, estes resultam em padrões partilhados quase automáticos de pensar, sentir e agir, fornecem significado, conforto e estabilidade, e facilitam a interpretação e acção em

situações novas (Silva, 2003). Estes padrões são ensinados aos novos membros como sendo a forma correcta de perceber, pensar e sentir esses problemas e situações.

Apesar de esta ser a definição mais relevante neste contexto, não é a única e nem todas possuem o mesmo conteúdo⁵¹. Porém, mais importante do que elencar definições é sublinhar alguns contornos comuns de diferentes definições e que contribuem para a clarificação do conceito (e.g., Neves, 2001; Duarte, 2005) e com os quais a maioria dos investigadores concordariam (Hofstede, 2003). Assim, a cultura é: *holística*, sendo o todo mais do que a soma das partes; *única e distinta*, fomentando a identidade organizacional e coerência de cada grupo, contribuindo para a distinção dos membros de uma organização dos de outra; de *natureza colectiva*, sendo fruto da interacção que se estabelece entre os indivíduos; centrada no *domínio do simbólico*, estruturada através de valores, ideologias, rituais e cerimónias; *partilhada*, pela sua construção colectiva; *aprendida e transmitida*, inter-geracionalmente pelo processo de socialização; *determinada historicamente*, reflectindo a história e tradições da organização; *dinâmica*, com a entrada de novos membros e novas situações; *difícil de mudar*, pressupõe continuidade e não é facilmente modificável.

Destes pontos decorre um conjunto de importantes funções, que a cultura organizacional possui: permitir que os grupos aprendam a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, fornecer aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso colectivo e a estabilidade organizacional, bem como moldar os comportamentos (e.g., Duarte, 2005; Wagner III, 2000). Estas funções são conseguidas, principalmente, pela criação de consensos e harmonias ao nível da missão e das estratégias organizacionais, dos objectivos e dos meios para alcançar esses objectivos, contribuindo para padrões de comunicação, interacção e partilha (Schein, 1985).

5.1.2. Manifestações e componentes de cultura

Diferentes definições de cultura, remetem para diferentes formas de manifestação e componentes da cultura. Contudo, é consensual que é possível identificar componentes diferentes que representam distintos níveis de significado inter-relacionados, dos mais observáveis e tangíveis aos mais invisíveis e intangíveis (Silva, 2003).

Na literatura encontram-se propostas que contemplam um número variado de níveis de manifestação da cultura. Desde propostas com apenas dois níveis (como é o caso do trabalho de Trice e Beyer (1984, 1993) que propõem que a cultura se manifesta sob a forma de dois

⁵¹ Furnham (1997) e Silva (2003) exploraram a questão do acordo e desacordo entre diferentes definições.

níveis: (1) substância que representa o conteúdo da cultura (e.g., normas, valores e crenças), e (2) forma que representa a expressão da cultura (e.g., mitos, rituais e símbolos)), a outras propostas que apresentam três níveis (como apresentado por Schein), e, também, quatro níveis (propostos por Hofstede). De seguida são apresentadas três das propostas presentes na literatura dado revelarem a diversidade de perspectivas sobre as manifestações e componentes da cultura, bem como a pluralidade de modelos que suportam essa diversidade.

Uma das propostas mais divulgada é a de Schein (1984, 1989, 1992, 1997), que propõe a existência de três níveis de componentes: artefactos, valores declarados e pressupostos básicos.

Os *artefactos* constituem o primeiro nível da cultura organizacional, e surgem como os aspectos mais visíveis e facilmente observáveis da cultura, podendo incluir tudo o que é estrutura física e material, desde o vestuário até aos produtos da organização, passando pelo espaço físico, bandeiras e logótipos. Silva (2003, p.45) refere que “o grande problema dos artefactos é que estes são palpáveis mas cujo significado é difícil de decifrar correctamente”.

O segundo nível é composto pelos *valores declarados*, os quais se apresentam sobre a forma de estratégias, políticas, objectivos e filosofias, e têm uma função normativa e de orientação do grupo, justificando o que acontece na organização e orientando os comportamentos dos grupos. Este nível é visível através de verbalizações e documentos, com informação sobre as estratégias, os objectivos e filosofias.⁵²

Por último, no nível mais profundo, estão os *pressupostos básicos* que se referem às crenças, percepções, pensamentos e sentimentos aceites como verdadeiros e inquestionáveis e que funcionam como sistema de significados para interpretar e viver as situações. Estes pressupostos básicos podem ser “ (...) decifrados através de observação intensiva, uma análise de questões muito específicas e da exploração das ‘anomalias’ entre os artefactos observáveis e os valores declarados” (Silva, 2003, p. 46).

Outra proposta, a de Hofstede (1997; 2003), divide as manifestações de cultura em quatro níveis que se agrupam na forma de camadas de uma cebola: símbolos, heróis, rituais e valores, representando os símbolos as manifestações mais superficiais da cultura, os valores a

⁵² Silva (2003, pp. 100-101) reforça a importância de utilizar a distinção entre valores declarados (*espoused values*) e valores em uso (*values in-use*), proposta por Siehl e Marti (1988), presente no trabalho de Schein (1992) e Argyris e Schön (1974/1992), “os valores declarados correspondem aos valores que as pessoas dizem acreditar, estes são comunicados directamente, por exemplo, nas declarações da gestão sobre a filosofia da empresa. Os valores em uso correspondem àqueles valores que se encontram realmente activos e são identificáveis a partir de dois tipos de manifestações culturais, as práticas (programas de formação, normas formais ou informais, etc.) e as formas (linguagem, histórias, rituais, etc.) Esta distinção permite identificar valores mais próximos dos pressupostos básicos, os valores em uso e, valores mais superficiais e menos essenciais no funcionamento da organização, os valores declarados”.

mais profunda, e os heróis e rituais uma situação intermédia (Hofstede, 2003). Esta proposta tem em consideração alguns dos elementos de Schein, mas classifica-os de forma diferente (Silva, 2003).

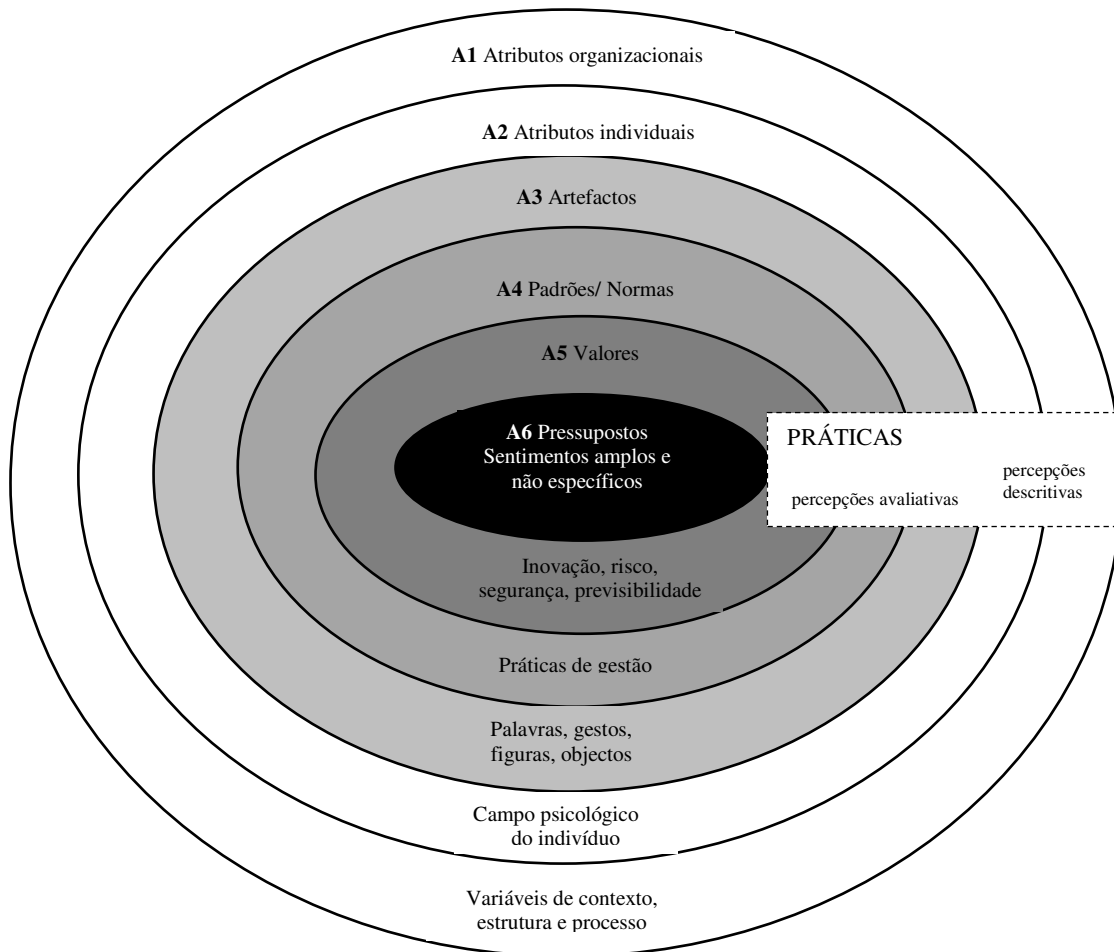
“Os *símbolos* são palavras, gestos, figuras ou objectos [e.g., forma de vestir, bandeiras] que transportam um significado particular que apenas é reconhecido pelos que partilham a cultura (...). Os *heróis* são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamentos (...). Os *rituais* [e.g., forma de cumprimentar, cerimónias sociais] são actividades colectivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura. (...) símbolos, heróis e rituais foram agrupados sobre o termo de *práticas* por serem visíveis ao observador externo (...) o núcleo da cultura é formado pelos *valores* (...)” (Hofstede, 2003, pp. 22-23).

Baseado nas ideias existentes na literatura, com ênfase no trabalho de Hofstede e a noção de camada referida frequentemente na literatura, Neves (1996, 2001) sugeriu um modelo de reconceptualização do clima e cultura, que subentende uma concepção multidimensional de clima/cultura e uma visão construtivista da realidade.

A representação gráfica deste modelo (Figura 5.1) baseia-se num “conjunto de anéis concêntricos e sobrepostos, representando cada anel um elemento ou manifestação da cultura e estando dispostos segundo uma ordem que seja o reflexo, quer do grau de materialidade da manifestação, quer do grau de dificuldade de acessibilidade do mesmo, quer ainda da forma de apreensão e aprendizagem do significado (do comportamental e ao emocional)” (Neves, 1996, p. 155).

Figura 5.1 - Representação esquemática dos diferentes níveis de manifestação da cultura

(Fonte: Neves, 1996)



As diferentes camadas variam ao longo de um contínuo, cujas extremidades são constituídas pelas características da objectividade, da fácil acessibilidade e do nível do consciente (i.e., camadas mais periféricas); e pelas características de subjectividade, do acesso difícil e do nível do inconsciente (i.e., camadas mais profundas).

A Figura 5.1 permite-nos visualizar as principais estruturas de base deste modelo. As camadas mais periféricas equivalem à ideia de clima organizacional, ou seja, às percepções de natureza descritivas do ambiente organizacional (Neves, 1996). Especificamente, A1 corresponde aos atributos organizacionais que estão na origem do clima, relativos às variáveis de contexto, estrutura e processo.

A camada A2 é referente aos atributos individuais, ou seja, o campo psicológico do indivíduo, incluindo as variáveis psicológicas (e.g., percepções, motivações, necessidades, ideias) e não psicológicas (e.g., condições sociais, biológicas, físicas).

As restantes camadas (A3, A4, A5 e A6) correspondem à noção de cultura organizacional, sendo aferida com base nas *percepções de natureza avaliativas* (Neves, 1996). A camada A3 traduz a dimensão comportamental da cultura e de fácil visibilidade, sendo designada por artefactos, ou seja, objectos materiais feitos pelas pessoas para facilitar a expressão cultural de actividades (Trice & Beyer, 1984). Incluem-se os artefactos de natureza tangível, como a estrutura física e material (e.g., arquitectura, vestuário, bandeiras, logótipos) e intangíveis (e.g., linguagem e terminologia técnica utilizada na organização, declarações de missão, slogans, histórias, lendas, mitos). A importância desta camada decorre da ligação que é suposto ter com outras camadas profundas da cultura organizacional.

O anel correspondente à camada A4, simboliza os padrões e normas de comportamento. Assumindo a forma de recomendações, prescrições, proibições, o que é ou não apropriado, referindo-se a padrões de comportamento que são utilizados pelos membros da organização diariamente. Incluem-se nesta camada, por exemplo, as práticas de gestão, os planeamentos estratégicos e as práticas de recursos humanos, como a comunicação. As cerimónias, ritos e rituais são expressões que os padrões de comportamento assumem, para reforçar a importância de determinados valores.

A camada A5 representa a camada dos valores, crenças e ideologias, cuja natureza é um misto de cognitivo e emocional. Esta camada é considerada por diversos autores (e.g., Hofstede, 2003) como a essência / ou substância da cultura. Os valores estão intimamente ligados aos códigos de ética (Neves, 1996) e fornecem “pistas” para o comportamento das pessoas. Esta é a camada que irá ser usada no presente estudo, em virtude das suas características e do seu papel central na influência das atitudes e comportamentos organizacionais e individuais (Neves, 2007).

A última camada, A6, é a mais profunda e simboliza os pressupostos básicos, ou seja, o sistema de significados que, para Schein (1997), é a essência da cultura. É uma camada invisível e que pertence ao domínio do inconsciente, funcionando como uma teoria implícita que ajuda as pessoas na forma como pensar, sentir e de se comportarem nas situações, auxiliando-as na atribuição de significado.

5.1.3. Tipologias de Cultura Organizacional

Na tentativa de contribuir para a clarificação das dimensões de cultura organizacional têm sido formulados diversos modelos, alguns dos quais representados sob a forma de tipologias que agrupam e classificam os tipos de cultura. Neves (1996, p. 123) define tipologia como “uma forma de classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes, que o tornam distinto de outro algo. Podemos assim dizer, que uma tipologia é definida por um conjunto de tipos [i.e., “uma simplificação selectiva intencional, construída na base de certos critérios e que, serve de ponte entre a abordagem teórica e a avaliação empírica” (Neves, 1999, p. 123)] com certas características em comum, mas também suficientemente diferentes para serem distinguíveis entre si”. Assim, aplicando esta noção à cultura organizacional, “uma tipologia é um esquema classificativo, através do qual diferentes organizações podem ser agrupadas em função de características culturais comuns” (Neves, 1996, p. 123).

Desta forma, estes modelos tipológicos assumem que as organizações se podem caracterizar por um conjunto de traços ou dimensões comuns em termos de cultura organizacional, preconizando que em termos metodológicos, as tipologias “permitem a adopção de metodologias quantitativas que possibilitam a comparabilidade e a generalização dos resultados” (Neves, 2000b, p. 85). A possibilidade de comparação entre organizações, surge assim como uma vantagem associada às abordagens tipológicas (Bilhim, 2001; Furnham, 2005).

Para além dos benefícios de ordem metodológica, o uso de tipologias para conceptualizar a cultura organizacional possibilita contemplar a complexidade e pluralidade do conceito, para além disto, a abordagem tipológica é mais apta a exprimir os contrastes e paradoxos com os quais as organizações coabitam e que têm que compatibilizar, bem como permite desenhar planos de intervenção monitorizáveis em termos de diagnóstico, intervenção e controle (Neves, 2000b). Schein (2004) assume ainda, como vantagem deste formato de tipologias o ajudar a dar sentido e ordem aos fenómenos. Contudo, são apontadas igualmente desvantagens, surgindo a tendência das tipologias simplificarem em demasia os fenómenos complexos (Schein, 2004), bem como a diversidade de tipologias que emergem (Reino, 2009).

Várias têm sido as formulações de modelos de cultura organizacional sob a forma de tipologias, habitualmente identificados na base de quadrantes de estruturas dimensionais, que resultam da combinação de eixos ortogonais, unipolares (e.g., Harrison, 1972; Handy, 1978; Deal & Kennedy, 1982; De Witte & De Cock, 1986) ou bipolares (e.g., Denison, 1990;

Quinn, 1985)⁵³. No Quadro 5.2 apresenta-se um breve resumo das tipologias com maior divulgação na literatura.

Quadro 5.2 - Resumo das principais tipologias

Classificação da tipologia	Autores	Eixos Estruturantes	Quadrantes estruturados
Tipologias de dimensões unipolares	Deal & Kennedy (1982)	Risco Velocidade	Cultura de processo Cultura de risco Cultura de agressividade Cultura de acção
	Harrison (1972)	Formalização Centralização	Cultura de funções Cultura de poder Cultura atomista Cultura de tarefa
	Handy (1978)	Formalização Centralização	Cultura de Apolo Cultura de Zeus Cultura de Dionísio Cultura de Atenas
	De Witte & De Cock (1986)	Controle Dinamismo	Cultura de regras Cultura de apoio Cultura de inovação Cultura de objectivos
Tipologias de dimensões bipolares	Denison (1990)	orientação externa vs. orientação interna flexibilidade vs. estabilidade	Cultura de consistência Cultura de envolvimento Cultura de adaptabilidade Cultura de missão
	Quinn (1985)	orientação externa vs. orientação interna flexibilidade vs. controle	Cultura de apoio Cultura de inovação Cultura de objectivos Cultura de regras

O **Modelo de Valores Contrastantes**⁵⁴ de Quinn é um dos modelos de referência nesta área. A abordagem dos valores contrastantes aplicada à cultura organizacional é “talvez a mais adequada para captar o sentido paradoxal e por vezes pouco racional caracterizador da natureza dos fenómenos organizacionais, o que pressupõe um pensamento janusiano capaz de pensar ideias contraditórias, como integradas e funcionalmente eficazes” (Neves, 2001, pp. 91-92).

De acordo com Neves (1996; 2000), este modelo bipolar como forma de conceptualizar a cultura organizacional apresenta as vantagens de constituir uma estrutura teórica integrada que possibilita o entendimento mais profundo sobre essa mesma cultura, uma vez que a integra nas principais teorias organizacionais; permite a clarificação do conteúdo conceptual, na medida em que é representado graficamente, e contextualiza a cultura organizacional na

⁵³ Neves (1996) descreve e discute aprofundadamente estas diferentes tipologias.

⁵⁴ Reino (2009, p. 55) refere que “the term ‘competing’ refers to the belief that each model of organizational culture has a polar opposite”.

sua forma de funcionamento paradoxal e contrastante, dinamizando as relações e dando conta do carácter de simultaneidade das várias orientações contrastantes que cada organização pode prosseguir no seu funcionamento. Para além disto, em termos de investigação permite a formulação de hipóteses de estudos, a partir da forma como cada tipo de cultura se relaciona com outros critérios comparativos como a estratégia, o desempenho, os recursos humanos, a liderança, entre outros.

Este modelo tem origem no modelo de eficácia desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh (1983), sendo validado teórica e metodologicamente por diversos estudos de natureza empírica no início da década de 90 do século passado (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991; West & Anderson, 1992; Zammuto & Krakower, 1991).

O modelo dos valores contrastantes (Quinn et al., 1981; 1982) representa-se por dois eixos (Figura 5.2): o eixo horizontal remete para orientação interna vs. externa, sendo que a orientação interna coloca a ênfase no desenvolvimento dos recursos humanos e na manutenção de um ambiente de trabalho estável e cooperante, enquanto que a orientação externa enfatiza o desempenhar das actividades para crescer e adquirir recursos. O eixo vertical representa a flexibilidade vs. controle, representando o factor flexibilidade a importância da iniciativa individual, da rapidez e da adaptabilidade organizacional, enquanto o factor controle acentua a necessidade de hierarquia e controle.

Neves (1996, 2007) refere ainda, um terceiro eixo invisível que reflecte um contínuo de meios-fins (i.e., processos-resultados), o que traduz os conflitos inerentes aos problemas de prioridade (planeamento e rapidez de resposta), da importância (valor dos recursos humanos e produtividade) e do tempo (estabilidade para garantir segurança, qualidade e rapidez para assegurar crescimento e competitividade)⁵⁵. Da combinação destas dimensões/eixos resultam quatro quadrantes suportados pelos modelos teóricos seguintes: modelo das relações humanas, que enfatiza a motivação dos indivíduos e a descentralização das decisões; o modelo dos sistemas abertos, no qual a principal finalidade é a adaptação; o modelo dos processos internos, que preconiza como principal finalidade a integração; e o modelo dos objectivos racionais, para o qual o fundamental é o alcance dos objectivos definidos. De

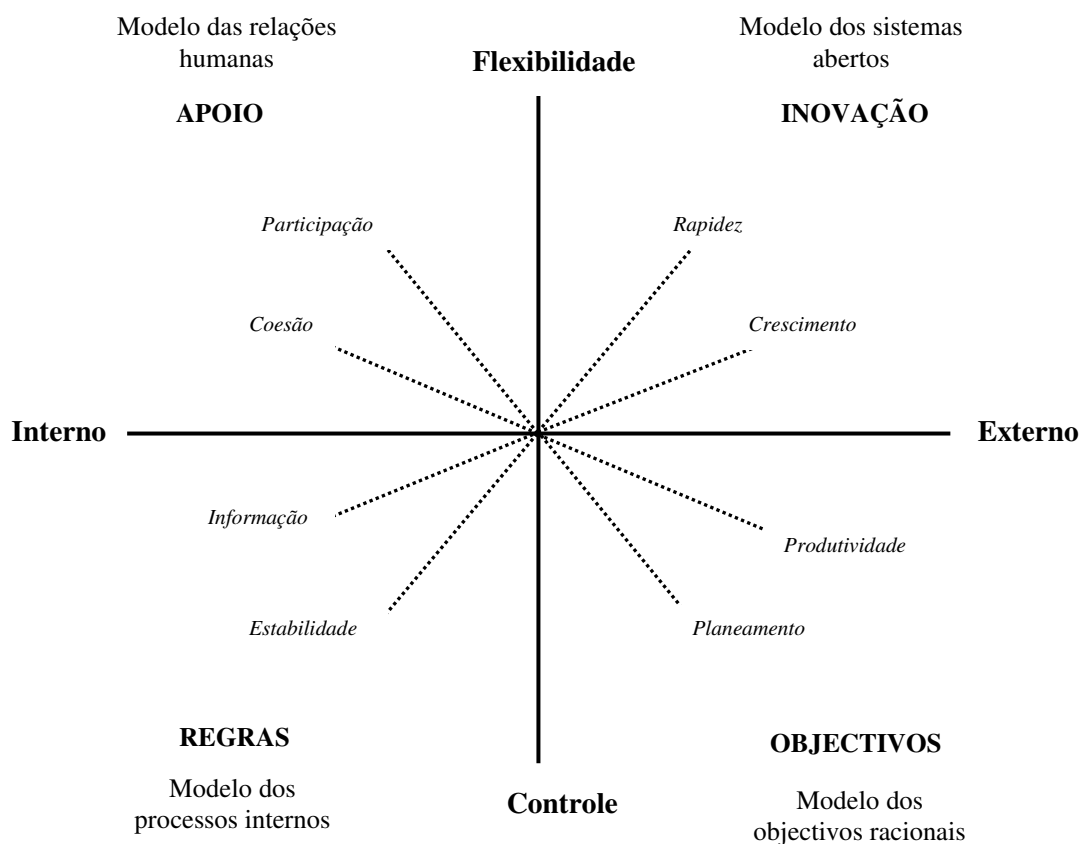
⁵⁵ Em 2006, Cameron, Quinn, DeGraff e Thakor acrescentaram ao modelo uma nova associada ao dinamismo, tratando-se de um contínuo que acompanha dois quadrantes opostos e que separa duas ênfases relacionadas com o processo de mudança ou de criação de valor, o que traduz a ideia de que os vários aspectos de funcionamento de uma organização funcionam simultaneamente em harmonia e tensão. Especificando, o contínuo apoio-objectivos separa uma focalização na mudança de longo prazo da mudança rápida e de curto prazo. O contínuo inibição-regras, separa a ênfase no novo na ampla mudança da ênfase no melhor e na pequena mudança (Neves, 2007).

acordo com Neves (2007, p. 9), “cada quadrante é associado a um tipo cultural, ou seja, um conjunto de valores ou pressupostos de base, que constituem a essência da cultura”.

Desta forma, as diferentes dimensões contrastantes que estão integradas nos modelos organizativos apresentados por Quinn (1985; 1991), resultam numa estrutura conceptual de quatro tipos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objectivos diversificada em termos de teorias organizacionais (Neves, 2001) ⁵⁶.

Figura 5.2 - Representação esquemática do Modelo de Valores Contrastantes

(Adaptado de Neves, 1996)



O quadrante superior esquerdo resulta dos vectores de orientação interna e da flexibilidade, associados à participação e à coesão. Neste quadrante fala-se de **cultura de apoio** que se desenvolve em torno de valores como a participação, o trabalho em equipa, o sentimento de pertença e a confiança. Este tipo de cultura insere-se no modelo de relações

⁵⁶ Neste trabalho seguem-se as designações utilizadas pela equipa de investigação FOCUS (Van Muijen et al., 1999; Neves, 2001). As designações foram sofrendo ao longo do tempo alterações (e.g., Quinn et al., 1981; 1982; Quinn & Spreitzer, 1991): Cultura de apoio ou *Clan culture* ou *Cultura de grupo*; Cultura de inovação ou *Adhocracy culture* ou *Cultura desenvolvimentista*; Cultura de regras ou *Hierarchy culture* ou *Cultura hierárquica*; Cultura de objectivos ou *Market culture* ou *Cultura racional*.

humanas, no qual é enfatizado o desenvolvimento humano com base na coesão e no compromisso.

O quadrante superior direito traduz o modelo dos sistemas abertos, definido pelos vectores da flexibilidade e da orientação externa que potencia uma **cultura de inovação**. Neste contexto sobressaem valores de rapidez e crescimento, sendo valorizada a flexibilidade e a mudança, centrando a atenção da organização nas respostas às exigências da envolvente externa.

O quadrante inferior esquerdo destaca o modelo dos processos internos que valoriza a estabilidade interna e o controlo dos processos. Este modelo está associado à organização burocrática e tradicional, criando uma **cultura de regras**, na qual prevalece a formalização, estruturação, centralização, uniformidade e estabilidade em busca da eficácia.

Por fim, o quadrante inferior direito traduz o modelo dos objectivos racionais, definido pelos vectores do controle e da orientação externa, em que o fundamental é o alcance da produtividade e da eficiência. Nesta **cultura de objectivos** há uma orientação para os resultados e o alcance dos objectivos pré-definidos, enfatizando a produtividade, o desempenho em prol do alcançar dos objectivos.

Abaixo, apresenta-se o Quadro 5.3 que sistematiza os tipos de cultura organizacional, com base no modelo teórico, características, finalidade e valores dominantes.

Quadro 5.3 - Tipos de Cultura Organizacional com base no Modelo dos Valores Contrastantes e suas características

Tipo de cultura	Modelo	Características	Finalidade	Valores dominantes	Tipo de organização
Cultura de apoio	Relações humanas	Valores nucleares de motivação: participação, a confiança e o sentimento de pertença Liderança: tende a estimular a participação e apoiar o desenvolvimento dos indivíduos e do trabalho em grupo Ênfase da estratégia: desenvolvimento dos recursos humanos e da sua implicação e moral Critério de eficácia: desenvolvimento e envolvimento dos indivíduos	Criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas	Participação Flexibilidade Coesão Sentimento de pertença Cooperação Espírito de grupo Bem-estar das pessoas	Flexível Voltada para si própria
Cultura de inovação	Sistema aberto	Valores nucleares de motivação: iniciativa individual, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento Liderança: baseia-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e ter visão estratégica Ênfase da estratégia: inovação, crescimento e novos recursos Critério de eficácia: quota de mercado e crescimento em volume de negócios	Adaptação da organização às exigências da envolvente	Crescimento Flexibilidade Criatividade Capacidade adaptativa Receptividade da mudança	Flexível Voltada para o exterior

Nota. Adaptado de Cameron & Freeman (1991), Duarte (2005) e Neves (1996)

Quadro 5.3 - Tipos de Cultura Organizacional com base no Modelo dos Valores Contrastantes e suas características (cont.)

Tipo de cultura	Modelo	Características	Finalidade	Valores dominantes	Tipo de organização
Cultura de regras	Processos internos	Valores nucleares de motivação: segurança, a ordem, as regras e normas de funcionamento da organização Liderança: tende a ser conservadora, garantindo o controlo, a estabilidade e a segurança Ênfase da estratégia: estabilidade, previsibilidade Critério de eficácia: controlo, estabilidade e segurança	Estabilidade interna, integração e controlo	Formalização Segurança Uniformização Centralização Ordem Hierarquia Sistemas de informação Controle	Pouco flexível Ego-centrada
Cultura de objetivos	Objectivos racionais	Valores nucleares de motivação: capacidade de competir e de alcançar os objectivos predeterminados Liderança: é orientada para a tarefa e o alcance dos objectivos Ênfase da estratégia: vantagem competitiva e superioridade no mercado Critério de eficácia: planeamento e a eficácia do funcionamento	Alcance dos objectivos definidos	Produtividade Desempenho Alcance dos objectivos Eficiência Maximização de resultados	Pouco flexível Centrada no “cliente” externo

Nota. Adaptado de Cameron & Freeman (1991), Duarte (2005) e Neves (1996)

Estas culturas, segundo Quinn (1991), não são estanques podendo emergir em qualquer organização e dentro de cada realidade organizacional. Não existem tipos únicos de cultura, ou seja, nenhuma organização se caracteriza por apenas um tipo de cultura mas pela sua coexistência, embora com ênfases diferentes (Denison & Spreitzer, 1991; Silva, 2003) e quanto maior a dominância e a nitidez dos contornos, mais intensa e forte será a cultura (Cameron & Freeman, 1991). Assim, “(...) in that sense types of organizational culture should not be viewed as mutually exclusive, but rather as complementary. The pattern of organizational culture then reflects the relative importance and dominance of types of organizational culture in a particular organization, but also, the relationship between types of organizational culture” (Reino, 2009, p. 60)⁵⁷.

O modelo dos valores contrastantes parte do pressuposto teórico de que as organizações não se encontram num estado de equilíbrio perfeito, e que as quatro orientações integram a dinâmica e a complexidade inerente à organização, colocando como hipótese a recepção de diferentes graus e ênfases. Os quatro quadrantes não são apenas abstrações, mas representações de quatro formas de ver as realidade organizacional (Quinn, 1991).

Este modelo tem sido alvo de inúmeros estudos, quer para a sua validação e operacionalização (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991; West & Anderson, 1992; Zammuto &

⁵⁷ Reino (2009) fez o levantamento de um conjunto de estudos empíricos que procuraram estudar a relação entre os quatro tipos de cultura organizacional.

Krakower, 1991), quer para caracterizar e comparar organizações e sectores de actividade (e.g., Duarte, 2005; Neves, 1996; Reino, 2009), tal como para estabelecer relação entre os tipos de culturas e outras variáveis, sendo isso exemplo as práticas de gestão de recursos humanos (e.g., Neves, 1996; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991), a eficácia organizacional (e.g., Alves, 2005; Cameron & Freeman, 1991), e a estratégia (e.g., Bluedorn & Lundgren, 1993)⁵⁸.

5.2. Preditores da cultura organizacional

A preocupação em estudar a origem (i.e., preditores) da cultura organizacional, é outro aspecto que tem dominado a literatura científica. Reino (2009, p. 61) cita Martin (1992) ao mencionar que a formação da cultura tem sido descrita como “fluid, ongoing process whereby cohesion, division and ambiguity continuously intertwine”.

Na literatura têm emergido diferentes categorizações dos factores que influenciam a cultura organizacional: factores internos e externos⁵⁹ (e.g., Silva, 2003) ou factores contextuais, organizacionais e humanos (e.g., Reino, 2009). Por uma questão de sistematização gráfica optou-se por recorrer à segunda categorização (Figura 5.3).

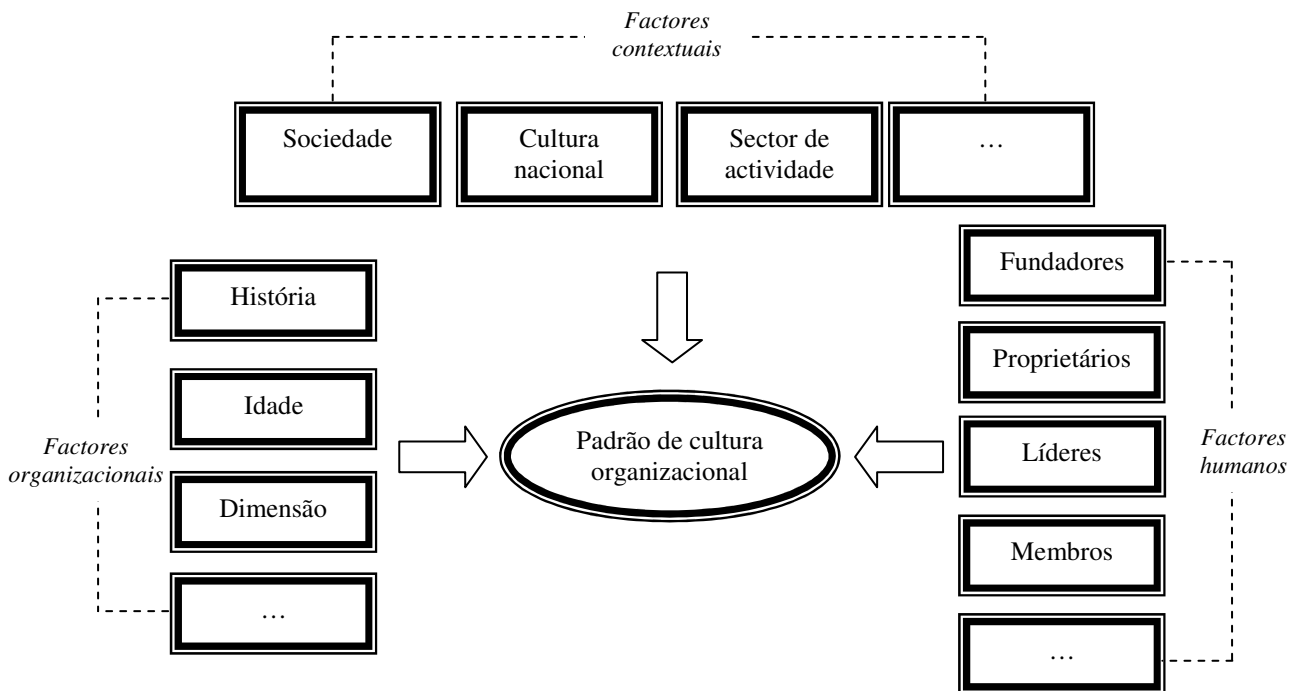
Os factores humanos referem-se aos indivíduos que contribuem para a organização e sem as quais a cultura organizacional não poderá existir (fundadores, líderes, membros, proprietários, etc.). Por sua vez, os factores organizacionais incluem os aspectos relativos à própria organização (e.g., idade, dimensão, história, etc.). Por fim, nos factores contextuais estão incluídos os aspectos relacionados com o ambiente onde a organização actua (e.g., sociedade, cultura nacional, sector de actividade, etc.). Esta enumeração não pretende ser exaustiva, outros factores têm sido estudados, mas estes são os que têm sido mais investigados e sobre os quais já existe conhecimento suficiente para traçar algumas conclusões.

⁵⁸ Os estudos sobre cultura organizacional, mesmo que não recorrendo a este modelo, têm tido os mesmos objectivos.

⁵⁹ Exemplos de factores internos: história do grupo, interacção entre os membros do grupo e dos líderes; exemplos de factores externos: cultura nacional, sector de actividade, valores sociais e legislação (e.g., Silva, 2003).

Figura 5.3 - Representação esquemática dos preditores da cultura organizacional

(Adaptado de Reino, 2009)



Em relação aos *factores humanos*, a formação da cultura é vista como um processo incremental no qual os fundadores, líderes e membros têm um papel chave (Gagliardi, 1986) e destes não pode ser separada essa formação (Knapp & Yu, 1999). Inclusive, alguns autores vêem a cultura organizacional como resultado dos valores e visões dos fundadores e líderes (Schein, 2004).

O **fundador** é uma figura significativa porque ao iniciar o seu próprio negócio, tomou decisões sobre como gerir o negócio fazendo emergir as ideias e pressupostos básicos da organização (Schein, 1983). Ao fundador juntam-se os **líderes**, pois para além de terem impacto e poder sob os aspectos tangíveis e racionais da organização, como a estrutura, as práticas de gestão de recursos humanos e a tecnologia utilizada, criam também procedimentos, missão, símbolos, rituais e linguagem própria que são transmitidos e ensinados aos novos membros (Gordon, 1985; Schein, 2004). Os membros da organização surgem, pois, como fundamentais para a manutenção e ensinamento da cultura organizacional (Reino, 2009).

Relativamente aos *factores organizacionais*, uma das primeiras influências na cultura organizacional é a sua **história** e tradição. A própria definição de cultura organizacional de

Schein (1992), tem inerente a ideia de que é necessária estabilidade, história e aprendizagem ao longo do tempo para a formação dos padrões partilhados.

Vários autores propõem a influência da **idade** da organização na cultura organizacional, muito associado ao ciclo de vida da organização (e.g., Quinn & Cameron, 1983). Alguns resultados neste sentido são apresentados através de estudos demonstrativos de que organizações mais antigas tendem a ser mais orientadas para a estabilidade (Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu, 2006). Com o decorrer do tempo, as organizações tendem a mudar de uma cultura de inovação (adhocracy and open system culture) para uma cultura de apoio (clan culture), e a cultura por objetivos (market culture) tende a ser substituída pela cultura de regras (hierarchical culture) (Cameron & Quinn, 1999). Importa ainda fazer referência que alguns estudos sugerem que uma maior partilha da cultura organizacional encontra-se associada a menor inovação, enquanto maior diversidade de crenças e valores conduz a maior inovação (Jaskyte & Dressler, 2004).

A **dimensão**⁶⁰ da organização é apontada como preponderante para a cultura da organização, sendo que à medida que a organização cresce em dimensão aumenta a necessidade de regras e procedimentos standardizados tendendo-se a impor uma cultura de regras (hierarchical culture e internal processes culture) (Cameron & Quinn, 1999), encontrando-se uma correlação positiva entre a dimensão da organização e este tipo de cultura, e uma correlação negativa com a cultura de apoio (human relation culture) (Dastmalchian et al., 2000).

Quanto aos **factores de contexto**, a influência da **cultura nacional** (ou societal), é um factor determinante para as características da cultura organizacional (Ott, 1989). Por exemplo, o estudo de Koopman, Den Hartog, Konrad et al. (1999) demonstrou que, a cultura organizacional, é fortemente influenciada pelos valores dominantes na cultura nacional. Resultados similares foram obtidos por Deshpandé, Farley e Bowman (2004) que, ao analisaram o perfil de cultura organizacional de seis organizações de países asiáticos, verificaram diferenças significativas em termos de cultura organizacional consistentes com as diferenças históricas e culturais dos países. Os padrões de resultados obtidos por outros autores reproduzem estas conclusões (e.g., Hofstede, 2001; 2003).

O **sector de actividade** no qual a organização se insere, surge na literatura como outro factor importante para a formação da cultura organizacional (e.g., Chatman & Jehn, 1994). Uma meta-análise que compara as empresas privadas e organizações pública (Boyne, 2002),

⁶⁰ Há diferentes medidas de dimensão da organização, por exemplo, capacidade física, recursos financeiros ou número de indivíduos (Reino, 2009). Os estudos apresentados referem-se ao número de indivíduos.

indicou que estas diferenciam nos seguintes aspectos: ambiente, objectivos organizacionais, estruturas e valores, sendo que as públicas estão mais abertas às influências do ambiente, têm estruturas mais burocráticas e menos autonomia e os gestores públicos têm menos valores materialistas. Outros estudos comparativos entre sectores de actividade, reportam que as indústrias de manufactura revelam uma ênfase na dimensão externa e na estabilidade (Dastmalchian, Lee & Ng, 2000), características partilhadas por algumas organizações de serviços (Chatman & Jehn, 1994). As organizações do sector público, como a saúde e as prisões, tendem a focalizar-se na dimensão interna e na estabilidade (Dastmalchian et al., 2000; Wright, 2005). Por exemplo, os estudos com instituições policiais têm revelado uma tendência para o interno e o controlo (Duarte, 2005). Outros sectores, como o caso do da educação, têm demonstrado uma inconsistência nos resultados (Reino, 2009).

Isto não significa que todas as organizações do mesmo sector tenham o mesmo perfil de cultura organizacional, porque existem outros factores importantes (e.g., Gordon, 1991; Silva, 2003). Por exemplo, a própria **sociedade** com as suas expectativas e valores, assim como a legislação laboral e empresarial específica influenciam a organização e as suas próprias preocupações (Silva, 2003).

5.3. Consequentes da cultura organizacional

No que diz respeito à cultura enquanto predictor, a pesquisa tem sido focada nas consequências em termos organizacionais e em termos da relação entre o indivíduo e a organização, bem como seus comportamentos e atitudes.

5.3.1. Consequências organizacionais

Um dos aspectos mais estudados é a relação entre cultura organizacional e **desempenho organizacional**. Tem sido preocupação dos investigadores perceber qual a cultura organizacional que está associada a um melhor desempenho, e que funcione como vantagem competitiva para a organização. Os resultados não são totalmente convergentes, em parte possivelmente devido à diversidade de indicadores de desempenho que são utilizados nos estudos (Reino, 2009) ou à medição da cultura que, de acordo com Wilderom, Glunk e Maslowski (2000), deveria ser considerada através da discrepância entre a “actual” e o “desejado”.

Vários estudos têm encontrado que culturas mais fortes (i.e., valores organizacionais que são partilhados e apoiados pelos membros) têm um impacto positivo no desempenho

organizacional a curto-prazo (e.g., Gordon & DiTomaso, 1992) e no retorno do investimento, no lucro líquido e no custo das acções (e.g., Kotter & Heskett, 1992).

Outros estudos recorreram às tipologias de cultura organizacional, no sentido de perceber se determinados tipos de cultura estão associados ao desempenho organizacional. Por exemplo, Deshpandé e Farley (2004) demonstraram que uma cultura orientada para o interior (*consensual culture*) decresce o desempenho, enquanto uma cultura orientada para o exterior (*competitive culture*) tem um efeito positivo no desempenho. Culturas competitivas e inovadoras apresentam correlações positivas com indicadores de desempenho (Ogbonna & Harris, 2000).

A **qualidade** é outro ponto que tem sido estudado neste contexto, enquanto indicador de desempenho. As pesquisas têm demonstrado que a flexibilidade, a antecipação e o foco em responder às exigências dos clientes, são traços de cultura organizacional importantes para a qualidade de serviço (Reino, 2009), bem como uma cultura voltada para a mudança (Huang & Dastmalchian, 2006). O estudo de Voon (2006) conclui que as orientações para os colaboradores, para o longo prazo e para o desempenho, são variáveis importantes na determinação da qualidade de serviço. São, ainda, apontados factores moderadores na relação entre cultura e desempenho, como por exemplo a dimensão da organização (e.g., Denison & Mishra, 1995) e o sector de actividade (e.g., Christensen & Gordon, 1999).

A relação da cultura organizacional com as **práticas de gestão de recursos humanos** é outro aspecto que tem sido analisado por vários autores (Neves, 1996). O sentido da relação tem sido um tema debatido na literatura. Alguns autores (e.g., Ulrich & Lafasto, 1995) defendem a influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a cultura organizacional, sugerindo que o modo de agir e de pensar dos membros de uma organização (i.e., cultura) pode ser mantido ou alterado através das práticas de gestão de recursos humanos. As práticas são a forma de comunicar os valores culturais (Brockbank, Ulrich & Yeung, 1989), contribuindo desse modo para a gestão da cultura, reforçando os objectivos e valores. Outros autores (e.g., Aycan, Kanungo & Sinha, 1999; Schein, 1985) argumentam a influência da cultura organizacional sobre as práticas de gestão de recursos humanos, avançado com a proposta de que a cultura influencia as práticas de gestão de recursos humanos, na medida em que estas podem ser perspectivadas como uma das manifestações da cultura organizacional. Diversos autores defendem, ainda, a relação e influência mútua (e.g., Neves, 1996; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991), como por exemplo, Yeung et al (1991) que defendem que a gestão de recursos humanos é diferente consoante o tipo de cultura organizacional e que, a cultura organizacional, revela uma importante influência na gestão de

recursos humanos havendo necessidade de congruência entre ambas (Neves, 1996). Neves (1996) investigou a forma como a gestão do emprego, o recrutamento e seleção, a estratégia de recursos humanos, a formação e desenvolvimento e a manutenção dos recursos humanos, se relacionam com a cultura organizacional, tendo os resultados mostrado que existe uma mútua relação entre a cultura e as práticas de gestão de recursos humanos (GRH). Concluiu ainda, entre outros aspectos, que as práticas de recursos humanos de gestão de emprego eram mais influenciadas por culturas com uma orientação para as regras, e que as culturas caracterizadas por maior preocupação com os objectivos eram influenciadas por estratégias de formação.

5.3.2. Consequências para atitudes e comportamentos dos trabalhadores

Tem sido argumentado na literatura que a cultura organizacional tem efeitos nas atitudes e nos comportamentos no trabalho (Vanderberghe & Peiró, 1999). Apesar da elevada atenção que tem sido dada às questões da cultura organizacional, o estudo do seu impacto nos trabalhadores tem sido mais descurado do que o impacto em termos de desempenho (Quinn & Spreitzer, 1991; Pool, 2000).

As pesquisas têm-se debruçado especialmente sobre a influência da cultura organizacional na motivação, na implicação, no envolvimento e na satisfação dos trabalhadores. Dado “that stabilizing individual behavior is one of the most important functions of organizational culture because organizational culture enables the activity of organizational members through self-control and social mechanisms” (Reino, 2009, p.44). Neste contexto, os valores organizacionais têm um papel crucial quando, bem comunicados e partilhados, são usados como critério de decisão no dia-a-dia e delineadores dos comportamentos e atitudes no trabalho.

A cultura organizacional orientada para o grupo de trabalho tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho, com a implicação organizacional, com o envolvimento e com a lealdade, podendo fornecer um ambiente que pode tornar possível satisfazer as motivações intrínsecas dos colaboradores (Moynihan & Pandey, 2007).

São inúmeros os estudos sobre a relação entre a cultura organizacional e a implicação organizacional. Por exemplo, Finegan (2000) constatou que diferentes tipos de valores organizacionais percebidos pelos trabalhadores, prediziam diferentes componentes da implicação organizacional⁶¹, sendo que quando os trabalhadores percepcionavam valores de

⁶¹ Allen e Meyer (1990) desenvolveram um modelo tridimensional da implicação organizacional, o qual considera que as componentes da implicação organizacional reflectem três estados psicológicos não mutuamente

humanidade (e.g., cooperação e cortesia) e visão (e.g., criatividade e abertura) apresentavam níveis mais elevados de implicação afectiva e normativa. Os trabalhadores que percepcionavam a organização como tendo valores associados à lógica, economia, experimentação, diligência ou obediência, cautela e formalidade, tendiam a apresentar valores superiores na implicação de continuidade. Van Vuuren, Veldkamp, De Jong, & Seydel (2008) verificaram que a implicação afectiva está associada a tipos de cultura organizacional, caracterizada pela ênfase no interno e flexibilidade (i.e., cultura de apoio), enquanto que a cultura de funções (ênfase no interno e na estabilidade) associa-se à implicação normativa.

Diversos estudos têm-se debruçado sobre a análise da relação entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho. Os resultados sugerem que, culturas organizacionais orientadas para os indivíduos, resultam num nível de satisfação mais elevado (Tzeng, Ketefian & Redman, 2002). O estudo de Lincoln, Hanada e Olson (1981), recorrendo ao modelo dos valores contrastantes, indica que a satisfação no trabalho é superior nas organizações nas quais prevalece no padrão de cultura organizacional o quadrante do apoio (modelo das relações humanas) e da inovação (modelo dos sistemas abertos).

Outros estudos debruçaram-se sobre a análise da influência da cultura organizacional na qualidade de vida dos trabalhadores, sendo esta operacionalizada com diferentes indicadores: satisfação no trabalho, satisfação com aspectos específicos do contexto laboral, saúde física, implicação, *empowerment*, envolvimento e intenção de *turnover*. Os autores Goodman, Zammuto e Gifford (2001), recorrendo ao modelo dos valores contrastantes, concluíram que as culturas com uma maior orientação para os valores de grupo estavam positivamente associadas a uma maior implicação, envolvimento, *empowerment* e satisfação com o trabalho, enquanto culturas com uma maior orientação para os valores hierárquicos apresentavam uma relação negativa com estes quatro aspectos e uma associação positiva com a intenção de saída. Na mesma linha de investigação, Quinn e Spreitzer (1991) concluíram que culturas com maior ênfase no grupo, ou relações humanas, e valores desenvolvimentistas, ou inovação, reportam maior satisfação com o trabalho, a promoção, a supervisão e com a vida. No mesmo estudo concluíram que colaboradores de culturas com ênfase predominante nas regras, reportam menos satisfação com o trabalho, promoção, vida e bem-estar físico.

exclusivos, e espelham os três tipos de tendência usualmente utilizados na literatura no que concerne à conceptualização da implicação atitudinal: a) Implicação organizacional como ligação afectiva ou emocional do indivíduo à organização (implicação afectiva); b) Implicação organizacional como tendência do indivíduo para se envolver em cursos de acção consistentes, baseados no reconhecimento dos custos (ou dos benefícios perdidos) associados ao abandono da organização (implicação de continuidade); e c) Implicação organizacional como crença na responsabilidade de lealdade que indivíduo tem para com a organização (implicação normativa).

Apesar da literatura que relaciona a cultura organizacional com o stress ser escassa (Williams, Manwell, Konrad, Linzer, 2007), comparativamente às pesquisas que já existem sob outras variáveis e nem sempre com resultados congruentes, encontram-se alguns estudos que revelam evidências para a relação entre a cultura organizacional e indicadores de stress e bem-estar, para além dos estudos já mencionados em termos de qualidade de vida. Robayo-Tamayo (1997) numa amostra de enfermeiros e auxiliares de enfermagem brasileiros, encontrou uma relação positiva entre a diminuição de realização pessoal e as dimensões de domínio, harmonia, autonomia e conservação da cultura, tendo constatado igualmente que quanto maior o desejo de autonomia e igualdade maior a exaustão emocional. Estes resultados foram corroborados por Borges e colaboradores (2002) em hospitais universitários. Os resultados encontrados por Van der Velde e Class (1995) apontaram no sentido de uma associação negativa entre os níveis de stress dos colaboradores e as culturas construtivas, sendo essa associação positiva no caso das culturas defensivas.

Pool (2000) apurou, num estudo com executivos de organizações de diferentes sectores, uma associação negativa entre cultura construtiva e ambiguidade e conflito de papéis, e associações positivas entre culturas agressiva e passiva com os referidos stressores⁶². Joiner (2001) com uma amostra de gestores gregos concluiu que uma cultura Torre Eiffel⁶³ (i.e., uma cultura que enfatiza a hierarquia, centralização e formalização) está associada a menos stress profissional, justificando este facto com o ajustamento à cultura nacional grega. Williams e colaboradores (2007) num estudo com médicos, concluíram que quanto maior o alinhamento

⁶² O autor descreve estas culturas como: “a constructive culture are recognized for doing things well, and value executives accomplish their own goals. These businesses expect their managerial staff to set challenging, but realistic goals and establish plans to reveal these goals. Another important attribute is the expectation of top management towards executives who are expected to deal with other associates in a friendly manner and help others to grow and develop within their business (...). The characteristics of the passive culture shows executives always going along with others, always following policies and practices, pleasing those in positions of authority, and waiting for others to act first (...). The attributes involving an aggressive culture are members in the organization who are always pointing out flaws, striving to build one’s power base, turning the job into a contest by outperforming other associates, and striving to do things as a perfectionist” (Pool, 2000, pp.43-44).

⁶³ Esta autora segue a tipologia de Trompenaars (1993, citado por Joiner, 2001): Família (*Family, power-oriented culture*, uma cultura que enfatiza a hierarquia e tem uma orientação para a família, sendo que o líder dirige o trabalho e os colaboradores procuram aprovação e orientação por parte desse líder); Torre Eiffel (*Eiffel Tower, role-oriented culture*, ênfase na hierárquica e orientação para a tarefa, simboliza a burocracia, o topo estratégico define e coordena, a autoridade é definida pela posição e papel da pessoa); Míssel Guiado (*Guided Missile, task-oriented culture*, ênfase na igualdade e orientação para a tarefa e para o alcançar de objetivos específico, o poder é definido pelas competências e *expertise*, mais do que pela hierárquica formal); Incubadora (*Incubator, fulfillment-oriented culture*, ênfase na qualidade e nas pessoas, servindo de incubadora para a auto-expressão e auto-realização dos seus membros).

entre os interesses do líder e do profissional, menos stress percebido era sentido pelos médicos⁶⁴.

Zeffane e McLoughlin (2006) elaboraram um estudo com trabalhadores de médias empresas australianas, verificando uma associação positiva entre a positividade atribuída à cultura organizacional e a redução do nível de stress laboral.

Globalmente, os estudos concluem que culturas que valorizam o grupo, o apoio, as relações humanas e o desenvolvimento das pessoas, i.e., as culturas de apoio e inovação (e.g., Cameron & Freeman, 1991), estão associadas a maior satisfação, implicação, envolvimento e menor intenção de turnover. O padrão inverso é encontrado para as culturas que valorizam as regras. É expectável esperar que os mesmos padrões de resultados ocorram em termos do bem-estar individual.

Outro autor, Quinn (1988), sugere que o equilíbrio entre os valores organizacionais contrastantes é importante para se alcançar eficácia e bem-estar individual. Reforçando que o desequilíbrio, i.e., a ênfase predominante em uma ou duas formas de cultura, podem conduzir a resultados menos positivos, “[P]erhaps effectiveness is the result of maintaining Creative tension between contrasting demands in the social system. When tension is lost...systems begin to lose necessary positive tensions, often entering into vicious circles of decreasing effectiveness (Quinn, 1988, p. 106). Pode-se assim esperar que culturas equilibradas sejam igualmente chave para melhor eficácia e bem-estar individual (Quinn & Spreitzer, 1991). Os estudos de Quinn e Spreitzer (1991) e Yeung et al. (1991) fornecem evidências para a importância do equilíbrio, sendo que as variáveis dependentes (i.e., satisfação no trabalho, com emprego, promoção, supervisão, vida e bem-estar físico no estudo de Quinn e Spreitzer (1991) e o desempenho no estudo de Yeung et al. (1991)) apresentam melhores scores nos perfis de cultura mais equilibrados.

Existe um conjunto de autores que defendem que a cultura organizacional por si só não tem impacto nos resultados organizacionais, atitudinais ou comportamentais, mas sim a congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991). As pesquisas mostram que o ajustamento indivíduo-organização (*person-organization fit*) parece estar associado positivamente com a satisfação (e.g., Amos & Weathington, 2008; O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) e a implicação organizacional (e.g., O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), e negativamente com a intenção de *turnover* (e.g., Amos & Weathington,

⁶⁴ Estes autores basearam-se no trabalho de Kralewski et al. (1996, citados por Williams et al., 2007) utilizando cinco dos nove domínios previstos de cultura organizacional: ênfase na qualidade, alinhamento com a liderança, ênfase na informação, confiança organizacional e coesão.

2008). Assim, quando existe um maior ajustamento entre os valores da organização e os valores dos indivíduos, existe uma maior implicação e satisfação por parte deste e menor intenção de sair da organização.

5.5. Ajustamento Indivíduo-Organização

A relação entre a cultura organizacional e os seus *outcomes* não é linear (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991) e dada a sua complexidade têm surgido na literatura possíveis variáveis que podem contribuir para explicar esta relação, entre as quais o ajustamento indivíduo-organização (e.g., Reino 2009). Em virtude disto, o ajustamento indivíduo-organização foi incluído nos estudos empíricos, bem como neste capítulo teórico.

Desta forma, uma linha de investigação que tem sido foco de atenção na psicologia organizacional prende-se com a natureza da relação indivíduo-organização, os processos de ajustamento e de atracção mútua. O ajustamento indivíduo-ambiente e mais concretamente o sub-tipo de ajustamento indivíduo-organização enquadram-se nesta linha.

5.5.1. Origem do estudo do ajustamento indivíduo-organização:

Ajustamento indivíduo-ambiente

O ajustamento indivíduo-organização enquadra-se numa linha de investigação mais abrangente, relativa ao estudo do ajustamento indivíduo-ambiente (*Person-Environment Fit*), sendo que este estudo de ajustamento (*Person-Environment Fit*) encontra as suas raízes na *teoria interaccionista* do comportamento. O contributo de Kurt Lewin foi decisivo ao formular que o comportamento é função do indivíduo e do ambiente. Desta forma, “...neither personal characteristics nor the situation alone adequately explain the variance in behavioral and attitudinal variables (...) Instead, the interaction of personal and situational variables accounts for the greatest variance” (Sekiguchi, 2004, p.180). Posto isto, o ajustamento indivíduo-ambiente é definido em termos do grau de ajustamento, ou congruência, entre as variáveis pessoais e situacionais (Bretz & Judge, 1994; Muchinsky & Monahan, 1987).

São realçados na literatura diferentes tipos de ajustamento entre o indivíduo e o ambiente (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005): ajustamento entre o indivíduo e a organização (*Person-Organization Fit*); ajustamento entre o indivíduo e indivíduo (*Person-Person Fit*); ajustamento entre o indivíduo e o trabalho (*Person-Job Fit*); ajustamento entre o indivíduo e a vocação/ ocupação (*Person-Vocation Fit*); ajustamento entre o indivíduo e o grupo (*Person-Group Fit*); ajustamento entre o indivíduo e o supervisor (*Person-Supervisor Fit*); etc. Contudo, as duas formas mais comuns e estudadas de ajustamento indivíduo-

ambiente são o ajustamento indivíduo-trabalho e o ajustamento indivíduo-organização (Boon, 2008).

Landy e Conte (2007) traçam brevemente as origens do ajustamento indivíduo-organização:

“This [ajustamento indivíduo-trabalho] was later broadened to include the match of interested and values of the person and the occupation that he or she chose (Holland, 1985; Super, 1973). It was widely accepted that unless there was a “fit” between the person and the job, as well as the person and the occupation, the result would be an unhappy worker and an unhappy organization. In the 1970s these notions were formalized in the model of work adjustment (Dawis & Lofquist, 1984). A “good” fit requires a match between not only the abilities of the person and demands of the job (satisfactoriness), but also the rewards desired by the individual and the rewards offered by the organization (satisfaction). In the past several decades, the notion of fit has evolved even further to include **person-organization (P-O) fit**, the fit between the person and the organization, not just the person and the job” (Landy & Conte, 2007, p.605).

Desta forma, é argumentado que o estudo do ajustamento indivíduo-organização iniciou-se com o estudo do ajustamento indivíduo-trabalho. Este tipo de ajustamento tem uma longa história no seio da psicologia organizacional, seguindo a perspectiva que aspectos associados ao indivíduo e à situação de trabalho, influenciam as respostas individuais ao trabalho (O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). Assim, “the fit between individuals and the jobs they fill – is important both the individual and for the organization” (Landy & Conte, 2007, p.604). Isto é, as atitudes, os comportamentos e outros resultados (*outcomes*) de nível individual, resultam não apenas do indivíduo ou do ambiente, mas antes da relação entre ambos. O próprio aconselhamento vocacional nasceu desta premissa, sugerindo que “the fit between the intellectual demands of the job and the intelligence of the person would affect the physical and psychological well-being of the person, as well as his or her productivity (Fryer, 1931; Viteles, 1932)” (Landy & Conte, 2007, p.604). O conceito de ajustamento é particularmente promitente nos estudos e modelos de stress no trabalho, tal como mencionado no Capítulo 1, nos quais se reconhecem as diferenças individuais na forma como as situações são avaliadas cognitivamente, bem como a importância do ajustamento entre as exigências (do ambiente ocupacional) e as competências, necessidades ou recursos do indivíduo (e.g., Cardoso et al., 2002; French et al., 1982).

5.5.2. Conceptualização de ajustamento indivíduo-organização

A abordagem associada ao ajustamento foi tornando-se cada vez mais abrangente, passando a integrar o ajustamento indivíduo-organização (e.g., Landy & Conte, 2007), i.e., “extent to which the values of an employee are consistent with the values held by most others in the organization” (Landy & Conte, 2007, p.605), passando assim a incluir o ajustamento entre as normas e os valores das organizações e dos indivíduos (Chatman, 1989).

Em Kristoff (1996) é referido o ajustamento indivíduo-organização como a compatibilidade entre os indivíduos e as organizações, a qual ocorre quando: a) pelo menos uma das entidades proporciona aquilo de que a outra necessita, ou b) ambas partilham características fundamentais similares, ou c) ocorrem ambas as coisas. Esta definição reconhece duas das principais conceptualizações usadas na literatura do ajustamento indivíduo-ambiente: *ajustamento suplementar* e *ajustamento complementar* (Kristoff, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987).

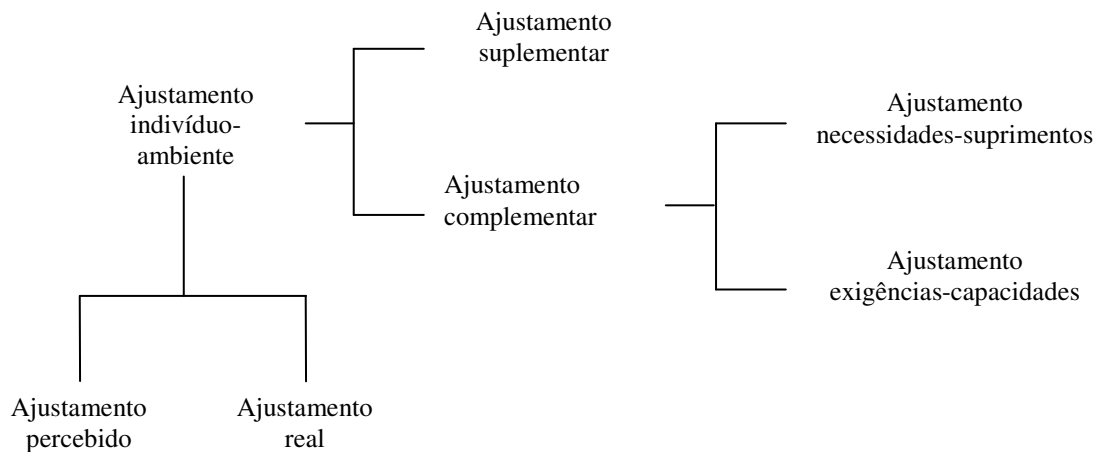
O ajustamento suplementar ocorre quando um indivíduo possui características (e.g., valores, objectivos, personalidade) similares às da organização em que se insere (e.g., cultura, clima, valores, objectivos e normas). A maioria dos estudos existentes debruça-se sobre a congruência de valores e de objectivos (Boon, 2008), surgindo a congruência dos valores como uma das formas de ajustamento mais importante, porque os valores organizacionais são um dos componentes fundamentais da cultura organizacional pois afectam as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Chatman, 1989). O ajustamento indivíduo-organização é habitualmente definido como ajustamento suplementar, e o ajustamento indivíduo-trabalho como ajustamento complementar (Edwards, 1991; Lauver & Kristof-Brown, 2001).

O ajustamento complementar ocorre quando as características de um indivíduo contribuem para o ambiente global, ou lhe adicionam algo de que ele carece. Este tipo de ajustamento enfatiza o ajustamento *necessidades-suprimentos* e o ajustamento *exigências-capacidades*. O ajustamento *necessidades-suprimentos* ocorre quando uma organização (através de recursos financeiros, físicos e psicológicos, de oportunidades de crescimento, etc.) satisfaz os desejos, as necessidades ou as preferências dos indivíduos. Por sua vez, o ajustamento *exigências-capacidades* ocorre quando um indivíduo tem as capacidades (e.g., tempo, esforço, experiência, conhecimentos, competências e aptidões) requeridas pelas exigências organizacionais.

Importa ainda distinguir o ajustamento percebido (subjectivo), que se refere ao julgamento do indivíduo de que se ajusta à organização, e o real (objectivo) que é a comparação entre a posição do indivíduo e a posição da organização (Sekiguchi, 2004).

A Figura 5.4 procura sistematizar as diferentes conceptualizações do ajustamento indivíduo-organização.

Figura 5.4 - Relação entre as diferentes conceptualizações do ajustamento indivíduo-organização (Adaptado de Sekiguchi, 2004)



5.5.3. Antecedentes e consequências do ajustamento indivíduo-organização

O enfoque em termos dos antecedentes do ajustamento indivíduo-organização tem incidido nas práticas de gestão de recursos humanos, por se considerar que estas podem contribuir para estabelecer e fortalecer o ajustamento entre o indivíduo e a organização, e a investigação tem focado em especial o *recrutamento e selecção* (e.g., Cable & Judge, 1997). Neste contexto, o quadro teórico desenvolvido por Schneider (1987) *Attraction-Selection-Attrition (ASA)* é um dos mais importantes nesta literatura, ajudando a explicar de que forma as práticas de gestão de recursos humanos podem afectar o ajustamento. A assumpção é de que os indivíduos e as organizações são atraídos um pelo outro, com base na sua similaridade de valores ou porque lhes permitem alcançar os seus objectivos individuais, e que esta correspondência entre os indivíduos e a organização pode conduzir a uma eficácia a longo-prazo (Schneider, Goldstein & Smith, 1995). O processo de atracção descreve que os indivíduos se sentem mais atraídos pelas organizações que partilham as mesmas características que eles. Existe uma vasta literatura que mostra que as pessoas procuram situações, cargos, ocupações, organizações que mais se ajustam aos seus valores, necessidades e expectativas, com o desejo de obterem recursos e oportunidades, assim como satisfazerem as suas necessidades (e.g., Diener et al., 1984; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991; Cable & Judge, 1994; Powell, 1998). De acordo com este modelo ASA, a organização irá

recrutar e seleccionar os indivíduos que apresentam as características que procuram. Finalmente, a última fase “attrition” postula que as pessoas que não se ajustarem à organização irão abandoná-la e assim, a longo prazo, o ciclo ASA conduz a organização a uma homogeneidade (Boon, 2008). Com base nisto, Schneider (1987) refere que o ajustamento será mais forte em trabalhadores que têm mais tempo de serviço, em organizações que têm um processo de recrutamento e selecção forte, e para os trabalhadores que se mantêm em organizações com elevada taxa de turnover. Também a *socialização* (e.g., Cable & Parsons, 2001) tem sido focado no âmbito desta literatura no sentido em que, através dos processos de socialização, se procura diminuir a incongruência entre os seus membros e os valores e cultura da organização (e.g., Cable & Parsons, 2001). O objectivo final é serem alcançados resultados organizacionais positivos.

Em termos de consequências a investigação mostra que um elevado ajustamento está associado de forma positiva com as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, estando o ajustamento indivíduo-organização correlacionado positivamente com a satisfação (e.g., Chatman, 1991; Lovelace & Rosen, 1996; Saks & Ashforth, 1997) e implicação organizacional (e.g., Saks & Ashforth, 1997). A investigação apresenta, igualmente, uma correlação positiva com os comportamentos pró-sociais (e.g., O’Reilly & Chatman, 1986). É preditor da intenção de abandonar a organização (O’Reilly et al., 1991), tendo uma correlação negativa com esta variável (e.g., Lovelace & Rosen, 1996). Os estudos apontam igualmente para correlações negativas entre o ajustamento indivíduo-organização e o stress profissional (e.g., Lovelace & Rosen, 1996; Saks & Ashforth, 1997), encontrando-se este tipo de ajustamento também correlacionado com o auto-reporte de desempenho profissional (Tziner, 1987) e com as medidas objectivas de desempenho profissional (Bretz & Judge, 1994).

Tal como referido o ajustamento tem sido conceptualizado e utilizado, com diferente estatuto nos estudos empíricos. A título de exemplo, na literatura da estratégia, Venkatraman (1989) reconhece seis diferentes perspectivas e estatutos do ajustamento. Por exemplo, o ajustamento como moderador, “the impact of the independent variable on a criterion variable is dependent on the level of a third variable, termed here as the moderator” (Boon, 2008, p. 14) ou como mediador, “existence of a significant intervening mechanism between the dependent and independent variable” (Boon, 2008, p.14). É com estes estatutos que esta variável será conceptualizada nos Capítulos 6 (i.e., moderadora no Estudo 3) e 8 (i.e., mediadora no Estudo 3).

CAPÍTULO 6

CULTURA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR: TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS

Tem sido argumentado na literatura da psicologia da saúde ocupacional que os modelos e as pesquisas focam-se primordialmente nas variáveis individuais e nas características do trabalho, sendo que as características das organizações têm sido descuradas nestes processos. Foi como tentativa de resposta a este *gap* que foram desenvolvidos dois estudos com o objectivo de explorar a relação entre os valores organizacionais percebidos e o bem-estar no trabalho, numa amostra de polícias.

Este capítulo tem como ponto de partida, um estudo de caracterização da cultura organizacional no contexto das polícias (i.e., Estudo 1 intitulado “Estudo exploratório de caracterização da cultura organizacional das organizações policiais”). A opção de iniciar o capítulo com este trabalho deveu-se ao facto de este ser um contexto pouco estudado, e os estudos já realizados incluem apenas uma única organização policial ou, quanto muito, diferentes departamentos da mesma organização. Contudo, a realidade portuguesa inclui um conjunto bastante diversificado e numeroso de instituições policiais, como visto no Capítulo 4. Decorrente desta realidade, foi realizado um estudo com sete instituições policiais portuguesas: uma força policial, uma força policial que acumula funções de polícia municipal e cinco polícias municipais. Os resultados revelam uma forte partilha em termos das orientações culturais destas organizações policiais, remetendo para a ênfase na orientação para uma cultura de apoio e de regras. Neste estudo, são ainda caracterizadas as percepções de cultura organizacional em função das variáveis sócio-demográficas.

O Estudo 2 designado por “Estudo correlacional entre a percepção da cultura organizacional e o bem-estar no trabalho”, utilizando a mesma amostra do Estudo 1, explora a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho dos profissionais de polícia. Os resultados mostram que os indivíduos que percebem um perfil de cultura equilibrado através das quatro orientações de cultura, apresentam níveis mais elevados de bem-estar no trabalho, ou seja, mais conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo global, satisfação com o trabalho, e menores níveis de ansiedade e depressão.

Por fim, o Estudo 3 designado por “Estudo experimental sobre a relação entre cultura organizacional e bem-estar afectivo no trabalho: O papel do ajustamento indivíduo-organização” apresenta uma pesquisa de carácter experimental, com uma amostra de 127 polícias. Neste estudo manipularam-se as quatro orientações culturais, através da apresentação de cenários distintos. Para além disso, inclui-se o ajustamento indivíduo-organização como

variável moderadora na relação entre a cultura e o bem-estar. Apesar de não se terem verificado os efeitos de interação da cultura e do ajustamento, os resultados revelam que a cultura organizacional parece ter um impacto significativo no nível entusiasmo dos indivíduos, sendo que culturas com uma orientação de apoio parecem promover este estado afectivo comparativamente às culturas com ênfase nas regras. Para além disto, o ajustamento indivíduo-organização parece ter impacto no bem-estar dos indivíduos, concretamente nas dimensões positivas. Neste sentido, os indivíduos que percebem níveis mais elevados de ajustamento revelam mais conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo global, do que os indivíduos que percebem baixo ajustamento dos seus valores e dos da organização.

Este capítulo procura, assim, proporcionar duas contribuições: por um lado, em termos do conhecimento acerca da cultura organizacional deste sector e, por outro, para a literatura da psicologia da saúde ocupacional ao reforçar a importância e pertinência da inclusão das características organizacionais.

6.1. ESTUDO 1

ESTUDO EXPLORATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS⁶⁵

6.1.1. Resumo

Este estudo teve como objectivo caracterizar a cultura organizacional das instituições de polícia. Para tal, recorreu-se à conceptualização de cultura organizacional com base no modelo dos valores contrastantes. Foram inquiridos 856 polícias de sete organizações policiais. Os resultados sugerem uma partilha nas percepções das orientações de cultura organizacional, denotando-se a predominância para a ênfase na dimensão interna, em termos de uma orientação para o apoio e para as regras. De destacar que a orientação para a inovação, surge como menos caracterizadora deste sector.

6.1.2. Introdução

As questões associadas à cultura no contexto policial têm sido estudadas em duas grandes linhas de investigação: por um lado, associada à temática das sub-culturas ocupacionais (também designada por cultura policial) e, por outro lado, ao tema da cultura organizacional, como conceptualizada à luz do capítulo anterior (i.e., Capítulo 5).

A primeira linha de investigação subordinada à cultura policial (Durão, 2006), tem vindo a ser estudada há mais de quarenta anos (Paoline, 2004), com especial incidência nos Estados Unidos da América (Boke & Nalla, 2009). Esta linha de investigação emerge da ideia que a organização policial é marcada por características próprias, fruto da sua natureza e missão específicas que lhe conferem uma identidade própria ao grupo ocupacional (Quiar, 2001).

Denota-se uma forte associação à prática operacional, sendo mesmo que alguns autores definem cultura policial como estando associada à definição do que é um bom trabalho e um bom polícia, “a set of ideas, customs, accepted practices, information and rules of conduct, and core skills that define ‘good police work’ and give meaning to police work” (Boke & Nalla, 2009, p. 57). A cultura ocupacional é isto mesmo, “um conjunto de assunções, crenças, valores e dispositivos simbólicos, partilhados por um grupo ocupacional ou profissional e os seus processos de formação e socialização” (Sarmiento, 1994, p. 71).

A pesquisa sobre cultura policial tem versado no estudo de determinados traços, específicos do comportamento dos profissionais de polícia e as suas condutas (e.g., uso da

⁶⁵ Estudo submetido à *Revista Administração Contemporânea*.

força, a corrupção, o comportamento desviante) (Harrison, 1998). Estes traços são definidores da chamada personalidade ocupacional (*working personality*) sujeita a um processo de socialização (formal e informal) e treino rigoroso que permitirá aprender as competências necessárias para o desenvolvimento do papel profissional, como por exemplo, a linguagem correcta (Skolnick, 1966; 1994), sendo que um dos traços desta personalidade associa-se a uma tendência de vigilância acerca de tudo o que saia da normalidade.

A segunda linha de investigação tem procurado caracterizar a cultura organizacional das organizações policiais, sendo esta a linha que interessa no âmbito do presente trabalho. Um dos pontos assumidos na literatura, associa o princípio do militarismo como estando na base da Organização Policial e da sua organização hierárquica e centralizada (e.g., Duarte, 2005), conduzindo a uma herança burocrática dos modelos racionais de organização (e.g., Clegg, 1998; Motta, 1976) que levam à adopção de uma estratégia de sistema fechado. Sendo associada a uma estrutura burocrática mecanicista (Mintzberg, 1995), tende a fixar-se nos princípios da organização da administração científica, baseado no *the one best way* da Escola Clássica, que concebe a organização como uma máquina que tem implícita a superioridade técnica e instrumental da burocracia, a diferenciação funcional, um comando hierárquico rígido com hierarquias claras, a coordenação sistemática dos meios em ordem aos fins, o controlo nas diferentes etapas do processo, e a contínua maximização dos resultados o que implica uma forte profissionalização dos actores (Motta, 1976; Ferreira, 2001) e que tende a conduzir a um fechamento organizacional (Soeiro, 1994), com fraquezas notáveis (Duarte, 2005).

Segundo Leitão (2001, citado por Duarte, 2005) a organização policial em Portugal encontra-se associada a uma visão instrumentalista do Estado e do poder, que promove a criação de uma cultura interna que aposta na manutenção e na reposição da ordem pública, alimentando rotinas burocráticas e mecanismos internos de recolha e tratamento de informação, muitas vezes associada à intervenção reactiva pós-situação e pouco preventiva.

As consequências secundárias de uma cultura organizacional burocratizada associam-se a uma orientação a curto prazo e com ausência de pensamento estratégico a longo prazo, que poderá dificultar os planos de acção e o alcance dos objectivos, conduzindo a um enviesamento desses mesmos objectivos, à comunicação pobre com o ambiente, à dificuldade em realizar determinadas tarefas e à baixa produtividade (e.g., Duarte, 2005; Mintzberg, 1995).

Robles (1997) assume que o conservadorismo, associado às organizações policiais, pode ser uma forma de protecção organizacional e profissional pelo facto da sobre-exposição

a um ambiente desorganizado e por operar na desordem, ou poderá estar associado ao facto de actuar num ambiente regulado, tendencialmente assente no pressuposto da estabilidade, consolidando uma cultura com elevada formalização e rigidez, focada no cumprimento dessas normas.

Apesar de considerar que a organização policial tende para a estrutura da burocracia mecanicista, principalmente devido “à sua orientação para um controlo muito acentuado que pretende eliminar as incertezas e os conflitos, e pela necessidade de prestar contas à sociedade” e ter sido “concebida para missões pré-determinadas e específicas em que o seu domínio tem de ser, por excelência, o da eficácia e não o da inovação” (Duarte, 2005, p. 22) Duarte (2005) discute brevemente a ideia de que a organização policial se deveria estruturar como burocracia profissional e adoptar uma postura adaptativa, não estando imune às variações do ambiente e aos fenómenos organizacionais, como a idade e dimensão, a tecnologia, o controlo, as relações de poder e a estratégia organizacional (Ferreira, 2001).

Reforça-se, assim, a necessidade de ajustar e modificar os objectivos e formas de actuação proactivamente e não apenas em momentos de crise (Duarte, 2005). As “sociedades cada vez mais complexas têm vindo a exigir estruturas organizacionais que se coadunem com as suas exigências, sendo a especialização, a profissionalização e o poder da competência, mais do que a autoridade hierárquica e de posição, que marcam as necessidades de respostas eficazes e eficiências das organizações” (Duarte, 2005, p. 22). Esta noção de mudança parece reflectir em grande parte os desafios que se colocam actualmente às organizações policiais, que, como visto no Capítulo 2, têm procurado dar resposta, traçando um conjunto de objectivos internos e de gestão dos seus recursos humanos, nomeadamente, o investimento na formação dos profissionais de polícia, bem como um investimento operacional em programas específicos dando resposta às necessidades do seu ambiente externo, ou seja, da sociedade. De acordo com a tipologia de Blau e Scott (1977) acerca dos quatro tipos básicos de organizações⁶⁶, a polícia está incluída nas Organizações de Estado, cujo beneficiário é o público em geral. A tipologia de Blau e Scott enfatiza a influência do beneficiário sobre a organização, ao ponto de condicionar sua estrutura e seus objectivos.

Esta mudança de uma estrutura burocrática para uma mais profissionalizada deve ser precedida de cautela, pois alguns autores (e.g., Gouldner, 1971) realçam que a mudança da estrutura burocrática para uma mais profissionalizada pode causar conflitos na organização,

⁶⁶ Tipologia de Blau e Scott (1977): Associações de benefícios mútuos; Organizações de interesses comerciais; Organizações de serviços; Organizações de Estado.

associados à “concordância disciplinada com os procedimentos administrativos e o apego aos padrões profissionais no desempenho de funções” (Gouldner, 1964, citado por Blau & Scott, 1977, p. 50).

Apesar desta tentativa de mudança de paradigma de gestão interna e operacional, a polícia ainda tende a ser percebida como rígida, pouco permeável à mudança, com respostas lentas para as situações que ocorrem, criando barreiras não só em relação à sua actuação para o exterior mas, também, em relação à actuação do exterior para com o interior (Duarte, 2005). Por exemplo, o estudo de Cosner, Brickman e Payne (2004), utilizando o modelo de cultura de Harrison (1972) concluiu que os polícias percebem a sua organização como uma cultura voltada para o poder (alta centralização e baixa formalização).

Duarte (2005), num estudo com a PSP de Braga, verificou que apesar da cultura de regras assumir uma dominância central existe um predomínio do eixo do controlo (regras e objectivos) e para os processos internos (regras e apoio), apesar da cultura de apoio ser menos expressiva. Apesar da cultura de regras ser uma característica transversal ao comando estudado, é percebido, em geral, pelos quadros mais novos, em idade e antiguidade, que possuem mais escolaridade, e ocupam posições mais altas na hierarquia. A autora justifica que estes resultados reforçam a contradição aparente nas organizações de polícia, associada à tendência de se estruturarem em torno de dois sistemas de valores: um formal e burocrático e outro informal, baseado no companheirismo, que coexistem no mesmo espaço. Os grupos formais fomentam posturas ideológicas e políticas dentro da organização e procuram manter o *status quo* pelo reforço dos elementos simbólicos, unificadores do grupo (Duarte, 2005). Os grupos informais “dão corpo e forma a um processo de socialização que se traduz na estruturação e dinamização de atitudes, normas e regras, que escapam ao carácter prescritivo e normativo das estruturas formais da organização (Ferreira, 2001, p. 44). Estes grupos informais estão em muito associados à linha de investigação da cultura ocupacional supramencionada.

6.1.2.1. O simbólico na polícia

Os símbolos, os ritos, as cerimónias, os mitos e a linguagem, são exemplos de manifestações da cultura organizacional (conforme mencionado no Capítulo 5).

A Polícia está repleta destas simbologias. Os símbolos são bem visíveis no exterior desta hierarquia, reforçando o sentimento de pertença e de identidade com os valores do grupo. Por exemplo, os uniformes, os galões e o número. O uniforme é o significado do compromisso profissional, os galões são o símbolo da autoridade e da hierarquia, o número

representa a antiguidade e a identificação do profissional (Robles, 1997). Os rituais visam reduzir a ansiedade e produzir consequências técnicas com importância prática (Trice, 1985), e exemplo disto, são as passagens de turno, durante as quais os policiais que saem e os entram ao serviço reúnem com as chefias para fazer o balanço do serviço, receber instruções e missões específicas de cada patrulha e serviço. Tal como os rituais, também as cerimónias têm como função a consolidação dos valores (Deal & Kennedy, 1982), exemplo é a atribuição de mérito excepcional por serviços prestados constituindo um reconhecimento formal e público. A própria linguagem é um indicador de cultura, expressando a existência de um universo simbólico diferenciado (Duarte, 2005).

Estes conteúdos simbólicos são internalizados desde do processo de formação, aquando do ingresso na instituição. É um processo longo e intenso durante o qual são expostos à disciplina e às normas internas, nomeadamente, na forma de vestir, pontualidade e tratamento dos formadores, cujo incumprimento é penalizado, para além de ser um período para fomentar os valores de companheirismo e solidariedade entre colegas nos vários desafios que lhes vão sendo colocados. Os conteúdos simbólicos vão sendo internalizados ao longo da socialização já num contexto prático, como seja no patrulhamento e na realização das missões. Durante este período, o polícia tem oportunidade de adquirir informações, técnicas e regras de comportamento que estão para além da teoria do curso inicial de formação (Duarte, 2005).

6.1.2.2. Objectivo

Este estudo tem por objectivo caracterizar a cultura organizacional das organizações policiais, recorrendo à conceptualização de cultura organizacional proposta por Quinn (1985) e apresentada no Capítulo 5. Optou-se por este modelo de cultura dada a forma como explicita as relações de oposição e de semelhança entre os vários tipos de cultura.

6.1.3. Método

6.1.3.1. Amostra

A amostra é constituída por 856 policiais de sete instituições de polícia (incluindo uma polícia/força de segurança, uma polícia/força de segurança que acumula funções de polícia municipal, e cinco polícias municipais), dos quais 91.5% são homens, conforme Quadro 6.1. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8.85). A maioria é casada (n = 494, 64.2%). Relativamente às habilitações literárias, 57.2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10.º e o 12º ano. A média de anos de serviço é de, aproximadamente, 13 anos

(DP=8.59). A amostra em estudo apresenta um padrão de características sócio-demográficas semelhantes ao da população de referência - a totalidade dos polícias (Capítulo 2).

Quadro 6.1 - Descrição dos participantes

	N	%
Sexo		
Feminino	728	91,6
Masculino	67	8,4
Total	795	100
Estado civil		
Solteiro(a)/ divorciado(a)/ viúvo(a)	215	27,9
Casado(a)/ união de facto	554	72,1
Total	769	100
Habilitações literárias completas		
Menos do que o 9.º ano	96	13,2
9.º ano	174	24,1
Ensino secundário (10.º, 11.º e 12.º)	413	57,2
Ensino superior	39	5,4
Total	722	100
Região do local de trabalho		
Estremadura	467	54,6
Alentejo e Algarve	55	6,4
Entre-Douro e Minho e Trás-os-Montes	155	18,1
Beira	179	20,9
Total	856	100
Idade		
M=37.34; DP=8.762; Min=20; Max=59		
Antiguidade		
M=13.563; DP=8.592; Min=1; Max=40		

Nota. M=Média; DP=Desvio Padrão; Min=Mínimo; Max=Máximo; A diferença entre o N total (N=856) e os valores totais deste quadro deve-se às não respostas (*missings*)

6.1.3.2. Instrumentos e Variáveis

A cultura organizacional foi operacionalizada através dos valores organizacionais (que tal como argumentado no Capítulo 5 constituem o *core* da cultura organizacional) e foram medidos com base em 16 itens adaptados de Neves (2007, com base no FOCUS, Van Muijen et al., 1999). Estes itens organizam-se nas quatro dimensões e resultam da média dos itens correspondentes, previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: apoio (4 itens; e.g., “compreensão mútua”; $\alpha=0.823$), inovação (4 itens; e.g., “assumir riscos”; $\alpha=0.625$), regras (4 itens; “cumprimento de regras”; $\alpha=0.740$) e objectivos (4 itens; “ênfase na realização da tarefa”; $\alpha=0.724$). Estes itens têm por objectivo avaliar a percepção dos inquiridos, relativamente aos valores organizacionais que caracterizam a organização. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Demodo nenhum a 6=Muitíssimo) (Anexo B). Os valores de Alfa de Cronbach para a amostra em estudo apresentando

qualidades psicométricas razoáveis ($\alpha=0.620$ a 0.823) (Hill & Hill, 2005), tal como em estudos anteriores (e.g., Neves, 2007).

Os participantes responderam, ainda, a um conjunto de questões de natureza sócio-demográfica.

6.1.3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente seis semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. Na Polícia 6 a recolha decorreu também em formato presencial em sala.

A taxa média de resposta no total foi de, aproximadamente, 53%. Em todas as instituições obtive-se uma taxa de resposta acima dos 50%, com excepção da Polícia 3 e Polícia 2 que se rondou os 20% e 24%. No caso da Polícia 7 a taxa de resposta é de 77% (Quadro 6.2).

Quadro 6.2 - Distribuição da amostra por instituição e % de resposta

	N	% resposta	Tipo de polícia
Polícia 1	33	51%	Polícia municipal
Polícia 2	11	24%	Polícia municipal
Polícia 3	8	20%	Polícia municipal
Polícia 4	15	65%	Polícia municipal
Polícia 5	27	57%	Polícia municipal
Polícia 6	225	75%	Polícia/Força de segurança e Polícia municipal
Polícia 7 ^a	537	77%	Polícia/Força de segurança
Total	856	53%	---

Nota. ^aForam seleccionados para participar no estudo os locais que pertenciam às mesmas zonas geográficas das restantes polícias envolvidas no trabalho.

6.1.4. Resultados

6.1.4.1. Caracterização da cultura organizacional em função das organizações envolvidas

O Quadro 6.3 apresenta a análise descritiva dos resultados da análise de diferenças médias da cultura em função das sete organizações envolvidas, bem como os valores do

índice de James (Rwg) para aferir o grau de consenso entre as percepções dos polícias acerca dos valores organizacionais predominantes.

Em termos globais, da análise do Quadro 6.3 (coluna do Total), constata-se ser a orientação para o apoio (média=4.01) o valor que predomina, seguida da orientação para as regras (média=3.99), objectivos (média=3.68) e por fim, a orientação para a inovação com valores mais baixos (média=2.84).

Numa fase seguinte, para aprofundar se as médias das diferentes orientações culturais na amostra global eram significativamente diferentes fez-se comparação entre duas variáveis, i.e., Teste T à diferença de médias (*t-test pairs*⁶⁷), cujos resultados são apresentados no Quadro 7.4. Os resultados revelam que não existem diferenças significativas entre a cultura de apoio e a de regras ($t_{(822)}=.480$, $p=.631$), contudo todos os restantes pares de médias apresentam diferenças estatisticamente significativas (Quadro 6.4).

Conclui-se assim que, termos globais, denota-se a ênfase na orientação interna. A tensão observa-se em termos dos resultados globais ao nível do eixo vertical, com a tensão entre a flexibilidade associada à importância da iniciativa individual, da rapidez e adaptabilidade organizacional e o controle, que acentua a necessidade de hierarquia e controle.

A dimensão externa aparece como menos dominante, especialmente a orientação para a inovação. De realçar que as percepções globais dos profissionais das sete instituições, apresentam forte nível de consenso ($Rwg > .70$ ⁶⁸).

Quadro 6.4 - Diferenças das médias dos pares das orientações culturais

	Pares comparados	Média	Desvio padrão	t	g.l.	p
Cultura Organizacional	Inovação – Apoio	-1.170	1.039	-32.332	823	.000
	Inovação – Objectivos	-0.841	1.190	-20.302	823	.000
	Inovação – Regras	-1.149	1.282	-25.711	821	.000
	Apoio – Objectivos	0.332	1.193	8.006	824	.000
	Apoio – Regras	0.021	1.241	0.480	822	.631
	Objectivos – Regras	-0,300	1,149	-7,498	822	.000

⁶⁷ Este teste permite verificar se as médias de duas variáveis são significativamente diferentes.

⁶⁸ Valores de Rwg superiores a 0.70 indicam a existência de consenso entre as percepções individuais (e.g., Naumann & Bennett, 2000).

Os resultados revelam diferenças significativas entre as várias organizações na forma como a cultura é percebida (ver última coluna do Quadro 6.3). Para analisar essas diferenças recorreu-se ao teste de *Scheffe* para comparações múltiplas (*Scheffe's multiple comparison test*).

Relativamente à cultura de inovação, os resultados revelam que a Polícia 2 apresenta o valor mais baixo de percepção de cultura de inovação, diferindo significativamente das Polícias 1, 3 e 4 que apresentam os valores mais elevados. Por sua vez, as Polícias 3 e 4 diferem-se também da Polícia 5 que apresenta, igualmente, valor mais baixo de percepção de cultura de inovação.

No que concerne à cultura de apoio a Polícia 5 difere da Polícia 4 e Polícia 3, sendo que a primeira apresenta valores de percepção de cultura de apoio significativamente mais baixo comparativamente aos valores mais elevados das Polícias 4 e 3.

As percepções cultura de objectivos revelam que a Polícia 2 difere das Polícias 7, 6, 3 e 4, apresentando valores mais baixos. Também a Polícia 5 difere das Polícia 6, 3 e 4, apresentando estas últimas os valores mais elevados.

Na cultura de regras, as Polícias 5 e 2 diferem das Polícias 6, 3, 7 e 4, pois por apresentam valores mais baixos.

A análise do índice de James revela um forte consenso nas percepções dos polícias acerca dos valores das suas organizações ($Rwg > .70$).

Esta análise permite realçar as tensões existentes entre as diferentes dimensões em cada organização, visíveis nas representações gráficas da Figura 6.1.

Quadro 6.3 - Cultura organizacional por organizações – médias, desvio padrão e Rwg¹

Orientações culturais	Total			Polícia 1			Polícia 2			Polícia 3			Polícia 4			Polícia 5			Polícia 6			Polícia 7			Diferença de médias ²
	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	
Inovação	2.84	1.07	.85	3.16	0.94	0.84	1.68	0.62	0.90	3.70	1.01	0.83	3.82	0.56	0.91	2.14	0.92	0.85	2.82	1.13	0.81	2.84	1.04	0.83	χ^2_{KW} (6)=47.401, $p=.000$
Apoio	4.01	0.83	.87	4.04	0.74	0.88	4.02	0.78	0.87	4.63	0.98	0.84	4.62	0.52	0.91	3.48	0.62	0.90	3.93	0.98	0.84	4.05	0.77	0.87	χ^2_{KW} (6)=33.174, $p=.000$
Objectivos	3.68	1.28	.82	3.45	1.14	0.81	2.07	0.67	0.89	4.09	1.17	0.81	4.64	0.98	0.84	2.39	1.21	0.80	3.90	1.38	0.77	3.66	1.19	0.80	χ^2_{KW} (6)=62.242, $p=.000$
Regras	3.99	1.28	.82	3.34	1.13	0.81	2.16	1.13	0.81	4.15	1.17	0.81	4.66	0.91	0.85	2.07	0.88	0.85	3.98	1.21	0.80	4.15	1.22	0.80	χ^2_{KW} (6)=84.381, $p=.000$

Nota. M=Média; DP= Desvio padrão; ¹Rwg (Índice de James) é uma medida de acordo que permite ver o grau de consenso entre as percepções (e.g., Lindell & Brandt, 2000); ²Optou-se por recorrer ao Teste de Kruskal-Wallis, como alternativa não-paramétrica da One-way Anova, em virtude de não cumprimento dos pressupostos de homogeneidade e normalidade.

Figura 6.1 - Representação gráfica dos perfis de cultura por organização

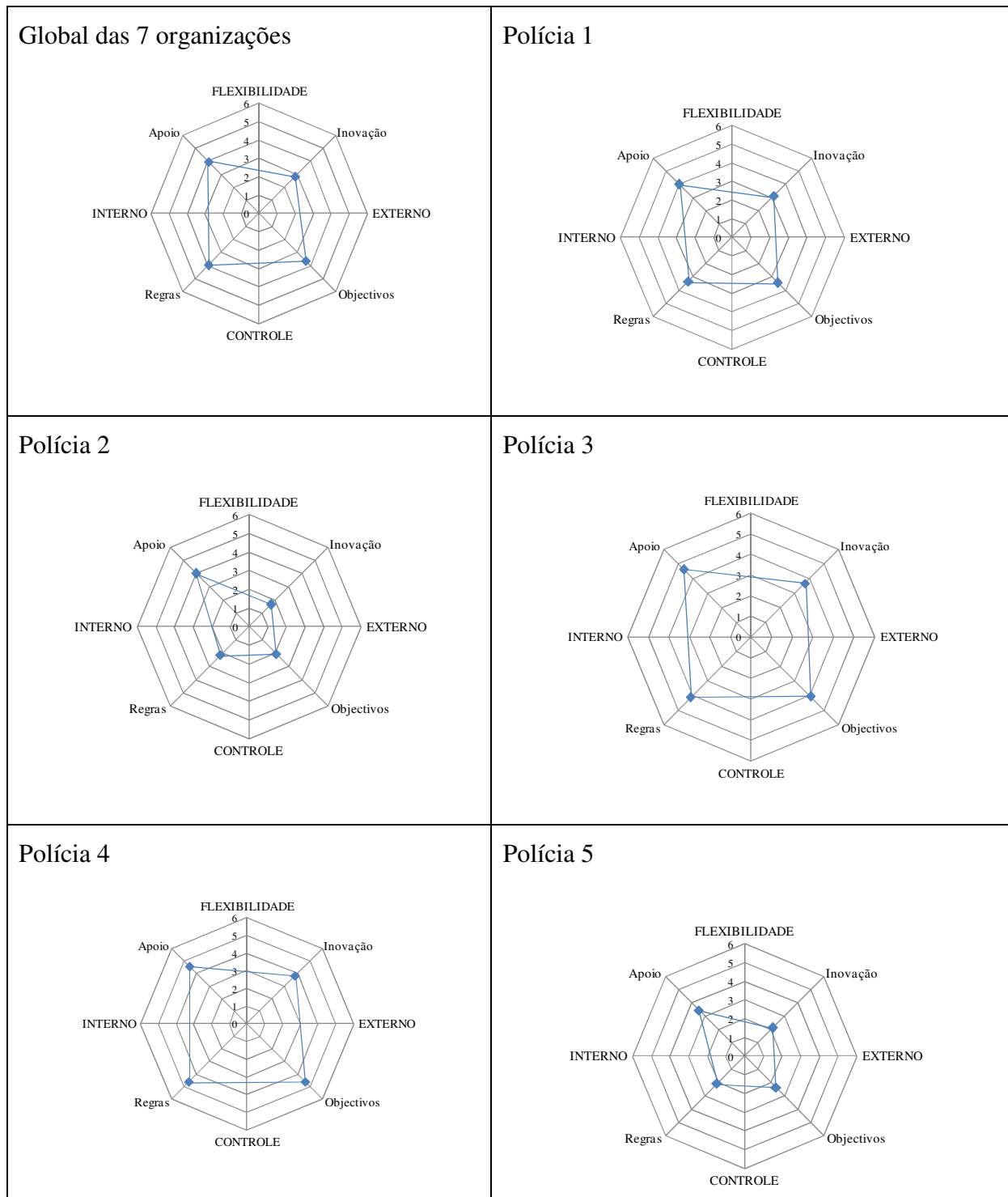
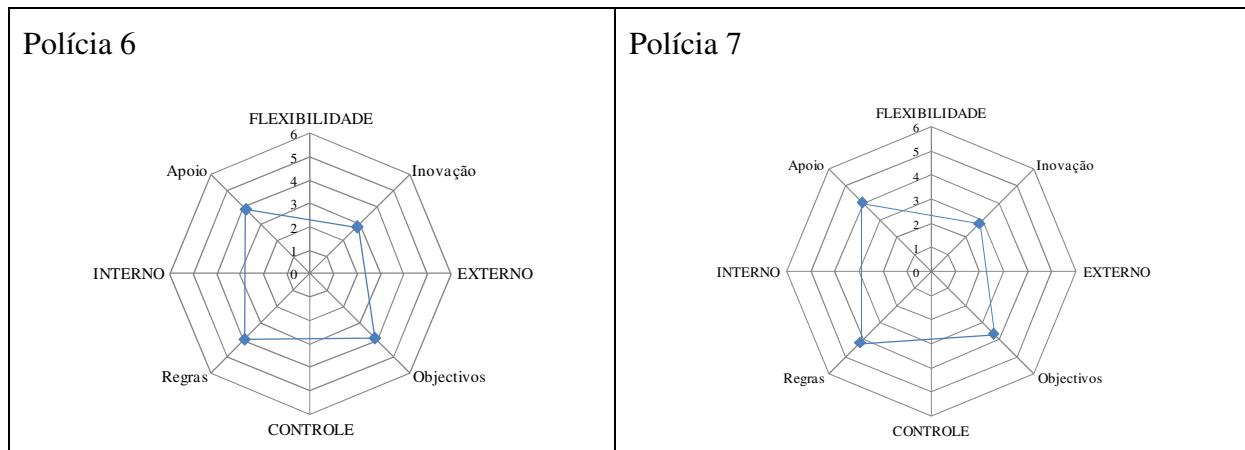


Figura 6.1 - Representação gráfica dos perfis de cultura por organização (cont.)



Na fase seguinte exploraram-se as diferenças de médias, tendo em conta a natureza das instituições que se agrupam em polícias municipais, polícia c/ acumulação de funções (força de segurança e polícia municipal) e força de segurança. Verificou-se que não existem diferenças entre os tipos de polícias em termos da percepção sobre a cultura de inovação e de apoio. Contudo, há diferenças na percepção da cultura de objectivos e de regras. A polícia c/ acumulação de funções (força de segurança e polícia municipal) e a força de segurança percebem valores mais elevados, associados a uma orientação para os objectivos e para as regras, do que os registados pelos polícias municipais, conforme (Quadro 6.5). A análise do Índice de James revela um forte consenso nas percepções dos policiares acerca dos valores da sua organização ($Rwg > .70$).

Quadro 6.5 - Cultura organizacional por organizações – médias, desvio padrão e Rwg^a

Orientações culturais	Total			Polícias municipais			Polícia c/ acumulação funções			Força de segurança			Diferença de médias ^b
	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	M	DP	Rwg	
Inovação	2.84	1.07	.85	2.85	1.12	.82	2.82	1.13	0.81	2.84	1.04	0.83	$\chi^2_{KW}(2) = .171, p = .918$
Apoio	4.01	0.83	.87	4.02	.80	.83	3.93	0.98	0.84	4.05	0.77	0.87	$\chi^2_{KW}(2) = 2.882, p = .237$
Objectivos	3.68	1.28	.82	3.24	1.38	.79	3.90	1.38	0.77	3.66	1.19	0.80	$\chi^2_{KW}(2) = 17.634, p = .000$
Regras	3.99	1.28	.82	3.12	1.39	.79	3.98	1.21	0.80	4.15	1.22	0.80	$\chi^2_{KW}(2) = 41.019, p = .000$

Nota. M=Média; DP= Desvio padrão; ^aRwg (Índice de James) é uma medida de acordo que permite ver o grau de consenso entre as percepções (e.g., Lindell & Brandt, 2000); ^bOptou-se por recorrer ao Teste de Kruskal-Wallis (χ^2_{KW}), como alternativa não-paramétrica da One-way Anova, em virtude de não cumprimento dos pressupostos de homogeneidade e normalidade.

6.1.4.2. Caracterização da cultura organizacional em função das características sócio-demográficas

Para estudar e caracterizar a cultura organizacional em função das características sócio-demográficas, foram realizadas análises de comparação de médias (One-way ANOVA e a alternativa não paramétrica quando os pressupostos não estavam reunidos). As habilitações literárias, a idade e a antiguidade⁶⁹, foram seleccionadas como variáveis a explorar.

Da análise do Quadro 6.6, pode-se verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções de cultura organizacional, no concerne à *escolaridade* dos inquiridos. Globalmente, prevalece a dominância da orientação de cultura para o apoio e para as regras, e com menor expressividade a de inovação.

Quando cruzados os *escalões etários* e as orientações de cultura verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas, sendo que o escalão etário mais velho percepção um nível mais elevado da orientação para a cultura de objectivos do que os dois escalões mais jovens ($\chi^2_{\text{Kruskall-Wallis}(2)}=12.720, p=.002$).

Por fim, ao cruzar-se o número de *anos de serviço* e as orientações culturais encontram-se diferenças estatisticamente significativas nas percepções de todas as orientações, sendo que, os elementos que estão há mais tempo na organização, apresentam médias mais elevadas em todas as orientações.

⁶⁹ O posto hierárquico não foi considerado na análise, dado as sete instituições terem diferentes escalões hierárquicos que não são comparáveis de forma directa.

Quadro 6.6 - Diferenças de média (desvio-padrão) da cultura organizacional em função das variáveis sócio-demográficas

	Cultura de inovação	Cultura de apoio	Cultura de objectivos	Cultura de regras
Escolaridade				
A. Até 9.º ano	2.923 (1.082)	4.079 (.942)	3.781 (1.271)	4.054 (1.230)
B. Entre 10.º e 12.º ano	2.776 (1.061)	3.990 (.740)	3.656 (1.274)	3.980 (1.304)
C. Ensino Superior	3.021 (1.065)	4.162 (.567)	3.729 (1.141)	3.765 (1.371)
Diferença das médias	$F_{(2,700)}=2.068$, $p=.127$	χ^2 Kruskall-Wallis(2)=4.246, $p=.120$	$F_{(2,698)}=.785$, $p=.457$	$F_{(2,605)}=.926$, $p=.397$
Observações	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
Idade				
A. 18 a 34 anos	2.808 (1.045)	4.023 (.668)	3.531 (1.154)	3.977 (1.281)
B. 35 a 49 anos	2.806 (1.074)	3.961 (.856)	3.658 (1.298)	3.943 (1.297)
C. Com 50 anos ou mais	3.108 (1.144)	4.216 (1.202)	4.079 (1.527)	4.076 (1.230)
Diferença das médias	$F_{(2,733)}=2.848$, $p=.059$	χ^2 Kruskall-Wallis(2)=4.699, $p=.095$	χ^2 Kruskall-Wallis(2)=12.720, $p=.002$	$F_{(2,727)}=.333$, $p=.717$
Observações	n.s.	n.s.	A, B < C	n.s.
Antiguidade				
A. Até 5 anos	2.871 (1.0126)	4.108 (.670)	3.610 (1.161)	4.064 (1.304)
B. 6-13 anos	2.713 (1.050)	3.908 (.705)	3.508 (1.190)	3.879 (1.249)
C. 14-20 anos	2.746 (1.122)	3.964 (.872)	3.519 (1.271)	3.849 (1.289)
D. Mais de 20 anos	3.106 (1.082)	4.151 (1.009)	3.985 (1.363)	4.194 (1.236)
Diferença das médias	$F_{(3,705)}=5.108$, $p=.002$	χ^2 Kruskall-Wallis(3)=9.820, $p=.020$	$F_{(3,703)}=2.866$, $p=.001$	$F_{(3,700)}=2.866$, $p=.036$
Observações	B, C < D	B < D	A, B, C < D	B, C < D

6.1.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Este estudo teve por objectivo caracterizar a cultura organizacional de instituições policiais. No sentido de alcançar este objectivo, foram aplicados questionários em sete instituições policiais.

Em termos globais, constata-se um predomínio de um sector de actividade virado para os processos internos (apoio e regras), sendo que a orientação para o apoio e para as regras reúnem a maior intensidade das percepções. A orientação para a cultura de apoio remete para uma ênfase na componente humana, assim como para as interações sociais de tipo informal, tendencialmente acompanhadas por uma liderança que viabiliza os valores do desenvolvimento e envolvimento humano. A orientação para as regras remete para organizações estruturadas e formais, que enfatizam o controlo e a uniformidade, valorizando a segurança, a estabilidade interna e a integração organizacional, assumindo, por isso, um propósito tendencialmente burocrático. O critério de organização do trabalho é maioritariamente funcional sendo caracterizado por códigos fortemente interiorizados,

alimentados pela história e pelas funções da própria organização, mostrando uma resistência à inovação. De certa forma, estes resultados globais são dissonantes com investigações anteriores neste contexto (e.g., Duarte, 2005) as quais remetem para o predomínio das regras e dos objectivos. Isto poderá ser sinal das mudanças que este sector de actividade está a tentar implementar, no sentido da aposta nos seus recursos humanos, tal como visto no Capítulo 2, e, aparentemente, os indivíduos que têm mais anos de serviço têm mais percepção desta tensão entre a flexibilidade e o controlo, muito provavelmente porque têm assistido de forma mais permanente e continuada às mudanças internas.

Quando se analisam os três tipos de polícias (i.e., força de segurança, polícia com acumulação de funções e polícias municipais) verifica-se que nas forças de segurança é detectada uma maior ênfase nos objectivos e regras do que nas polícias municipais. Este resultado poderá estar associado às características das organizações, como a idade e a dimensão. Tal como visto na revisão de literatura do Capítulo 5, as organizações mais velhas e de maior dimensão tendem para uma cultura de regras (e.g., Cameron & Quinn, 1999; Dastmalchian et al., 2000).

Denota-se um realce menos significativo da orientação externa, a qual tende a enfatizar o desempenhar das actividades para crescer e adquirir recursos. Esta conclusão vem reforçar o caminho que estas instituições têm de fazer de aproximação ao exterior, bem como o investimento na comunicação do externo como uma prioridade, dado que têm como finalidade a prossecução do interesse público. Diversos são os autores (e.g., Deshpandé & Farley, 2004; Ogbonna & Harris, 2000) que associam uma orientação para o exterior a um melhor desempenho.

Outra conclusão importante passível de extrair é que as percepções dos profissionais são consensuais, traduzidas pelo elevado grau de acordo dos polícias em termos intra e inter organizações em torno dos valores básicos. Esta consensualidade perceptiva poderá ser fruto da dinâmica, natureza e missão específicas do sector de actividade.

Contudo, falar em consensualidade perceptiva não permite dizer que exista uma cultura forte. Aferir a extensão e a intensidade perceptiva com que determinada cultura é partilhada, como foi o objectivo deste estudo, não dá a profundidade com que as crenças, os valores e as expectativas atingem o âmago da organização e a sua real aceitação.

Uma das mais-valias deste estudo é o facto de ter incluído diferentes instituições policiais, o que permitiu efectuar um conjunto de análises comparativas. Os estudos na polícia tendem a reportar-se, habitualmente, a uma única instituição ou a departamentos de uma mesma organização (Paoline, Myers & Worden, 2000). Em termos práticos, os líderes destas

sete instituições poderão, com este diagnóstico, delinear um conjunto de estratégias de gestão com vista a fomentar os quadrantes que apresentam um enfoque pouco desenvolvido. Para além disso, estes resultados disponibilizam pistas para traçar planos de comunicação que permitam limar os pontos que não estão de acordo com a estratégia e visão organizacional declaradas. O contributo teórico associado a este estudo remete para o aprofundar do conhecimento sobre este contexto profissional, relativo ao qual existe uma escassez significativa de estudos, especialmente em Portugal.

Uma limitação deste estudo remete para a escolha metodológica quantitativa que o orientou. Optar pelo questionário e pela utilização do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores, para a análise da cultura, permitiu delinear os traços da cultura que se apresentam. Contudo, há que se considerar que ter em conta uma perspectiva qualitativa poderá trazer consigo informações significativas e complementares. Futuramente, dever-se-á alargar este diagnóstico da realidade cultural a todas instituições policiais existente em Portugal, por isso forneceria uma visão mais integradora e consolidada da cultura organizacional do sector. Para além disso, a complexidade da cultura organizacional, como constructo, dificulta o seu estudo na sua amplitude total (Borges et al., 2002). E apesar de ser assumido na literatura que os valores são as variáveis centrais aquando do estudo da cultura organizacional (Ashkanasy et al., 2000), dispondo-se do diagnóstico dos valores apenas se traduz uma visão parcial da cultura organizacional (Borges et al., 2002), o que constitui uma limitação a este estudo.

Resta apontar algumas linhas de orientação e investigação futura que nasceram, quer da multiplicidade de interrogações que foram ganhando visibilidade à medida que se avançava com a análise, quer das limitações referentes às escolhas teórico-metodológicas. Neste sentido, sugere-se a realização de estudos análogos em outras organizações policiais. Será interessante, no contexto da polícia, explorar o conceito de cultura organizacional em articulação com conceitos como o da liderança, assim como o estudo da socialização e da sua contribuição para a formação e consolidação dos valores percebidos poderá ser um caminho interessante para uma investigação futura.

No âmbito desta tese de doutoramento, a realização deste estudo permite conhecer melhor o contexto profissional que está a ser objecto de análise, a partir das percepções dos próprios profissionais.

6.2. ESTUDO 2

ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE A PERCEÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O BEM-ESTAR NO TRABALHO⁷⁰

6.2.1. Resumo

O estudo da relação entre as características organizacionais e o bem-estar no trabalho carece ainda de investigação. Com o objectivo analisar a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho foi realizado um estudo correlacional com uma amostra de 856 polícias. Os resultados revelam que os indivíduos que percebem um perfil de cultura equilibrado através quatro orientações de cultura apresenta níveis mais elevados de bem-estar no trabalho, ou seja, mais conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo global, satisfação com o trabalho e menores níveis de ansiedade e depressão.

6.2.2. Introdução

Não querendo repetir a informação apresentada no Capítulo 5, resumem-se algumas ideias que são relevantes de relembrar para enquadrar o estudo apresentado.

A cultura organizacional orientada para o grupo de trabalho e para a inovação parece ter uma associação positiva com a satisfação no trabalho, a implicação organizacional, o envolvimento e a lealdade, podendo fornecer um ambiente que pode tornar possível satisfazer as motivações intrínsecas dos colaboradores (Lincoln, Hanada & Olson, 1981; Quinn & Spreitzer, 1991; Moynihan & Pandey, 2007). Enquanto culturas com uma maior orientação para os valores hierárquicos, apresentam uma relação negativa com a saúde física, a implicação, o empowerment, o envolvimento, e uma associação positiva com a intenção de saída (Quinn & Spreitzer, 1991; Goodman, Zammuto & Gifford, 2001).

Globalmente, os estudos concluem que culturas que valorizam o grupo, o apoio, as relações humanas e o desenvolvimento das pessoas, i.e., as culturas de apoio e inovação (e.g., Cameron & Freeman, 1991), estão associadas a maior satisfação, implicação, envolvimento e menor intenção de *turnover*, enquanto o padrão inverso é encontrado para as culturas que valorizam as regras. A literatura tem demonstrado relativamente a outros preditores que o padrão de resultado do bem-estar é similar ao destas variáveis, assim será expectável considerar que os mesmos padrões de resultados ocorram em termos do bem-estar individual.

⁷⁰ Estudo in press no livro Neves, J. & Gonçalves, S.P. (Eds.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*. Lisboa: Edições Sílabo.

Com base nestes padrões de resultados, formularam-se as seguintes hipóteses sobre a associação entre as orientações de cultura organizacional e o bem-estar no trabalho:

H1a: Espera-se que culturas de apoio apresentam correlações positivas com o bem-estar no trabalho.

H1b: Espera-se que culturas de inovação apresentam correlações positivas com o bem-estar no trabalho.

H1c: Espera-se que culturas de regras apresentam correlações negativas com o bem-estar no trabalho.

H1d: Espera-se que culturas de objetivos apresentam correlações negativas com o bem-estar no trabalho.

Para além disto, Quinn (1988) sugere que o equilíbrio entre os valores organizacionais contrastantes é importante para se alcançar eficácia e bem-estar individual, reforçando que o desequilíbrio, i.e., a ênfase predominante em uma ou duas formas de cultura, podem conduzir a resultados menos positivos, “[P]erhaps effectiveness is the result of maintaining creative tension between contrasting demands in the social system. When tension is lost...systems begin to lose necessary positive tensions, often entering into vicious circles of decreasing effectiveness (Quinn, 1988, p. 106). Pode-se assim esperar que culturas equilibradas sejam igualmente chave para melhor bem-estar individual (Quinn & Spreitzer, 1991), inclusive os estudos de Quinn e Spreitzer (1991) e Yeung et al. (1991) fornecem evidências para a importância do equilíbrio. As variáveis dependentes (i.e., satisfação no trabalho, com emprego, promoção, supervisão, vida e bem-estar físico no estudo de Quinn e Spreitzer (1991) e o desempenho no estudo de Yeung et al. (1991)) apresentam melhores *scores* nos perfis de cultura mais equilibrados.

Tendo por base estes resultados, espera-se que:

H2: Perfis de culturas mais equilibrados estejam associados a níveis mais elevados de bem-estar, do que perfis de cultura desequilibrados.

6.2.2.1. Objectivo

Este estudo tem por objectivo estudar a relação entre as percepções de cultura organizacional e o bem-estar no trabalho.

6.2.3. Método

6.2.3.1. Amostra

A amostra é a mesma do estudo 1, sendo constituída por 856 polícias de sete instituições de polícia (incluindo forças de segurança e polícias municipais), dos quais 91,5% são homens. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8.85). A maioria é casada (n = 494, 64.2%). Relativamente às habilitações literárias, 57,2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10.º e o 12º ano. A média de anos de serviço é de, aproximadamente, 13 anos (DP=8.59).

6.2.3.2. Instrumentos e Variáveis

6.2.3.2.1. Cultura organizacional

Os valores organizacionais foram medidos com base em 16 itens (Neves, 2007, adaptados de Van Muijen et al., 1999) que se organizam nas quatro dimensões, e resultam da média dos itens correspondentes, previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: apoio (4 itens; e.g., “compreensão mútua”; $\alpha=0.823$), inovação (4 itens; e.g., “assumir riscos”; $\alpha=0.625$), regras (4 itens; “cumprimento de regras”; $\alpha=0.740$) e objectivos (4 itens; “ênfase na realização da tarefa”; $\alpha= 0.724$). Estes itens têm por objectivo avaliar a percepção dos inquiridos, relativamente aos valores organizacionais que caracterizam a organização. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=De modo nenhum a 6=Muitíssimo) (Anexo B). Os valores de Alfa de Cronbach para a amostra em estudo apresentando qualidades psicométricas razoáveis ($\alpha=0.620$ a 0.823) (Hill & Hill, 2005), tal como em estudos anteriores (e.g., Neves, 2007).

6.2.3.2.2. Bem-estar no trabalho

Seguindo a conceptualização de bem-estar no trabalho, proposta por Warr e apresentada no Capítulo 1, avaliou-se o bem-estar afectivo no trabalho e a satisfação geral com o trabalho (Anexo A).

A satisfação geral com o trabalho foi avaliada através de um item, “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na XXX⁷¹, diria que está...”, respondido numa escala de Likert de cinco pontos em que 1=nada satisfeito e 5=muitíssimo satisfeito (Warr, Cook & Wall, 1979).

⁷¹ Nos questionários originais XXX foi substituído pela designação específica da organização.

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho desenvolvido pelo referido autor e designado por IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990b) constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala, foram apresentadas no Capítulo 4. Com base nessas análises, optou-se por utilizar as variáveis latentes representadas nessas duas estruturas e construídas através da média dos itens correspondentes: ansiedade ($\alpha = 0.888$), conforto ($\alpha = 0.866$), depressão ($\alpha = 0.900$), entusiasmo ($\alpha = 0.911$) e bem-estar afectivo ($\alpha = 0.657$) sendo que valores mais elevados de bem-estar afectivo traduzem mais bem-estar.

6.2.3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de, aproximadamente, seis semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta foi de, aproximadamente, 53%.

6.2.4. Resultados

6.2.4.1. Estatísticas descritivas e correlações

Os resultados das estatísticas descritivas revelam que os valores associados à cultura de apoio e de regras apresentam médias mais elevadas, seguidas da cultura de objectivos e, por fim, com valores mais baixos a cultura de inovação (Quadro 6.7).

Em termos emocionais, prevalecem as emoções associadas ao entusiasmo, ao conforto e à ansiedade, as menos prevalecentes são as de depressão, apesar de todas se encontrarem próximo do ponto médio da escala de resposta. O nível médio de satisfação, encontra-se abaixo do ponto médio da escala de resposta⁷².

Em matéria de correlações, todas as relações são estatisticamente significativas, com excepção para a correlação entre a cultura de apoio e a ansiedade, que não é significativa. Entre os tipos de cultura as correlações são positivas, sendo a mais forte entre a cultura de regras e objectivos ($r = .590$) e a mais fraca entre a cultura de apoio e a de regras ($r = .358$).

⁷² Não sendo objectivo comparar os níveis médios de bem-estar em função das instituições de pertença, deixa-se apenas o registo que os profissionais da Polícia 2 são os que apresentam os valores mais baixos de bem-estar, quanto que os da Polícia 2 são os que apresentam valores mais elevados.

A ansiedade e a depressão têm uma correlação forte e positiva ($r=.649$), e estão negativamente associadas aos restantes indicadores bem-estar no trabalho. O conforto e o entusiasmo, apresentam igualmente correlações positivas e fortes ($r=.616$). A satisfação no trabalho apresenta associações mais fortes com o entusiasmo ($r=.454$) e com o bem-estar afectivo global ($r=.457$).

O padrão de correlação entre as dimensões da cultura e as dimensões negativas do bem-estar no trabalho, revela correlações negativas entre a cultura, a ansiedade e a depressão, sendo a correlação mais forte entre a cultura de objectivos e a depressão ($r=-.205$). Os resultados mostram correlações positivas e estatisticamente significativas entre as dimensões de culturas, o conforto, o entusiasmo, o bem-estar afectivo global e a satisfação no trabalho.

Quadro 6.7 - Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Cultura inovação	(.625)	.419**	.494**	.413**	-.121**	.196**	-.100**	.302**	.230**	.248**
2. Cultura apoio		(.823)	.414**	.358**	-.049	.144**	-.119**	.263**	.181**	.216**
3. Cultura objectivos			(.724)	.590**	-.145**	.171**	-.205**	.260**	.248**	.253**
4. Cultura regras				(.740)	-.088*	.088*	-.107**	.157**	.137**	.191**
5. Ansiedade					(.888)	-.331**	.649**	-.282**	-.775**	-.334**
6. Conforto						(.866)	-.287**	.616**	.759**	.285**
7. Depressão							(.900)	-.301**	-.729**	-.339**
8. Entusiasmo								(.911)	.706**	.454**
9. Bem-estar afectivo									(.657)	.457**
10.Satisfação geral c/ o trabalho^a										(n.a.)
Média	2.837	4.014	3.680	3.989	3.118	3.203	2.508	3.234	3.637	2.77
Desvio padrão	1.073	.831	1.275	1.276	1.076	1.056	1.203	1.188	.695	.827
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.42	1.00
Máximo	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.58	5.00

Nota. Na diagonal entre parêntesis encontram-se os valores de consistência interna (Alpha de Cronbach); n.a. = não aplicável; ** $p<.001$; * $p<.05$; ^aCorrelações realizadas através do *Coefficiente de Rho de Spearman*, as restantes correlações foram realizadas através da correlação *R de Pearson*.

6.2.4.2. Perfis de cultura organizacional

A fim de se obter uma análise mais aprofundada da estrutura dos perfis de cultura subjacentes à amostra e, de se poder visualizar espacialmente a ênfase dos agrupamentos dos sujeitos da amostra nos quatro quadrantes do modelo dos valores contrastantes, recorre-se à análise de *clusters*. Este tipo de análise permite identificar grupos de objectos (i.e., de indivíduos) em grupos (*clusters*) homogêneos, ou seja, identifica grupos de objectos semelhantes entre si, mas diferentes dos objectivos de outros grupos, permitindo assim definir tipologias.

Numa primeira fase, recorreu-se ao método *Ward* (método hierárquico de análise de clusters) no sentido de identificar o n.º de *clusters*. A análise do dendograma permitiu identificar dois clusters. Numa fase seguinte, utilizou-se um método de optimização (*K-Means Cluster Analysis*) que é mais adequado para uma base de dados de maior dimensão.

Apresenta-se no Quadro 6.8 as pontuações do centro (centróide de cada cluster) em cada uma das orientações de cultura e o número de casos em cada um desses clusters, sendo que o quadro complementa, ainda, a descrição de cada cluster através da importância de cada uma das orientações de cultura. Esta caracterização baseou-se no seguinte critério (Neves, 1996): se o centróide de um cluster apresenta uma pontuação, para uma dada orientação de cultura, abaixo do valor do primeiro quartil da distribuição dessa orientação para a amostra global, então a importância dessa orientação será caracterizada como baixa; se essa pontuação se situar entre o primeiro e o terceiro quartis, a importância da orientação será caracterizada como moderada; se a pontuação estiver acima do terceiro quartil, a importância será caracterizada como alta.

O cluster 1 apresenta uma estrutura tendencialmente mais equilibrada, com percepções que realçam de forma mais intensa os objectivos e regras, e de forma moderada valorizando a inovação e o apoio. Por sua vez, o cluster 2 apresenta valores mais baixos em todas as dimensões, sendo que o valor mais elevado ainda que moderado, é na dimensão apoio.

Os resultados revelam que há diferenças significativas entre os dois clusters. O cluster 1 apresenta valores significativamente mais elevados, de todas as dimensões de cultura organizacional, conforme observável no Quadro 6.8.

Quadro 6.8 - *Clusters* de cultura

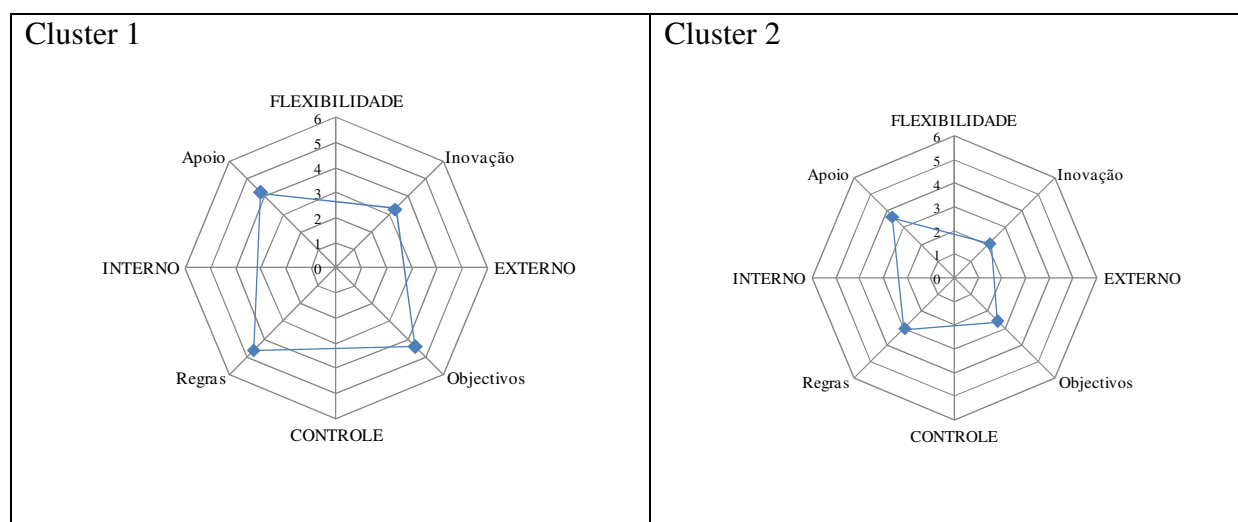
<i>Cluster</i>	N	Orientação de inovação	Orientação de apoio	Orientação de objectivos	Orientação de regras
1	482	3.33 (moderado)	4.25 (moderado)	4.45 (alto)	4.67 (alto)
2	336	2.11 (baixo)	3.67 (moderado)	2.58 (baixo)	2.98 (baixo)
Diferença de médias		$t_{(785.633)} = 20.104,$ $p = .000$	$t_{(764.646)} = 11.226,$ $p = .000$	$t_{(816)} = 30.368, p = .000$	$t_{(595.471)} = 23.580,$ $p = .000$

A Figura 6.2 apresenta a representação espacial dos dois perfis de cultura, denotando-se um perfil mais equilibrado no cluster 1 comparativamente ao cluster 2. Denota-se que o cluster 1 agrega os polícias que têm uma visão da cultura organizacional focada no controle, i.e., nos objectivos e na definição de regras. Por sua vez, o cluster 2 parece caracterizado por

um esvaziamento das percepções dos valores, apresentando valores baixos em todas as dimensões, com excepção da orientação de apoio com um valor moderado.

Para melhor caracterizar os clusters, analisaram-se as características sócio-demográficas dos indivíduos incluídos em cada cluster. Desta análise verificou-se que os clusters não se diferenciam em termos de escolaridade dos seus membros ($\chi^2_{KW(2)}=1.063$, $p>.05$), contudo, diferenciam-se no que diz respeito à idade ($t_{(710.119)}=-1.948$, $p<.05$), antiguidade ($t_{(665.075)}=-1.967$, $p<.05$) e pertença institucional dos indivíduos ($\chi^2_{KW(2)}=13.662$, $p>.05$). O cluster 1 é constituído por indivíduos mais jovens (média=36.43) e com menos tempo de serviço (média=12.693) comparativamente ao cluster 2 que tem indivíduos com mais idade (média=37.67) e mais tempo de serviço (média=13.939). O cluster 1 tem mais polícias das polícias municipais do que o cluster 2⁷³.

Figura 6.2 - Representação gráfica de perfis de cultura dos clusters



6.2.4.3. Relação entre os perfis de cultura organizacional e o bem-estar no trabalho

Para analisar a relação entre os perfis de cultura e o bem-estar no trabalho, foram utilizados Testes-t de diferenças de médias para comparar as médias dos indicadores de bem-estar no trabalho nos dois clusters de cultura (Quadro 6.9).

Os resultados revelam diferenças estatisticamente significativas, em todos os indicadores de bem-estar no trabalho: os indivíduos do cluster 1 apresentam médias de conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo e satisfação com o trabalho superiores aos do cluster

⁷³ Este poderá ser um dos factores explicativos do enfoque nos objectivos e nas regras do cluster 1 dado as polícias municipais terem uma gestão por objectivos bastante enraizada.

2; por sua vez, os indivíduos do cluster 2 apresenta pontuações superiores de ansiedade e depressão.

Quadro 6.9 - Análise da relação entre os perfis de cultura e os indicadores de bem-estar no trabalho

	Cluster de cultura	N	Média	Desvio padrão	Diferença de médias
Ansiedade	1	473	3.013	1.002	$t_{(635.358)} = -3.401, p = .001$
	2	326	3.280	1.148	
Conforto	1	472	3.356	0.970	$t_{(636.914)} = 5.016, p = .000$
	2	326	2.976	1.108	
Depressão	1	471	2.338	1.079	$t_{(612.387)} = -4.570, p = .000$
	2	326	2.738	1.301	
Entusiasmo	1	472	3.452	1.132	$t_{(796)} = 6.565, p = .000$
	2	326	2.910	1.167	
Bem-estar afectivo global no trabalho	1	473	3.763	0.652	$t_{(797)} = 6.365, p = .000$
	2	326	3.453	0.714	
Satisfação geral c/ trabalho	1	459	2.920	0.738	$t_{(625.083)} = 6.361, p = .000$
	2	328	2.540	0.880	

6.2.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

São poucos os estudos que se debruçam sobre o estudo da relação das percepções da cultura organizacional e o bem-estar, particularmente no contexto da polícia. No sentido de contribuir para esta área de pesquisa, o presente estudo procurou explorar a relação entre as percepções da cultura organizacional, através da análise de cluster, e o bem-estar no trabalho.

Os resultados mostram que as organizações não são caracterizadas por uma única cultura pura, tendendo a representar uma combinação de diferentes tipos que podem combinar-se destacando um tipo dominante de cultura, ou vários, ou nenhum. Tal como já mencionado por Quinn e Spreitzer (1991), a identificação de perfis de cultura é importante para examinar o impacto da cultura. Os perfis verificados neste estudo vão, de alguma forma, ao encontro dos detectados por outros estudos, como por exemplo, Quinn e Spreitzer (1991) e Yeung, Brockbank e Ulrich (1991) associados a um perfil mais forte no sentido de *scores* mais elevados nas dimensões de cultura, designados em Quinn e Spreitzer (1991) por *strong comprehensive profile* (i.e., cluster 1 do presente estudo) e um, com *scores* mais baixos, designado por *weak comprehensive profile* (i.e., cluster 2 do presente estudo). Os autores referidos e outros (e.g., Neves, 1996) encontraram, para além destes dois clusters, outros com diferentes perfis e dominâncias, embora tenham recorrido a amostras mais diversificadas, o que poderá ser uma explicação subjacente ao número de clusters encontrados, dado o presente

estudo se ter focado apenas num único sector de actividade e no qual há forte consenso nas percepções, conforme revelou o estudo 1 deste capítulo.

Um ponto interessante na caracterização dos clusters é o facto do cluster 1, o mais equilibrado e com *scores* mais elevados ser constituído por indivíduos mais jovens e com menos tempo de serviço comparativamente ao cluster 2, menos equilibrado e *scores* baixos, que agrega indivíduos com mais idade e tempo de serviço. Poderá este resultado ser reflexo de uma descrença na instituição? De um desgaste profissional? Da fase de proximidade da reforma? É um ponto de investigação futura interessante de explorar.

A análise das correlações permite confirmar as hipóteses 1a e 1b, ou seja, a cultura de apoio e inovação apresentam correlações positivas com o bem-estar no trabalho. Contudo, as hipóteses 1c e 1b, que postulavam correlações negativas entre as percepções de cultura de regras e de objectivos, não foram confirmadas, ou seja, no presente estudo verificaram-se correlações positivas. Este resultado poderá ser explicado pelas tensões caracterizadoras deste contexto profissional, as regras e os objectivos fazem parte da formação dos profissionais que são habituados a conviver com as mesmas, o que poderá não acontecer de forma tão dominante noutros contextos profissionais habitualmente estudados. Uma possível explicação para este resultado de associação positiva entre as culturas de orientação para as regras e para os objectivos e o bem-estar no trabalho, pode estar associada ao facto de que a ênfase nas regras e nos objectivos, seja uma estratégia de protecção para lidar com as situações diárias, dado o contexto de trabalho conturbado destes profissionais. Tal como Robles (1997) argumentou, o conservadorismo associado às organizações policiais, pode ser uma forma de protecção organizacional e profissional devido à sobre-exposição a um ambiente desorganizado e por operar na desordem. O facto de perceberem um contexto organizacional com regras e objectivos, pode fazer com que os profissionais se sintam mais seguros e com maior percepção de auto-eficácia e controlo, o que, consequentemente, tende a estar associado a um maior bem-estar (e.g., Salanova, 2009). Assim, as percepções de auto-eficácia e auto-controlo poderão ter um papel moderador nesta relação, que deverá ser explorado em estudos futuros. Estes resultados poderão estar igualmente associados ao ajustamento indivíduo-organização, enquanto variável moderadora, i.e., os indivíduos quando concorrem e ingressam em instituições desta natureza tendem a apontar como uma das razões para concorrer a atracção pela disciplina e o ambiente organizado destas instituições (e.g., Carreiras, 1994; Faria, 2004), isto poderá ser um factor explicativo para as correlações positivas encontradas entre a orientação para as regras e para os objectivos e o bem-estar no trabalho. Os resultados deste estudo reforçam assim, a importância de se ter em consideração

as especificidades dos contextos estudados, abrindo igualmente, portas para a investigação futura no sentido de averiguar a replicação destes resultados.

Tal como esperado, e de acordo com a literatura da cultura organizacional (e.g., Deal & Kennedy, 1982), percepções da cultura como fraca no sentido de *scores* reduzidos nas diferentes dimensões de cultura e com perfis mais desequilibrados, no caso deste estudo representado no cluster 2 parecem estar associadas a níveis mais baixos de bem-estar no trabalho quando comparadas com culturas mais fortes e equilibradas (i.e., cluster 1), tendo-se confirmado a hipótese 2. Estes resultados apoiam as pesquisas realizadas em outros contextos profissionais, e com outras variáveis individuais (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung et al., 1991), reforçando que as culturas equilibradas são chave para melhor bem-estar individual (Quinn & Spreitzer, 1991). Este estudo destaca a importância da investigação futura se focar a caracterização dos clusters emergentes em diferentes sectores de actividade e profissionais.

Este estudo comporta um conjunto de limitações relacionadas com os estudos de auto-preenchimento que poderão estar associados a alguns enviesamentos, derivados da desejabilidade social, de repostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta⁷⁴ (Pais Ribeiro, 1999). Para além disso, o presente estudo é de natureza correlacional e transversal, não se podendo inferir causalidade entre as variáveis estudadas, nem analisar a natureza dinâmica dos fenómenos (Íñigo & Mazo, 2003).

Estudos futuros deverão aprofundar a caracterização da cultura organizacional na polícia, explorando a sua influência num conjunto de outras variáveis cujos resultados já são conhecidos para outros contextos profissionais, como a implicação organizacional e o desempenho. No que se refere ao estudo da relação da cultura organizacional com o bem-estar, futuramente fará sentido explorar esta relação em outros sectores de actividade. As pesquisas futuras deverão investir no estudo das variáveis mediadoras envolvidas no processo relacional da cultura com o bem-estar no trabalho (e.g., auto-eficácia percebida e auto-controlo percebido), bem como incluir o estudo das variáveis moderadoras que poderão contribuir para perceber sob que condições esta relação ocorre (por exemplo, o estudo do ajustamento indivíduo-organização ou do estilo de liderança).

⁷⁴ A *desejabilidade social* pode ser definido como “pessoas... tendem a concordar com as respostas que são mais adequadas socialmente”, por sua vez, as *respostas aleatórias* “ocorrem quando o respondente não está motivado ou quando não é capaz de responder. Neste caso, ele assinala a resposta de modo quase aleatório, sem qualquer critério” (Pais Ribeiro, 1999, p.87); a *falsificação* “consiste em responder de modo a dar, intencionalmente, uma imagem oposta à realidade, em responder de modo a distorcer intencionalmente a realidade; por sua vez, o *estilo de resposta* “consiste na tendência para concordar (aquiescência) ou para discordar (crítico) com a resposta” (Pais Ribeiro, 1999, p.88).

Este estudo apresenta resultados relevantes para a teoria e para a prática. Em termos teóricos, reforça as assumções acerca da importância do papel das características organizacionais, reforçando a pertinência de incluir as percepções acerca da organização e dos seus valores, nos modelos e estudos da psicologia da saúde ocupacional. Para além disso, o estudo reforça as evidências que refutam a ideia generalizada de que valores de hierarquia, i.e., regras, são inerentemente negativos e valores de apoio são obrigatoriamente positivos. Isto porque os resultados do presente estudo reforçam antes a importância do equilíbrio entre os valores organizacionais, através dos quatro quadrantes do modelo dos valores contrastantes. Assim, uma determinada orientação não é inerente negativa, desde que balanceada de forma equilibrada através dos vários quadrantes de valores. Estes resultados têm implicações práticas, no sentido em que os esforços dos líderes e as chefias devem direccionar-se no desenvolvimento dos quadrantes mais fracos, no sentido de alcançar o equilíbrio dos quadrantes e não o reforço de apenas um dos quadrantes.

Este estudo contribui para o presente projecto de doutoramento, dado que contribuiu para reforçar a tese que se pretende defender neste doutoramento, associada ao papel e à relevância das características organizacionais no bem-estar dos trabalhadores.

6.3. ESTUDO 3

ESTUDO EXPERIMENTAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR AFECTIVO NO TRABALHO: O PAPEL DO AJUSTAMENTO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO⁷⁵

6.3.1. Resumo

Neste estudo retoma-se a ideia da relação entre a cultura organizacional e o bem-estar procurando complexificá-la com a introdução de uma variável moderadora e adoptando um *design* experimental. Assim, apresenta-se uma pesquisa de carácter experimental, com uma amostra de 127 polícias com os objectivos de explorar a relação entre cultura organizacional e bem-estar afectivo no trabalho e o papel do ajustamento indivíduo-organização nessa relação. Quatro orientações culturais foram manipuladas através da apresentação de cenários distintos. Apesar de não se terem verificado os efeitos de interacção da cultura e do ajustamento, os resultados revelam que a cultura organizacional com uma orientação de apoio parece promover o entusiasmo dos indivíduos, comparativamente às culturas com ênfase nas regras. Para além disto, o ajustamento indivíduo-organização parece ter um contributo positivo para o bem-estar dos indivíduos, concretamente nas dimensões positivas. Neste sentido, os indivíduos que percebem níveis mais elevados de ajustamento revelam mais conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo global, do que os indivíduos que percebem baixo ajustamento dos seus valores e dos da organização.

6.3.2. Introdução

A presente pesquisa teve origem na tentativa de aprofundar o estudo da relação entre a cultura organizacional o bem-estar no trabalho, no seguimento do estudo 2 deste capítulo. Para além da análise de influência da cultura organizacional percebida no bem-estar no trabalho, torna-se relevante examinar o estudo das condições em que esta influência ocorre.

Para além disto, as áreas de pesquisa da psicologia das organizações e da saúde ocupacional são dominadas pelos estudos correlacionais, sendo apontada a necessidade de estudos de natureza experimental (e.g., Jex, 2002; Warr, 2002) com amostras reais, dado que, quando realizados, tendem a decorrer com amostras de estudantes universitários (e.g., Catanzaro, Moore & Marshall, 2010) e a serem de natureza quase-experimental (e.g., Jex,

⁷⁵ Estudo submetido ao *Journal of Business and Psychology*.

2002). Os estudos experimentais possibilitam aos investigadores lidar com as questões da causalidade, assim como examinar modelos não-recursivos.

No sentido de contribuir para o incremento do conhecimento acerca da relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho, bem como diminuir o défice existente desta abordagem experimental, foi delineado um estudo experimental com uma amostra de polícias, com a manipulação da cultura organizacional. Tanto quanto se sabe, não existem estudos experimentais que foquem a causalidade entre a cultura organizacional percebida e o bem-estar no trabalho.

Através da revisão de literatura, localizou-se um estudo recente que manipulou a cultura organizacional tendo sido, de acordo com os autores, um dos primeiros estudos a fazê-lo. Catanzaro, Moore e Marshall (2010) procuraram estudar o impacto da cultura organizacional, na atracção e recrutamento de candidatos a emprego. Neste caso, a cultura foi conceptualizada com base na tipologia de Hofstede (cultura masculina ou competitiva vs. cultura feminina ou apoiante) e manipulada através de dois cenários, respectivamente, presentes em brochuras de ofertas de emprego. Este estudo constituiu a base para o desenvolvimento do presente estudo.

Como sistematizado no capítulo anterior (i.e., Capítulo 5), a literatura tem concluído que culturas que valorizam o grupo, o apoio, as relações humanas e o desenvolvimento das pessoas, i.e., as culturas de apoio e inovação, estão associadas a maior satisfação, implicação, envolvimento e menor intenção de turnover, enquanto o padrão inverso é encontrado para as culturas que valorizam as regras (e.g., Cameron & Freeman, 1991; Goodman et., 2001). Será expectável esperar que os mesmos padrões de resultados ocorram em termos do bem-estar individual, formulando-se a seguinte hipótese:

H1: A cultura organizacional percebida influencia o bem-estar no trabalho. O bem-estar no trabalho será mais elevado nas condições de cultura de apoio e de inovação do que nas restantes condições.

Existem evidências na literatura que apoiam a assumpção de que a cultura organizacional, por si só, não tem impacto nos resultados organizacionais, atitudinais ou comportamentais, mas sim a congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991). Para além disso, existe a assumpção subjacente de que as pessoas serão mais felizes, motivadas, satisfeitas e implicadas, quando os seus valores são congruentes com os enfatizados pela organização (Berings, De Fruyt & Bouwen, 2004). As pesquisas empíricas mostram que o ajustamento indivíduo-organização (*person-organization fit*) parece estar associado positivamente com o bem-estar no trabalho (Cohen &

Shamai, 2010), a satisfação (e.g., Amos & Weathington, 2008; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), a implicação organizacional (e.g., O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), e negativamente com a intenção de *turnover* (e.g., Amos & Weathington, 2008) e com o burnout (Diez-Pinol, Dolan, Sierra & Cannings, 2008).

Assim, esta variável parece ser uma forte candidata a incluir no estudo da relação da cultura organizacional e do bem-estar no trabalho. Neste seguimento, a presente pesquisa inclui o estudo do ajustamento indivíduo-organização, enquanto variável moderadora da relação entre cultura organizacional percebida e bem-estar no trabalho, formulando-se as seguintes hipóteses:

H2: O ajustamento indivíduo-organização influencia o bem-estar no trabalho. O nível de bem-estar no trabalho será superior quando o indivíduo percepçiona elevado ajustamento entre os seus valores e os da organização.

H3: A influência da cultura organizacional no bem-estar no trabalho é moderada pelo nível de ajustamento indivíduo-organização. A cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar quando o ajustamento indivíduo-organização for mais elevado.

6.3.2.1. Objectivos

Este estudo teve como objectivo estudar a relação entre as percepções de cultura organizacional e o bem-estar no trabalho, bem como o papel do ajustamento indivíduo-organização nesta relação.

6.3.3. Método

6.3.3.1. Amostra

A amostra inclui 127 polícias de uma força de segurança, dos quais 91,2% são homens. A idade dos participantes varia entre 24 e 43 anos (média=30 anos; DP = 2.73). Em termos dos números de anos de serviço varia entre 4 e 14 anos (média=7 anos; DP=1.97). A maioria de 78% dos participantes possui o ensino secundário como escolaridade.

6.3.3.2. Procedimento

Neste estudo foi utilizado um desenho experimental⁷⁶ 4x2. Isto é, existe uma variável independente manipulada através de quatro condições de orientações culturais (i.e., inovação, apoio, regras e objetivos), e uma segunda não manipulada associada ao nível de ajustamento indivíduo-organização (i.e., baixo e alto; estes níveis foram criados através do corte no percentil 50). As quatro condições foram criadas através de quatro cenários⁷⁷ separados, que descreviam uma hipotética organização, designada por Digamma. Cada cenário retratava uma orientação de cultura organizacional.

Um dos quatro cenários foi distribuído aleatoriamente a cada participante. O Quadro 6.11 mostra a distribuição dos participantes por condição experimental. As análises subsequentes revelam que os quatro grupos experimentais são equivalentes em termos de género ($\chi^2(3)= 2.840, p=.417$), idade ($F(3,116)= 1.154, p=0.331$), escolaridade ($\chi^2(6)= 3.304, p=.770$) e número de anos de serviço ($F(3,118)= 2.349, p=.076$).

Após ler o cenário, era pedido que o/ a participante se colocasse no lugar do/ a funcionário/ a da organização descrita, para assim pontuar essa organização em termos da medida de cultura organizacional. Para controlar o enviesamento de género foram criadas duas versões do questionário para cada cenário, variando o nome do funcionário/ a: Joana e João (os participantes só reponderam à versão que emparelhava com o seu próprio sexo).

Num segundo momento do questionário, era pedido ao participante para responder às questões de ajustamento indivíduo-organização e bem-estar afectivo no trabalho, já de acordo com a sua própria opinião pessoal.

Instruções orais e escritas, alertaram para o anonimato e confidencialidade (para minimizar o enviesamento de desejabilidade social) e reforçaram a importância de prestarem atenção ao cenário apresentado no início do questionário, assim como às instruções escritas ao longo do questionário.

⁷⁶ É um estudo experimental, com controlo da situação e condições experimentais: “el investigador controla en alguna medida el entorno e introduce variaciones en algunas dimensiones del mismo (variable/s independiente/s) com el objetivo de observar si éstas son seguidas por cambios en aquellas dimensiones del fenómeno que se desea explicar (variable/s dependiente/s)” (Íñigo & Mazo, 2003, pp.115-116).

⁷⁷ As situações foram criadas e, segundo a classificação de Drenth (1998), são semi-artificiais. No caso deste tipo de desenho (e.g., simulações e role-playing) “se pretende aumentar la similitud entre las condiciones experimentales y lo que sucede en los contextos naturales com el fin de lograr una mayor verosimilitud. La simulación de situaciones (p.ej. un simulador de vuelo), la representación de papeles o *role-playing* (pedir al sujeto que se comporte como si estuviera ejecutando un determinado rol, por ejemplo el de negociador, o los juegos (por ejemplo, el dilema del prisionero) son la más comunes) (p.118).

Quadro 6.11 – Número de participantes por condição experimental

	Orientação da cultura organizacional				Total
	Condição 1 Orientação para o apoio	Condição 2 Orientação para a inovação	Condição 3 Orientação para os objectivos	Condição 4 Orientação para as regras	
Baixo ajustamento	11	17	18	13	59
Elevado ajustamento	21	17	13	17	68
Total	32	34	31	30	127

6.3.3.3. Medidas

6.3.3.3.1. Variável manipulada: orientação da cultura organizacional

Foram utilizados cenários para manipular as quatro orientações de cultura organizacional previstas no modelo dos valores contrastantes: orientação para o apoio (condição 1), orientação para a inovação (condição 2), orientação para os objectivos (condição 3) e orientação para as regras (condição 4). Foram criados cenários separados para cada orientação cultural (Quadro 6.12). A construção destes cenários teve por base o modelo dos valores contrastantes, e as características usualmente utilizadas para descrever cada orientação (e.g., Neves 1996).

Quadro 6.12 - Cenários experimentais

	Orientação da cultura organizacional
Condição 1 Orientação para o apoio	O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no <u>seu interior</u> e no <u>apoio</u> aos seus trabalhadores. A Digamma valoriza a <u>participação</u> e <u>coesão</u> dos seus colaboradores. A <u>participação</u> , a <u>confiança</u> , o <u>sentimento de pertença</u> , são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a estimular a participação e a apoiar o desenvolvimento dos colaboradores, estimulando o trabalho em grupo e o crescimento individual. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pelo desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e pelo seu envolvimento.
Condição 2 Orientação para a inovação	O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no <u>seu exterior</u> e na <u>inovação dos serviços</u> prestados aos clientes. A Digamma valoriza a <u>flexibilidade</u> e a mudança na <u>adaptação ao meio</u> envolvente. O <u>crescimento</u> , a <u>aquisição de recursos</u> , a <u>criatividade</u> e <u>capacidade adaptativa</u> , são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a correr riscos e tem uma visão estratégica no intuito de fazer crescer a empresa. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pela quota de mercado alcançado e pelo crescimento em volume de negócios.
Condição 3 Orientação para os objectivos	O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no seu <u>exterior</u> com vista a concretizar os seus <u>objectivos</u> e alcançar <u>resultados</u> . A Digamma valoriza a <u>produtividade</u> e o <u>planeamento</u> com vista ao alcançar dos <u>objectivos definidos</u> . A <u>produtividade</u> , o <u>desempenho</u> e o <u>alcance dos objectivos</u> , são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a ser orientado para a tarefa e alcance dos objectivos. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pelo alcance dos objectivos e da produtividade através do planeamento e da eficiência de funcionamento.
Condição 4 Orientação para as regras	O João é colaborador de uma organização que se chama Digamma. Tanto quanto sabe, a Digamma é uma organização com foco no seu <u>interior</u> , nas suas <u>regras</u> e respectivo <u>controlo</u> dessas regras. A Digamma valoriza a <u>formalização</u> e <u>segurança</u> , a <u>uniformidade</u> e a <u>centralização</u> , em nome da <u>estabilidade interna</u> . A segurança, a ordem, o <u>respeito pelas regras</u> e as <u>normas</u> de funcionamento, são valores nucleares na Digamma. O João vê que o seu chefe tende a ser conservador no sentido de garantir o controle e de assegurar a estabilidade e segurança. Na Digamma o critério de eficácia mede-se pela estabilidade, segurança e cumprimento dos procedimentos.

6.3.3.3.2. Variáveis medidas

Bem-estar no trabalho (variável dependente)

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho designado por IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990b) constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala, foram apresentadas no Capítulo 4. Com base nessas análises, optou-se por utilizar as variáveis latentes representadas nessas duas estruturas e construídas através da média dos itens correspondentes: ansiedade ($\alpha= 0.772$), conforto ($\alpha= 0.819$), depressão ($\alpha= 0.828$), entusiasmo ($\alpha= 0.909$) e bem-estar afectivo global no trabalho ($\alpha= 0.883$) sendo que valores mais elevados de bem-estar afectivo traduzem mais bem-estar. Os valores de Alfa de Cronbach revelam boas qualidades psicométricas e seguem o padrão dos estudos anteriormente apresentados (e.g., Mäkikangas et al., 2007).

Ajustamento indivíduo-organização (variável moderadora)

O ajustamento indivíduo-organização foi avaliado por três itens (“Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da Digamma”, “Os valores e “personalidade” da Digamma reflectem os meus próprios valores e personalidade” e “Os meus valores são de encontro com os valores dos restantes elementos da Digamma”; escala de *Likert* de 6 pontos: 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; $\alpha= 0.841$ ⁷⁸) adaptados de Cable e Judge (1996)⁷⁹. Valores mais elevados, traduzem níveis mais elevados deste tipo de ajustamento.

Cultura organizacional (verificação da manipulação)

Os valores organizacionais foram medidos com base em 16 itens, adaptados por Neves (2007) de Van Muijen et al. (1999). Tal como referido anteriormente estes itens organizam-se em quatro dimensões, e que resultam da média dos itens correspondentes, previstas no Modelo dos Valores Contrastantes: apoio (4 itens; e.g., “compreensão mútua”; $\alpha=0.861$), inovação (4 itens; e.g., “assumir riscos”; $\alpha=0.613$), regras (4 itens; “cumprimento de regras”; $\alpha=0.726$) e objectivos (4 itens; “ênfase na realização da tarefa”; $\alpha= 0.772$). Estes itens têm por objectivo avaliar a percepção dos inquiridos, relativamente aos valores organizacionais que caracterizam a organização. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Demodo nenhum a 6=Muitoissimo). Os valores de Alfa de Cronbach apresentam

⁷⁸ O valor de Alfa de Cronbach é semelhante ao dos autores na sua versão original ($\alpha= 0.87$).

⁷⁹ A tradução destes itens seguiu o processo de tradução e retradução.

qualidades psicométricas razoáveis ($\alpha=0.613$ a 0.861) (Hill & Hill, 2005) e seguem o padrão dos valores do estudo de Neves (2007) e dos estudos anteriores desta tese.

De acordo com Jex (2002), um dos problemas dos estudos experimentais é o facto de os participantes não levarem a sério a manipulação. Por isso, para além da verificação da manipulação, foi ainda controlado se os participantes tinham conseguido encarnar a personagem retratada. Para tal, utilizou-se a seguinte questão: “Em que medida você foi capaz de se colocar no lugar do/ a João/ Joana” (respostas numa escala de likert de 5 pontos, em que 1=Nunca me coloquei a 5=Todo o tempo me coloquei). Foram eliminados 18 indivíduos (a amostra inicial era de 145 polícias), por não se terem conseguido colocar no lugar da personagem retratada no cenário.

6.3.4. Resultados

6.3.4.1. Verificação da manipulação

A manipulação funcionou como esperado para três das quatro condições apresentadas, i.e., condição 1 de orientação para o apoio (média=4.945; DP=.6115; $F_{(3,123)}= 3.056$, $p=.031$), condição 2 orientação para a inovação (média=4.368; DP=.6749; $F_{(3,123)}= 3.301$, $p=.023$) e condição 4 orientação para as regras (média=5.00; DP=0.50; $F_{(3,123)}= 3.665$, $p=.014$). Os resultados revelam que os indivíduos percebem a organização como tendo como orientação predominante a prevista na manipulação. A excepção foi a condição 3 de orientação para os objectivos ($F_{(3,123)}= .127$, $p=.944$), na qual não predominou nenhuma das orientações, assim esta condição não foi considerada nas análises subsequentes.

6.3.4.2. Teste das hipóteses

As hipóteses do estudo foram testadas através da realização de análise de variância multivariada (*Manova*). Por uma questão de facilitar a leitura, apresentam-se os resultados organizados por hipóteses.

6.3.4.2.1. Hipótese 1

A hipótese 1 prediz que a cultura organizacional percebida influencia o bem-estar no trabalho, propondo que o bem-estar no trabalho será mais elevado nas condições de cultura de apoio e de inovação. Os resultados apontam, apenas, para um efeito principal significativo da orientação de cultura organizacional no entusiasmo (entusiasmo: $F_{(2,95)}= 3.059$, $p=.052$), sendo que para as restantes dimensões do bem-estar não foram encontrados efeitos principais

da orientação da cultura (ansiedade: $F_{(2,95)} = .554, p = .576$; conforto: $F_{(2,93)} = .221, p = .802$; depressão: $F_{(2,95)} = 1.861, p = .161$; bem-estar afectivo: $F_{(2,95)} = 1.301, p = .277$).

Para explorar o efeito principal significativo, recorreu-se à análise *post hoc Scheffe*. Esta análise revela que os indivíduos na condição de orientação de apoio, apresentam níveis médios de entusiasmo no trabalho mais elevados (média=4.823; DP=.943) do que os indivíduos da condição de orientação para as regras (média=4.256; DP=.950) ($F_{(2,95)} = 3.447, p = .036$) conforme se pode observar no Quadro 6.13. Confirmando-se, deste modo, a hipótese para a dimensão de entusiasmo.

Quadro 6.13 - Resultados das médias do bem-estar no trabalho em função da condição experimental

Variáveis dependentes	Condição	N	Média	Desvio padrão
Ansiedade	Condição 1: Orientação para o apoio	32	2.302	0.749
	Condição 2: Orientação para a inovação	34	2.529	0.575
	Condição 4: Orientação para as regras	30	2.411	0.617
	Total	96	2.417	0.651
Conforto	Condição 1: Orientação para o apoio	32	4.490	0.808
	Condição 2: Orientação para a inovação	34	4.353	0.603
	Condição 4: Orientação para as regras	30	4.278	0.712
	Total	96	4.375	0.708
Depressão	Condição 1: Orientação para o apoio	32	1.656	0.636
	Condição 2: Orientação para a inovação	34	1.539	0.492
	Condição 4: Orientação para as regras	30	1.822	0.665
	Total	96	1.667	0.604
Entusiasmo	Condição 1: Orientação para o apoio	32	4.823	0.943
	Condição 2: Orientação para a inovação	34	4.549	0.640
	Condição 4: Orientação para as regras	30	4.256	0.950
	Total	96	4.549	0.872
Bem-estar afectivo	Condição 1: Orientação para o apoio	32	4.839	0.570
	Condição 2: Orientação para a inovação	34	4.709	0.393
	Condição 4: Orientação para as regras	30	4.575	0.589
	Total	96	4.710	0.526

6.3.4.2.2. Hipótese 2

A hipótese 2 hipotetiza que o ajustamento indivíduo-organização influencia o bem-estar no trabalho, no sentido em que o nível de bem-estar no trabalho será superior quando o indivíduo percepção elevado ajustamento entre os seus valores e os da organização. A variável ajustamento indivíduo-organização foi dividida em dois grupos, i.e., baixo

ajustamento vs. elevado ajustamento. Optou-se por usar como critério para fazer esta divisão o percentil 50, de forma a manter os grupos a comparar equilibrados.

Não se encontraram efeitos principais do ajustamento indivíduo-organização na ansiedade e na depressão (ansiedade: $F_{(1,95)}=1.267$, $p=.263$; depressão: $F_{(1,95)}= 1.666$, $p=.200$). Todavia, os resultados apontam para o efeito principal do ajustamento indivíduo-organização no conforto, no entusiasmo e no bem-estar afectivo (conforto: $F_{(1,95)}= 12.620$, $p=.001$; entusiasmo: $F_{(1,95)}= 15.866$, $p=.000$; bem-estar afectivo: $F_{(1,95)}= 12.889$, $p=.001$). Assim, os indivíduos com elevado ajustamento indivíduo-organização apresentam valores médios superiores de conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo comparativamente aos indivíduos com baixo ajustamento, conforme observável no Quadro 6.14.

Quadro 6.14 - Resultados das médias do bem-estar no trabalho em função do nível de ajustamento indivíduo-organização

	Ajustamento indivíduo-organização	N	Média	Desvio padrão
Ansiedade	Baixo ajustamento	59	2.497	0.720
	Elevado ajustamento	68	2.422	0.627
Conforto	Baixo ajustamento	59	4.107	0.736
	Elevado ajustamento	68	4.598	0.695
Depressão	Baixo ajustamento	59	1.740	0.753
	Elevado ajustamento	68	1.588	0.534
Entusiasmo	Baixo ajustamento	59	4.175	0.917
	Elevado ajustamento	68	4.799	0.775
Bem-estar afectivo no trabalho	Baixo ajustamento	59	4.511	0.584
	Elevado ajustamento	68	4.847	0.508

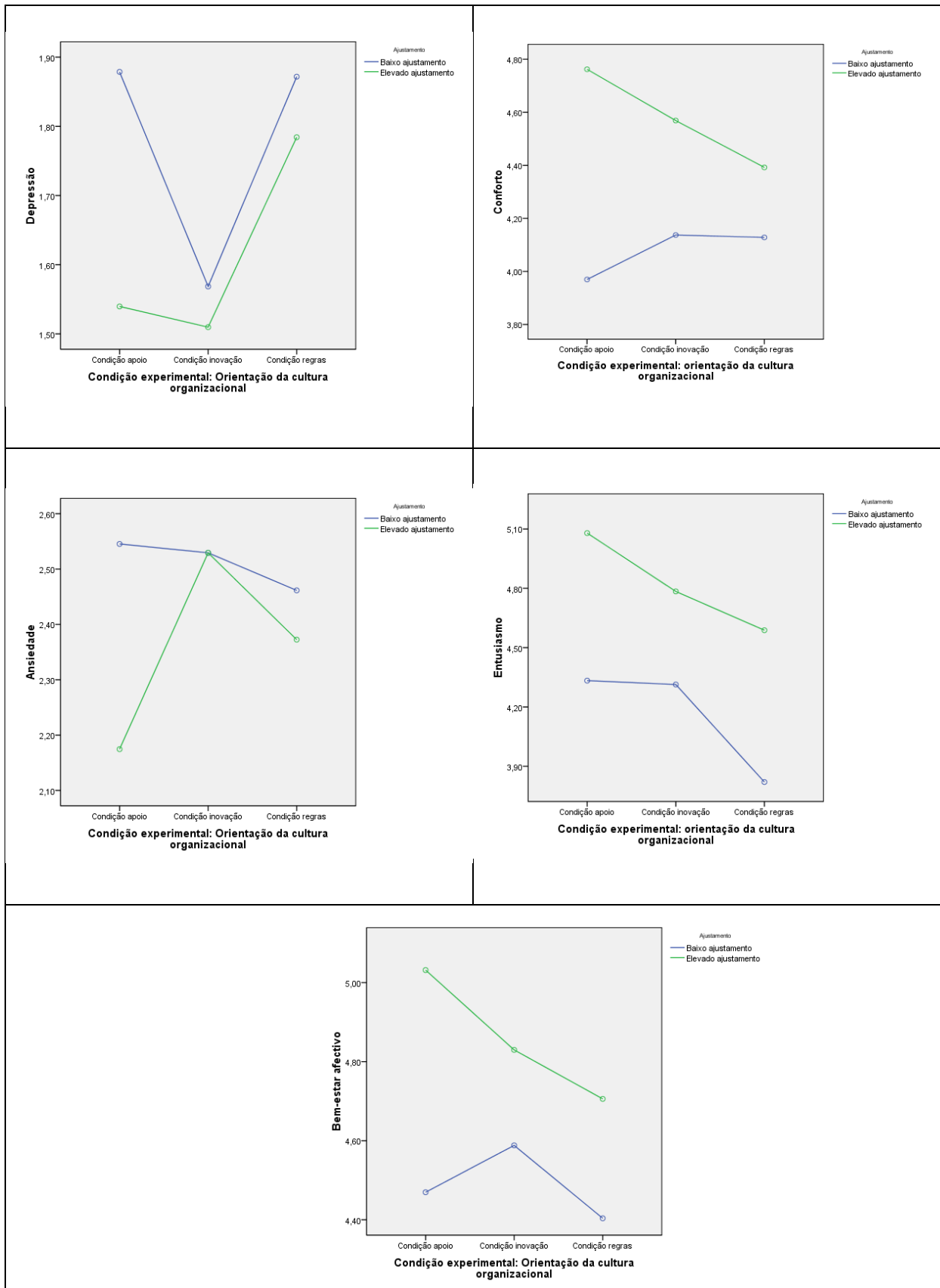
6.3.4.2.3. Hipótese 3

A hipótese 3 prevê que o impacto da cultura organizacional no bem-estar no trabalho seja moderado pelo nível de ajustamento indivíduo-organização, sendo que a cultura organizacional percebida irá produzir níveis mais elevados de bem-estar, quando o ajustamento indivíduo-organização for mais elevado. Não se encontraram efeitos de interacção significativos (ansiedade: $F_{(2,95)}=.669$, $p=.515$; conforto: $F_{(2,95)}= 1.190$, $p=.809$; depressão: $F_{(2,95)}= .495$, $p=.611$; entusiasmo: $F_{(2,95)}= .349$, $p=.706$; bem-estar afectivo: $F_{(2,95)}=.906$, $p=.408$).

Apesar dos efeitos de interacção não serem significativos, é observável na Figura 6.3 que, independentemente do tipo de cultura organizacional (i.e., condição experimental), os indivíduos que percebem elevado ajustamento indivíduo-organização apresentam níveis

médios de conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo significativamente superiores aos indivíduos que percebem baixo ajustamento (i.e., efeito principal do ajustamento indivíduo-organização).

Figura 6.3 - Representações gráficas das médias das dimensões de bem-estar afectivo em função da condição experimental e do nível de ajustamento indivíduo-organização



6.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Pesquisas anteriores têm demonstrado a relação entre a cultura organizacional e suas consequências em termos organizacionais e individuais (conforme revisto no Capítulo 5). Para além disso, têm sido feito um esforço para estudar as variáveis envolvidas no processo e em que condições esta relação ocorre. O presente estudo procura estender estes resultados, examinando a causalidade entre as variáveis, tendo, com esta finalidade, sido realizado um estudo experimental.

De acordo com os resultados deste estudo, a cultura organizacional parece ter um impacto significativo no nível entusiasmo dos indivíduos, sendo que culturas com uma orientação de apoio parecem promover este estado afectivo-emocional, comparativamente às culturas com ênfase nas regras. Relembra-se que entusiasmo refere-se a um estado de elevado prazer e elevada activação, que tende a conduzir a um estado de prontidão e energia para as investir na acção e comportamento. Este resultado é relevante para qualquer organização e no caso das organizações policiais, a relevância deste resultado torna-se ainda mais saliente dado o estado de prontidão necessário ao seu efectivo. Estes resultados apoiam a literatura ao confirmarem que as culturas que valorizam o grupo, o apoio, as relações humanas, estão associadas a melhores resultados para o indivíduo, comparativamente às culturas de regras (e.g., Cameron & Freeman, 1991). Contudo, a cultura de inovação não assumiu uma posição distinta destas duas orientações. Fica por explorar o papel da cultura de objectivo, pelo facto da manipulação não ter resultados conforme o esperado. Para além disto, os resultados continuam a reforçar a visão multidimensional do bem-estar afectivo defendida por Peter Warr (2002) e já confirmada no Capítulo 4, dado as suas dimensões apresentarem padrões de resultados diferenciados.

Os resultados desta pesquisa revelam o impacto significativo do ajustamento indivíduo-organização no bem-estar dos indivíduos, concretamente nas dimensões positivas e, neste sentido, os indivíduos que percebem níveis mais elevados de ajustamento revelam mais conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo global, do que os indivíduos que percebem baixo ajustamento dos seus valores e dos da organização. Ou seja, a percepção de ajustamento parece promover um estado afectivo-emocional mais positivo (i.e., conforto, entusiasmo e bem-estar afectivo global), o que não significará que atenua um estado afectivo-emocional menos positivo (i.e., ansiedade e depressão). Este estudo reforça, assim, a linha dos estudos sobre a congruência entre os valores do indivíduo e da organização e o bem-estar (Cohen & Shamai, 2010).

Os resultados não suportam o efeito interactivo da cultura organizacional e do ajustamento indivíduo-organização. Contudo, reforçam claramente a assumpção de que o ajustamento pode ser mais relevante do que a orientação propriamente dita, dado que, independentemente do tipo de cultura organizacional (i.e., condição experimental), os resultados reforçam a importância de um bom ajustamento entre o indivíduo e a organização.

Os resultados deste estudo têm implicações teóricas e práticas importantes. A nível teórico, e na linha dos resultados de estudos correlacionais anteriores, mostra que a cultura e o ajustamento influenciam o bem-estar dos indivíduos. Assim, ao clarificar a direcção da relação entre as variáveis, os presentes resultados permitem um contributo e valor acrescentado para a investigação da psicologia da saúde ocupacional.

A nível prático, os resultados demonstram que o investimento numa cultura de apoio parece ter um efeito promotor de melhores resultados para o indivíduo, bem como o ajustamento entre os valores do trabalhador e da organização, o que reforça a importância do processo de recrutamento e selecção, bem como da comunicação dos valores da organização aos seus clientes internos.

Como qualquer investigação, os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz de um conjunto de limitações. Os dados foram obtidos através de um contexto experimental, baseado numa tarefa de *role-playing*. As preocupações deste método, particularmente em relação à generalização para o contexto de trabalho são conhecidas (e.g., Drenth, 1998). No que concerne à questão da validade externa, uma revisão da investigação no âmbito do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos, ao comparar a direcção dos efeitos em estudos laboratoriais e de campo, revela que, basicamente, os resultados obtidos são os mesmos (Locke, 1986). Apesar dos esforços na criação dos cenários, a generalização dos resultados deve ser feita com cautela.

Outra limitação encontra-se associada ao facto de se terem criado cenários com um enfoque específico em cada orientação de cultura organizacional, pois é do conhecimento científico que a cultura de uma organização pode contemplar um perfil composto por diferentes combinações das quatro orientações culturais (conforme revelaram os estudos 1 e 2 deste capítulo).

A opção por se trabalhar com condições experimentais que retratassem as orientações culturais ao invés de possíveis perfis, deveu-se a um conjunto de razões. Por um lado, o carácter inovador deste estudo em termos metodológicos, e, por outro lado, porque ainda não existe um conhecimento consolidado acerca dos possíveis perfis de cultura organizacional predominantes. Daí que se tenha sido considerado demasiado prematuro retratar nas

condições experimentais os perfis encontrados no estudo 2 para o sector policial, ou outros perfis encontrados noutros estudos. Por um lado, porque o estudo 2 é o primeiro estudo de que se tem conhecimento que tenha abordado a cultura organizacional do ponto de vista dos perfis neste contexto profissional e, para além disso, outros estudo que estudaram a cultura na perspectiva dos perfis (e.g., Quinn & Spreitzer, 1991; Neves, 1996) encontraram um maior número de perfis, contudo diferentes entre si.

A proposta para pesquisa futura foca concretamente este último ponto, ou seja, estudar a cultura organizacional através dos perfis. Para uma análise mais completa e aprofundada, sugere-se que a pesquisa futura dê continuidade à abordagem experimental adoptada neste estudo, contudo, criando contextos experimentais que retratem perfis de cultura organizacional ao invés de orientações culturais. Para isto, numa primeira fase será necessário identificar os perfis tipo de cultura organizacional predominantes, criando, em função destes, condições experimentais que os retratem de forma a estudar a sua relação com o bem-estar afectivo e no trabalho.

A inclusão do ajustamento indivíduo-organização revelou-se, sem dúvida, uma mais-valia para a compreensão do bem-estar no trabalho. Contudo, não se revelou uma mais-valia esperada para aprofundar a relação entre cultura organizacional e bem-estar no trabalho, dado apenas uma moderação ser significativa. Assim, outro investimento futuro poderá passar pelo estudo de outras possíveis variáveis moderadoras, como por exemplo, o género, tendo em consideração a existência de evidências que homens e mulheres percebem de forma diferenciada a cultura organizacional e que isso os faz comportarem-se e sentirem-se de forma diferente (Catanzaro et al., 2010). Para além de fazer sentido investir no estudo de possíveis variáveis mediadoras, como por exemplo, as práticas de gestão de recursos humanos (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990).

Apesar das limitações deste estudo, espera-se que possa contribuir para estimular o desenvolvimento de mais estudos experimentais no contexto da cultura organizacional e do bem-estar no trabalho.

PARTE III

**UMA VISÃO ORGANIZACIONAL MICRO: O CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA O BEM-ESTAR NO TRABALHO**

CAPÍTULO 7

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo surge na sequência do Capítulo 1 que finaliza com o enfoque nas características organizacionais, enquanto caminho de investigação na área do stress e bem-estar no trabalho. Assim, propõe-se que, para além do estudo da cultura organizacional (Capítulos 5 e 6), o estudo das práticas de gestão de recursos humanos seja um desses caminhos. O mundo laboral tem vindo a confrontar-se com desafios e exigências a um ritmo cada vez mais acelerado que exigem uma nova dinâmica de gestão, na qual os recursos humanos são parte integrante e factor chave, no sentido de manterem a competitividade e bons resultados organizacionais. Embora o desempenho organizacional seja um *outcome* importante das práticas, existem outros que têm sido descurados na investigação, nomeadamente o seu impacto nos trabalhadores. A forma como os colaboradores são geridos poderá contribuir para a forma como se sentem, para as suas atitudes e comportamentos.

Este capítulo tem por objectivo apresentar uma breve revisão de literatura sobre tópicos-chave da mesma, associados às práticas de gestão de recursos humanos. Inicia-se incidindo sobre o capítulo com a origem do estudo da gestão de recursos humanos, abordando as perspectivas de investigação que se encontram vigentes. Na fase seguinte, aborda-se o conceito de gestão de recursos humanos desde as suas mudanças em termos de terminologia, passando pelas mudanças de paradigma de gestão. Posta esta análise da evolução, foca-se a definição e as dimensões associadas ao conceito de gestão de recursos humanos, salientando-se a controvérsia e o pouco consenso neste campo. No tópico seguinte e final evidenciam-se alguns dos possíveis antecedentes e algumas eventuais consequências das práticas de gestão de recursos humanos, sendo que neste ponto a atenção é centrada em especial nas consequências para os indivíduos e para o seu bem-estar.

7.1. Origem do Estudo da Gestão de Recursos Humanos

O campo de estudo relacionado com a temática da gestão de recursos humanos evoluiu ao longo do século passado, quer em termos de teoria quer de aplicação, estando ancorado em linhas de força que acabaram por contribuir para a delimitação de fronteiras balizadoras da evolução no campo. Foi assim no início do século XX com a influência das relações laborais e dos movimentos sindicais, os quais tiveram papel preponderante nos conteúdos de investigação de gestão de recursos humanos (GRH), nas designações da actividade e nas ênfases das próprias práticas de gestão (Neves & Gonçalves, 2009).

Tratando-se, inicialmente, de uma preocupação eminentemente prática e escassamente sustentada do ponto de vista teórico, a gestão dos recursos humanos evoluiu à sombra das teorias organizacionais (e.g., taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (e.g., motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, equidade e implicação, etc.). Não admira por isso, como afirmam Neves e Gonçalves (2009), que a evolução da problemática de gestão de recursos humanos partilhe as insuficiências e os aspectos positivos inerentes às teorias que lhe serviram de apoio.

São apontadas diversas razões para todos os esforços de pesquisa que têm sido feitos em termos da gestão de recursos humanos, enunciando-se razões de natureza social, política e cultural, dado que a gestão de recursos humanos possibilita a gestão do emprego, as relações de poder e uma ordem simbólica para o exercício da autoridade, a definição dos papéis e criação do significado, permitindo a partilha dos objectivos e da missão organizacionais entre os diferentes membros da organização. Daqui decorre a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura organizacional (Tyson, 1995). Neves (2000) acrescenta ainda razões de natureza teórica, esta associada à necessidade de conceptualizar a grande diversidade de práticas, e outra de natureza prática, relativa à necessidade de controlar os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos.

Outra razão para os esforços de pesquisa refere-se ao desfasamento entre práticos e teóricos. Deadrick e Gibson (2007) num trabalho que publicaram recentemente, desenvolveram esta problemática do desfasamento entre os interesses dos práticos e os interesses dos teóricos em matéria de investigação sobre gestão de recursos humanos, concluindo que a divergência de interesses sobre os temas da gestão de recursos humanos patenteia tal desfasamento. Enquanto os teóricos evidenciam preferências mais relacionadas com as temáticas associadas à problemática da motivação, os práticos privilegiam mais os temas da recompensa e da retribuição. Devido a tais desfasamentos, os práticos desconhecem

muitas vezes os trabalhos dos académicos e, por isso não os aplicam na prática, e os académicos desconhecem as necessidades dos práticos e menosprezam, por isso, a investigação dos aspectos técnicos associados à gestão de recursos humanos, incidindo a investigação sobre antes outros temas de menor interesse para os práticos. Daqui decorre a necessidade de promover este diálogo, de forma mais concertada.

7.2. O conceito de Gestão de Recursos Humanos

Actualmente, assume-se claramente que a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental na gestão estratégica das organizações, sendo um agente de ajuda às empresas para a concretização dos seus objectivos principais (Martins, 2004). Todavia, esta nem sempre foi a visão predominante no seio das organizações e da sociedade científica.

Inicialmente predominava o termo “*administração de pessoal*” e mais tarde “*gestão de pessoal*” com carácter administrativo e com um interesse pelos aspectos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensação dos empregados, o que fazia desta uma função meramente de *staff* nas organizações. Só recentemente foi integrado na literatura o conceito de *Gestão de Recursos Humanos*. Esta integração não reflecte apenas uma alteração de terminologia mas também uma mudança de paradigma de gestão, a qual Guest (1987) elucida muito bem ao defender que as diferenças entre a administração de pessoal de uma empresa e a gestão de recursos humanos baseiam-se, antes de mais, em políticas de recursos humanos distintas que consubstanciam, também, práticas diferentes. A título de exemplo, a administração de pessoal tende a assumir uma perspectiva de tempo e planeamento a curto-prazo e reactiva, enquanto a gestão de recursos humanos assume uma perspectiva a longo-prazo e proactiva. Outras diferenças são observáveis no Quadro 7.1.

Quadro 7.1 - Diferenças entre a administração de pessoal e a gestão de recursos humanos

	Administração de pessoal	Gestão de recursos humanos
Perspectiva de tempo e planeamento	Curto-prazo, reactivo, <i>ad hoc</i>	Longo-prazo, proactivo e estratégico
Contrato psicológico	Submissão	Envolvimento
Sistemas de controlo	Controlo externo	Auto-controlo
Perspectiva das relações entre os trabalhadores e a gestão	Pluralista, colectiva e baixa confiança	Unitária, individual e elevada confiança
Sistemas/estruturas preferenciais	Burocrático/ mecanicista e centralizado	Orgânico e descentralizado
Regras	Regras definidas formalmente focadas nos especialistas e profissionais	Regras flexíveis e largamente integradas nos gestores de topo
Critério de avaliação	Minimização dos custos	Maximização da utilização

Nota. Adaptado de Guest (1987)

A própria passagem do termo “*peçoal*” para “*recursos humanos*”, apresenta uma evolução ao longo da qual os conceitos de “administração”, “custos”, “formação” e “negociação colectiva”, vêm sendo substituídos pelos conceitos de “gestão”, “investimento”, “desenvolvimento”, “negociação individual” e “trabalho de equipa”. Esta transformação demonstra a importância de se considerar os recursos humanos, como vantagem competitiva e estratégica para a organização. Assim, o termo “*Gestão de Recursos Humanos*” é resultado e reflexo das mudanças que têm vindo a ocorrer nas organizações.

Tal como referido, a gestão de recursos humanos foi evoluindo ao ritmo das teorias organizacionais (e.g., taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais. O século XX foi marcante para a gestão de recursos humanos, em grande parte devido às experiências ocorridas entre 1923 e 1927 na Fábrica *General Electric Company, Hawthorne*, em Chicago que vieram pôr em causa os pressupostos da escola de gestão, que considerava as pessoas como “máquinas”, presente nas abordagens tayloristas. O desenvolvimento da Escola das Relações Humanas entre 1923 e 1955, fez emergir um novo modelo de gestão que passa a considerar a empresa como um sistema social, deslocando o enfoque de análise do indivíduo para o grupo, e de uma estrutura formal para um tipo de estrutura informal. A preocupação deixa de estar tão centrada na maximização das vantagens económicas e começa a concentrar-se na liderança, nos canais de comunicação e nas atitudes mais adequadas para se conseguir motivar as pessoas, centrando a atenção na melhoria das condições de trabalho.

Esta preocupação com os recursos humanos, tem sido intensificada com o enfoque crescente na competitividade e internacionalização dos negócios o que conduziu a uma visão de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Caetano & Vala, 2002). Isto é, a gestão de recursos humanos numa organização deverá estar articulada com as suas intenções e decisões estratégicas, devendo haver uma congruência entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional. Wrigth, McMahan, McCormick e Sherman (1998) alegam que a natureza crescente da competição global, requer que as empresas utilizem todos os recursos disponíveis para conseguir sobreviver e ter sucesso, daqui resultando a ênfase no alinhamento de todas as actividades funcionais da empresa (e.g., financeiras, comerciais, produtivas) para a concretização dos objectivos da organização. Neves (1996, p. 199) refere neste sentido que “[Q]ualquer que seja a estratégia, cada uma das dimensões da GRH necessita de uma articulação mútua, para existir coerência e consistência nos efeitos individuais e organizacionais pretendidos”.

O órgão de gestão de recursos humanos, enquanto componente da estrutura organizacional, foi progredindo paralelamente às mudanças de paradigmas de gestão. Segundo Keating (2002), o desenvolvimento da função Recursos Humanos pode ser visto, também, como intimamente ligado à evolução das relações de trabalho na organização. Assim, e embora o aparecimento de uma secção de pessoal em empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir das primeiras décadas do século XX que esta assume um carácter de maior funcionalidade (Martins, 2004). A mudança para uma gestão estratégica de recursos humanos traz como consequência um papel estratégico para a função Recursos Humanos, e este novo papel pressupõe que essa função providencie a contribuição dos Recursos Humanos na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efectivamente capazes de implementar essa estratégia (Martins, 2004).

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) traçaram uma tipologia de gestão de recursos humanos, associada às práticas existentes numa organização. Esta tipologia permite determinar qual o tipo de gestão de recursos humanos praticada na organização, e perspectivar possibilidades de mudar para outro perfil de gestão, mais adequado à estratégia da organização. A tipologia formula quatro tipos de gestão de recursos humanos, descritos brevemente, no Quadro 7.2: Gestão administrativa de recursos humanos, Gestão funcional de recursos humanos, Gestão de pessoas na abordagem por processos, e Gestão de pessoas, sendo que cresce a reflexão estratégica, com o avançar nas tipologias, retratando a evolução da designação e da gestão de recursos humanos.

Quadro 7.2 - Tipologia de Gestão de Recursos Humanos

Tipo de GRH	Resumo da caracterização
Gestão administrativa de recursos humanos	Não existe um departamento de recursos humanos Actividades desenvolvidas de carácter administrativo e de impacto a curto prazo (e.g., processamento de salário, gestão do absentismo) Não existe formalização dos procedimentos ao nível das práticas de gestão de recursos humanos (e.g., o recrutamento é informal) Relações laborais baseadas nos contratos colectivos de trabalho Gestão das pessoas é de competência hierárquica
Gestão funcional de recursos humanos	Existe um departamento que centraliza as práticas, o que o torna um órgão muito especialista Existe uma política de recursos humanos definida, mas apenas são implementadas algumas práticas sem ligação entre si A hierarquia tem uma função consultiva na preparação das decisões
Gestão de pessoas na abordagem por processos	Existe um departamento de recursos humanos que estabelece parcerias internas Integração da gestão de recursos humanos com a estratégia global da empresa As diferentes práticas de gestão de recursos humanos já são integradas entre si de forma estratégica
Gestão de pessoas	Existe um departamento de recursos humanos O departamento de recursos humanos promove o desenvolvimento das pessoas As pessoas são vistas como fundamentais em termos estratégicos A ênfase é colocada nas competências

Nota. Quadro construído com base em Sousa et al. (2006)

Esteves (2008) refere que na literatura da gestão de recursos humanos, encontram-se quatro perspectivas de investigação que retratam a evolução da investigação relativa à gestão de recursos humanos: perspectiva universal, perspectiva contingencial, perspectiva configuracional e perspectiva contextual (sintetizadas no Quadro 7.3).

Quadro 7.3 - Perspectivas de investigação

Perspectiva	Características gerais	Exemplos de defensores
Perspectiva universal	Defende a existência de melhores práticas que podem ser adoptadas por qualquer organização, independentemente da dimensão, sector e estratégia organizacional Assume que a relação entre as práticas e os resultados organizacionais é directa	Pfeffer (1994)
Perspectiva contingencial	Defende o alinhamento entre a estratégia de negócio e as práticas de gestão de recursos humanos	Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (1988)
Perspectiva configuracional	Defende que o efeito total das práticas de gestão de recursos humanos não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais O sistema articulado e coerente tem um impacto superior nos resultados organizacionais	Delery & Doty (1996)
Perspectiva contextual	Defende que há um conjunto de factores (e.g., pressões institucionais, culturais e sociais) que interferem na relação entre as práticas e os resultados organizacionais é directa	Brewster (1999)

Nota. Quadro construído com base em Esteves (2008)

7.3. Definição e dimensões associadas ao conceito de gestão de recursos humanos

A definição de gestão de recursos humanos constitui um dos tópicos que menos consenso reúne entre os investigadores (e.g., Beaumont, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Wright & Boswell, 2002; Torrington, 1992), para além de que não existe, também, consenso sobre quais as práticas que constituem um sistema de GRH coerente (e.g., Delery, 1998; Neves, 1996).

Encontram-se na literatura definições mais ou menos abrangentes. A título de exemplo, Peccei (2004, p.2) adopta uma perspectiva abrangente ao definir gestão de recursos humanos como “systems as comprising a wide range of practices covering all main aspects of the management of people in organisations including, for example, policies and practices in the areas of recruitment and selection, training and development, job design, pay and rewards, numerical flexibility, communications and employee welfare”.

De acordo com Neves (2000a, p.12), a gestão de recursos humanos “é, simultaneamente, um conjunto de conhecimentos e uma actividade”, i.e., é um conjunto de conhecimentos acerca das práticas da organização no que concerne aos recursos humanos,

sendo também uma actividade porque constitui um sistema de gestão que é influenciado pelo ambiente externo e interno da organização. Assumindo que a gestão de recursos humanos tem um papel estratégico e determinante para o desenvolvimento organizacional, aceita-se que as diferentes actividades da gestão de recursos humanos se encontram interligadas entre si e estão inseridas na estratégia, na estrutura e na envolvente da organização, não sendo, portanto, processos isolados e meramente administrativos.

É difícil delimitar, conceptualmente, as práticas de gestão de recursos humanos em termos das suas dimensões e respectivos conteúdos, devido ao pouco consenso e escassa informação na investigação existente.

Neves (1996) refere que a análise dos manuais de gestão de recursos humanos revela um conjunto de teorias implícitas ao modo de funcionamento das organizações, dos grupos e dos indivíduos, assim como um conjunto de práticas apelidadas de gestão de recursos humanos, cujas designações são frequentemente referidas por dimensões como *recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efectivos, gestão administrativa e jurídica*, etc., dimensões que se encontram estruturadas na base de escolas de pensamento, as quais fornecem os alicerces de natureza teórica para se estruturar o conjunto de dimensões da gestão de recursos humanos (Neves, 1996; 2000).

Relacionada com esta problemática, Neves (1996, 2000) menciona ser útil referir a estrutura dimensional de gestão de recursos humanos que está subjacente aos modelos de certificação dos profissionais de gestão de recursos humanos americanos, os quais são assegurados pelas instituições “*Society for Human Resource Management*” e “*Human Resource Certification Institute*”⁸⁰, patentes nos Manuais de certificação de 1995 e 2009. As dimensões integram conteúdos de natureza estratégica e de natureza operacional variando em termos de importância, quer do ponto de vista de cada dimensão quer da exigência de qualificação do profissional de Recursos Humanos. Assim, a estrutura assenta em seis dimensões que são transversais aos diferentes níveis do exercício da profissão (*professional-Professional in Human Resources, professional sénior-Senior Professional in Human Resources e professional global-Global Professional in Human Resources*): gestão estratégica GRH, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, remuneração e benefícios,

⁸⁰ Mais informações: <http://www.shrm.org/>

relações laborais e saúde, higiene e segurança. Contudo, as dimensões têm ponderações diferenciadas em termos de importância para o nível profissional.

Uma das escolas de pensamento que mais marcou a evolução do conjunto de conhecimentos e práticas relacionados com a gestão de recursos humanos, foi a abordagem sistémica do funcionamento organizacional. A literatura sobre gestão estratégica de recursos humanos (Huselid, 1995) sugere que, para se poder analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional, se deve adoptar uma perspectiva sistémica dada a forma conjunta, e simultânea, de influência dos comportamentos individuais e grupais por parte das *diferentes* práticas. A influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho individual ou organizacional ocorre em termos de conjunto e em simultâneo, e não tanto na base de práticas isoladas, isto é, sem ligação de umas com as outras. Na perspectiva de sistema e do ponto de vista conceptual, as práticas de gestão de recursos humanos podem funcionar como complementares ou em interacção, para produzirem impactos no desempenho, pelo que a sua definição e sistematização constituem um passo fundamental para prosseguir os estudos sobre esta temática.

Diversos autores (e.g., Delery & Doty, 1996; Wright & McMahan, 1992) argumentam que a gestão de recursos humanos deverá ser conceptualizada como um sistema global, integrado num sistema mais vasto, em que a estratégia de negócio, a globalização das actividades e a cultura organizacional constituem os principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões. Nesta perspectiva, as práticas de gestão de recursos humanos representam um padrão em termos de uso e de funcionamento de actividades que ajudam a organização a alcançar os seus fins, mediante uma planificação concertada dos seus objectivos e concretização. Por isso, as práticas não são independentes umas das outras e os seus impactos operam em termos de influência conjunta e não individual ou isolada, influência esta balizada pelas políticas organizacionais (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Tal não significa que, apesar de entendidas como sistémicas, as práticas de gestão de recursos humanos não possam gerar efeitos *aditivos* (duas práticas podem originar um efeito maior do que uma prática isolada, mas os efeitos de duas práticas conjuntas poderão não ser superiores aos efeitos de duas práticas individuais), de *substituição* (o efeito de uma prática pode ser substituído pelo efeito de outra, pelo que usar duas práticas poderá não originar efeitos maiores quando comparados com os de cada prática per si) ou de *interacção* (os efeitos de umas práticas reforçam os de outra).

Existe uma linha de investigação que tem feito inúmeros esforços na tentativa de identificar quais as *melhores* práticas de gestão de recursos humanos existentes, no actual

contexto organizacional (e.g. Pfeffer, 1994; Arthur, 1995; Mcduffie, 1995; Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Gomes & Cunha, 2003). Todavia, não há consenso sobre quais são as “melhores” práticas de gestão de recursos humanos, o que leva a que os autores continuam a utilizar diferentes classificações, não existindo uma única classificação que possa ser aplicada a todas as situações, i.e., “A sua aplicabilidade varia, portanto, em função dos interesses da organização e em função do tipo de empregados, quer estes assumam funções nucleares ou funções periféricas” (Martins, 2004, p.58).

A distinção entre práticas de gestão de recursos humanos operacionais e estratégicas, recebeu igualmente bastante atenção por parte da literatura (e.g., Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991): as práticas de recursos humanos de nível *operacional* referem-se a práticas de rotina do dia-a-dia, as práticas de gestão de recursos humanos de nível *estratégico* referem-se a práticas com impacto em termos de longo prazo.

De acordo com Brockbank (1999) ainda se pode pensar numa outra distinção conciliadora com a prática operacional e estratégica: práticas *reactivas*, que apenas descrevem o que os indivíduos fazem e implementam o que está previsto; e as *proactivas*, que contribuem para o melhoramento do trabalho procurando alternativa para o que está previsto.

Brockbank (1999) propôs um modelo conciliador destas duas dimensões sendo que, do cruzamento destas, se podem delinear quadro quadrantes dimensões que se focam na vantagem competitiva que a gestão de recursos humanos pode trazer para a organização e para a sua estratégia. As dimensões estão descritas no Quadro 7.4. O aumento das estratégias de recursos humanos proactivas-estratégicas trazem mais vantagem competitiva para a organização, enquanto as reactivas-operacionais trazem menor vantagem competitiva.

Quadro 7.4 - Síntese das dimensões da vantagem competitiva das práticas de gestão de recursos humanos

	Reactiva	Proactiva
Estratégica	Faz a estratégia acontecer, ou seja, foca-se na implementação da estratégia de negócio e preocupa-se no apoio a essa estratégia. Estas actividades incluem identificar e desenvolver o conhecimento e competências técnicas.	Cria uma estratégia alternativa. Estas actividades podem incluir o desenvolvimento de uma cultura de inovação e criatividade, identificação de possíveis fusões ou aquisições e criar condições para manter os colaboradores alinhados com a estratégia organizacional.
Operacional	Implementa o básico respondendo às exigências diárias. Estas actividades incluem processamento salarial, recrutamento e selecção, fornecer formação básica.	Melhora o básico. Estas actividades incluem a re-engenharia e o garantir um clima positivo.

Nota. Quadro construído com base no trabalho de Brockbank (1999)

Para além do debate sobre a definição, conceptualização e conteúdo das práticas de GRH, a literatura também tem debatido a importância das práticas de gestão de recursos humanos *objectivas* e das *percepções* acerca das mesmas, embora se reconheça a importância das práticas objectivas e, alguns autores (e.g., Allen & Meyer, 1997), inclusive referiram que as percepções individuais dos trabalhadores acerca das práticas de gestão de recursos humanos, poderão ter mais impacto no desempenho do que as políticas formalmente documentadas, revelando-se como melhores predictoras, quer do desempenho quer das atitudes e comportamentos no trabalho (e.g., Kinnie et al., 2005; Wright & Nishii, 2007; Guest, 1999). Existem evidências empíricas que sugerem que o reporte dos trabalhadores acerca das práticas de GRH é o melhor predictor dos *outcomes* associados a estas práticas (Clinton & Guess, 2011).

7.4. Antecedentes e Consequências das Práticas de GHR

Nos parágrafos seguintes, procura-se abordar sucintamente algumas reflexões acerca de um conjunto de possíveis determinantes das práticas de gestão de recurso humanos, para além da estratégia organizacional já referenciada, não se pretendendo ser exaustivo, mas focar as variáveis chave apresentadas na literatura. São igualmente consideradas as consequências das práticas, em termos organizacionais e individuais.

Tal como referido no Capítulo 5 a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a **cultura organizacional** tem vindo a ser alvo de discussão entre os estudiosos destas temáticas, não se tendo chegado ainda um consenso relativamente ao estatuto de cada uma destas variáveis.

Alguns autores (e.g., Ulrich & Lafasto, 1995) defendem a influência das práticas de gestão de recursos humanos sobre a cultura organizacional, sugerindo que o modo de agir e de pensar dos membros de uma organização (i.e., cultura) podem ser mantidos, ou alterados, através das práticas de gestão de recursos humanos. Para além disto, as práticas são a forma de comunicar os valores culturais (Brockbank, Ulrich & Yeung, 1989, citados por Neves, 1996), contribuindo assim as práticas para a gestão da cultura e reforçando os objectivos e os valores.

Outros (e.g., Aycan, Kanungo & Sinha, 1999; Schein, 1985) argumentam a influência da cultura organizacional sobre as práticas de gestão de recursos humanos, avançando com a proposta de que a cultura influencia as práticas de gestão de recursos humanos, na medida em que estas podem ser perspectivadas como uma das manifestações da cultura organizacional.

Autores existem que defendem a relação e influência mútua (e.g., Neves, 1996), sendo que “As práticas de GRH são um poderoso meio de criar e revelar a cultura organizacional” (Neves, 1996, p. 187). Por exemplo, Yeung et al. (1991) defendem que a gestão de recursos humanos é diferente consoante o tipo de cultura organizacional e que, a cultura organizacional, revela uma importante influência na gestão de recursos humanos, havendo necessidade de congruência entre ambas (Neves, 1996). Na linha desta temática, Neves (1996) investigou a forma como a gestão do emprego, o recrutamento e selecção, a estratégia de recursos humanos, a formação e desenvolvimento e a manutenção dos recursos humanos, se relacionam com a cultura organizacional. Os resultados mostraram que existe uma mútua relação entre a cultura e as práticas de gestão de recursos humanos, concluindo, ainda entre outros aspectos, que as práticas de recursos humanos de gestão de emprego eram mais influenciadas por culturas com uma orientação para as regras, e que as culturas caracterizadas por maior preocupação com os objectivos, eram influenciadas por estratégias de formação.

Segundo Besseyre des Horts (1987, citado por Neves, 1996), é possível identificar quatro tipos de gestão de recursos humanos, relacionados com cada um dos tipos culturais do modelo dos valores contrastantes (abordado detalhadamente no Capítulo 5) a seguir explanado.

Correspondendo à *cultura de regras*, está uma gestão de recursos humanos de *tipo A*, caracterizando-se, este tipo, pelo tradicionalismo e vinculação à negociação contratual: os recrutamentos são feitos com base em concursos e procedimentos rígidos e standardizados; a política salarial é baseada no aumento geral; a promoção é baseada na antiguidade; e, a formação é dirigida à aquisição de competências técnicas e específicas.

À *cultura de apoio* corresponde o *tipo B*, cujas práticas de gestão visam a fidelidade das pessoas para com a organização e a criação de um espírito de coesão. Para tal, o recrutamento e a promoção privilegiam os candidatos internos; a política salarial tem por principal critério a definição do aumento de forma equitativa; a formação é dirigida para aumentar a implicação e o grau de participação dos indivíduos nas decisões da organização.

À *cultura de inovação* corresponde o *tipo C* que se caracteriza por práticas de gestão de recursos humanos, muito flexíveis nas suas definições e aplicações com vista à adaptabilidade e ao crescimento. A política salarial privilegia os resultados e o potencial individual; a

ascensão na carreira é rápida e tem por base o desempenho individual; a formação é concentrada no desenvolvimento dos potenciais que sejam necessários ao crescimento da actividade.

À *cultura de objectivos* corresponde o *tipo D* no qual as práticas de gestão são todas dirigidas para maximizar a eficácia, no sentido de alcançar a competitividade e os objectivos. Para tal, procura-se definir exaustivamente o perfil de cada posto de trabalho para, em consequência, se recrutar o indivíduo com as características mais ajustadas e se poder tirar rentabilidade imediata do trabalho do mesmo; a política salarial baseia-se nos resultados, o que pode conduzir a salários elevados; a promoção tem por critério principal os resultados e a rotação de pessoas é por vezes elevada, pois a fidelização não é objectivo; a formação é orientada para fornecer as competências estritamente necessárias ao alcance dos objectivos.

Esta pesquisa de Neves (1996) contemplou as referidas cinco dimensões de gestão de recursos humanos: gestão do emprego; recrutamento e selecção; estratégia de recursos humanos; formação e desenvolvimento; e, por fim, manutenção dos recursos humanos. Estas dimensões são analisadas em quatro sectores de actividade: saúde, seguros, administração pública e indústria. O **sector de actividade** pareceu ser igualmente relevante para a definição das práticas de gestão de recursos humanos. O trabalho de Neves (1996) revela, ainda, diferenças em termos das práticas em função do sector de actividade, sendo que o sector da indústria revelou valor médios de práticas mais elevados do que os sectores da saúde e administração pública.

O **ciclo de vida** da organização poderá influir na forma como se modificam ou evoluem as prioridades e ênfases das diversas dimensões de gestão de recursos humanos. Neves (1996) dá o exemplo da prática de recrutamento e selecção. Na fase de início de uma organização, a política principal poderá ser a de atrair os melhores. Contudo, na fase de maturidade, a política principal de recrutamento e selecção traduz-se em fomentar a rotação para minimizar o despedimento, enquanto na fase de declínio a principal política passa a ser a redução de efectivos e as recolocações.

Na linha do que foi referido na abordagem de Harvard Business School, as **leis e os acontecimentos sociais e políticos** têm implicações nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos. Disso é exemplo o estudo de Rocha (2007) que aborda a mudança do modelo clássico para o modelo gestor na administração pública e, citando Ingram e Roseblom (1989), aponta cinco factores que determinam a gestão de recursos humanos na administração pública: maior rigidez dos despedimentos de forma a evitar a politização; maior impacto das normas legais; sistemas de recrutamento e selecção mais rígidos de forma a

garantir a igualdade e o mérito; dificuldade em medir a performance individual em áreas de definição de políticas; e permeabilidade de fronteiras organizativas entre diferentes ministérios. O modelo gestor da administração pública contém, de acordo com Hood (1996), sete elementos chave: profissionalização da gestão das organizações públicas com gestores bem visíveis e com liberdade de gerir; standards explícitos e medidas de desempenho com objectivos definidos e mensuráveis; ênfase no controlo de outputs, associando os recursos e recompensas ao desempenho; divisão do sector público em unidade corporizadas com orçamento próprios e com negociação com cada uma delas; incutir competição no sector público com contratos a prazo; insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada, caracterizada por um estilo mais flexível; e, insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos, ou seja, cortar custos e aumentar a disciplina de trabalho. Em termos de gestão de recursos humanos, as principais inovações fizeram-se sentir na flexibilidade da fixação de salários; em segundo lugar, um novo sistema de avaliação de desempenho com acentuados reflexos na forma de pagamento; notando-se, também, que o número de contratados a prazo aumentou (Rocha, 2007).

A pesquisa sobre as práticas de gestão de recursos humanos tem uma longa tradição na psicologia organizacional e na gestão, com especial ênfase como supra mencionado em termos dos **resultados organizacionais** (Esteves, 2008; MacDuffie, 1995). Ostroff e Bowen (2000) entendem que já existem evidências a nível individual, organizacional e multi-nível que suporta a hipótese da existência de uma ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos, atitudes e comportamentos de trabalho e o desempenho organizacional.

Em termos do desempenho organizacional, Cappelli e Neumark (2001) consideram que existem três gerações de estudo sobre o tema.

A primeira geração teve origem nos anos 20 do século passado, com os trabalhos na *Western Electric* por Elton Mayo e, mais tarde, com os estudos do *Tavistock Institute*. Estes estudos demonstram que o desempenho individual e o de grupo, pode ser aumentado através de sistemas de trabalho que articulem os subsistemas tecnológico e o social (Esteves, 2008), apontando já para a importância da integração estratégica de diferentes subsistemas.

A segunda geração de estudos centra-se nas atitudes dos empregados como variável critério, sobretudo na satisfação no trabalho. Os resultados desta geração de estudo, reforçam a importância de envolver os trabalhadores nos processos de tomada de decisão e desenhar os postos de trabalho no sentido de satisfazer as necessidades dos trabalhadores (e.g., Hackman & Oldham, 1980), pois isto parece estar associado a atitudes mais favoráveis, menos absentismo e menor rotatividade (Esteves, 2008).

A terceira geração de estudos teve origem a partir dos anos 80 do século XX, com uma abordagem centrada na gestão estratégica dos recursos humanos, reflectindo-se no estudo entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais, a nível organizacional (e.g., Delery & Shaw, 2001).

Parecem existir diversas propostas para a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas, contudo, não se regista ainda um consenso (Esteves, 2008). Diversos modelos postulam que as práticas de gestão de recursos humanos têm impacto no desempenho organizacional, através da contribuição para desenvolver os conhecimentos, as capacidades e a motivação dos colaboradores, dado isto aumentar a desempenho dos trabalhadores em termos de produtividade e, conseqüentemente, o desempenho e os resultados organizacionais (e.g., Delery & Shaw, 2001). Estes autores consideram ainda, que cada prática pode influenciar várias características da força de trabalho, o que releva a ideia de complementaridade entre as práticas de gestão de recursos humanos. As práticas constituem assim determinantes chave das percepções, atitudes e comportamentos dos empregados (Ostrogg & Bowen, 2000).

Ostroff e Bowen (2000) postularam que a influência das práticas nos resultados organizacionais através do desenvolvimento do capital humano (isto é, práticas de selecção, formação, avaliação de desempenho com feedback, remuneração baseada nas competências) e, entre outras, promovem as competências dos colaboradores e conseqüentemente o desempenho da organização, referindo que as práticas podem melhorar a eficiência organizacional através da melhoria dos processos operacionais ou, ainda, produzir um efeito indirecto pela influência que exercem sobre o clima organizacional e os contratos colectivos que moldam as atitudes (satisfação e implicação), os comportamentos (comportamentos de cidadania organizacional) e o capital humano (competências) (Esteves, 2008).

Globalmente, os resultados dos estudos empíricos apontam para correlações positivas entre os indicadores de lucro, produtividade e práticas de gestão de recursos humanos (e.g., D’Arcimoles, 1997; Huselid, 1995), sendo disto exemplo D’Arcimoles (1997) que, num estudo longitudinal com empresas francesas de grande dimensão, confirmou as correlações positivas entre indicadores de lucro, a produtividade e um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos. Por sua vez, Huselid (1995) em investigação com empresas americanas, verificou que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estavam associadas positivamente com a produtividade e o desempenho financeiro, e encontrando-se associadas negativamente com a rotatividade.

Já existe um conjunto de estudos que procura analisar as variáveis mediadoras e moderadores, que têm implicações na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais. Por exemplo, Datta, Guthrie e Wright (2005) confirmaram o papel moderador do sector de actividade. O estudo de Zacharatos, Barling e D'Iverson (2005) revelaram o papel mediador da confiança na gestão e o papel do clima percebido de segurança na relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos e as atitudes de comportamentos, no âmbito da segurança no trabalho.

Em termos **individuais atitudinais e comportamentais**, a investigação tem-se centrado sobretudo no estudo da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos, os comportamentos de cidadania organizacional, a implicação afectiva, a intenção de turnover e a confiança na gestão. Os resultados realçam que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem positivamente para a confiança na gestão, para a implicação afectiva e para os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Estes resultados foram corroborados por Whitener (2001) num estudo multi-nível com empresas e colaboradores americanos, estudo no qual a autora demonstrou que a confiança na gestão e a implicação organizacional afectiva estavam relacionadas de forma positiva e significativa com as práticas de gestão de recursos humanos (i.e., processos de selecção rigorosos, oportunidades de formação, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e sistemas de remuneração competitivos). Batt (2002) num estudo com uma amostra americana de *call centers*, concluiu que as práticas de elevado envolvimento estão associadas com taxas menores de saída das organizações.

Numa amostra de funcionários do sector bancário em Portugal, Esteves (2008) concluiu que a percepção de aceder a formação e oportunidade de desenvolvimento na organização, ter uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, possuir acesso a informação e remuneração com componentes contingentes ao desempenho, são preditores da implicação afectiva. Neste estudo, a autora realçou a importância da análise acerca da influência das práticas, não se devendo considerar apenas um indicador global mas a influência das práticas específicas, pois poderão ter contributos diferentes para os *outcomes*. Por exemplo, a prática de oportunidade de participação não revelou um efeito preditor significativo da implicação afectiva.

É assumido na literatura científica que pouca atenção tem sido dada à relação entre as práticas de GRH e o **bem-estar** dos trabalhadores (Baptiste, 2008). Globalmente a pesquisa tem revelado correlações positivas entre as percepções de boas práticas de GRH e o bem-estar no trabalho (Baptiste, 2008; Edgar, 2003). Contudo, conforme será discutido no Capítulo 8, a

análise mais aprofundada do papel preditor das percepções das práticas de GRH no bem-estar revela a complexidade nesta relação reflectida em resultados inconclusivos e pouco robustos.

CAPÍTULO 8

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E BEM-ESTAR: TRÊS ESTUDOS EMPÍRICOS

Tem sido argumentado na literatura da psicologia da saúde ocupacional que os modelos e pesquisas se focam, primordialmente, nas variáveis individuais e nas características do trabalho, sendo que as características das organizações têm sido descuradas nestes processos.

Como tentativa de resposta a este *gap*, foram desenvolvidos dois estudos com o objectivo de explorar a relação entre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e o bem-estar no trabalho numa amostra de polícias.

Este capítulo tem como ponto de partida um estudo de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos, no contexto das polícias (i.e., Estudo 1 intitulado “Estudo exploratório de caracterização das práticas de gestão de recursos humanos em organizações policiais”). A opção de iniciar o capítulo com este trabalho deveu-se às mesmas razões já apontadas no capítulo anterior relativo à cultura organizacional, ou seja, o facto de este ser um contexto pouco estudado e os estudos já realizados, incluem apenas uma única organização policial. Para além disto, os estudos tendem a incluir apenas uma prática de gestão de recursos humanos isolada. Assim, o presente estudo incluiu sete instituições policiais portuguesas, e implicou recolha de informação de natureza qualitativa e quantitativa. Os resultados indiciam boas práticas de gestão de recursos em termos prescritos, contudo parece que ainda não estão presentes neste sector de actividade a nível perceptivo, apresentando todas as dimensões valores bastante baixos, com excepção das práticas de formação e desenvolvimento e as práticas de comunicação e acesso à informação que apresentam valores moderados. Para além da discrepância entre as práticas prescritas e as percebidas, os resultados apontam para uma heterogeneidade inter-institucional, bem como em termos do número de anos de serviço, da idade e da escolaridade dos polícias.

O Estudo 2 designado por “Estudo correlacional entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar no trabalho” utiliza a mesma amostra do Estudo 1 e explora a relação entre a percepção das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho dos profissionais de polícia. Os resultados mostram que quanto mais os polícias consideram a comunicação transparente e partilhada, a avaliação de desempenho como clara e justa, a formação como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional, a existência de práticas de promoção da saúde, bem como participação nas actividades de gestão, mais elevados são os seus níveis de bem-estar no trabalho. As percepções das práticas de formação e de

comunicação, são preditoras significativas do bem-estar afectivo no trabalho, da satisfação com o trabalho e do entusiasmo no trabalho.

Por fim, o Estudo 3 designado por “Estudo correlacional sobre a relação entre as percepções de práticas de gestão de recursos humanos e bem-estar no trabalho: o papel do ajustamento indivíduo-organização” teve por objectivo dar continuidade ao estudo anterior, incluindo o papel mediador do ajustamento indivíduo-organização, no sentido de contribuir para examinar o processo através do qual esta relação ocorre. Foram inquiridos 519 polícias de uma força de segurança portuguesa, através de questionário. Os resultados revelam uma correlação positiva e significativa entre as percepções das práticas de GRH, o conforto, o entusiasmo, o bem-estar afectivo, a satisfação geral com o trabalho e o ajustamento ajustamento indivíduo-organização, bem como uma correlação negativa e significativa entre as percepções das práticas de GRH, a depressão e a ansiedade. O mesmo padrão de resultados é verificado para a relação entre o ajustamento indivíduo-organização e os indicadores de bem-estar no trabalho. Os resultados indicam que o ajustamento indivíduo-organização medeia, parcialmente, a relação entre a percepção das práticas de formação e desenvolvimento e a satisfação com trabalho.

Este capítulo procura assim dar duas contribuições: por um lado, em termos do conhecimento acerca das práticas de gestão de recursos humanos deste sector; e, por outro, para a literatura da psicologia da saúde ocupacional ao reforçar a importância e pertinência da inclusão das características organizacionais, bem como para a literatura das práticas de GRH ao estudar as suas consequências.

8.1. ESTUDO 1

ESTUDO EXPLORATÓRIO DE CARACTERIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS⁸¹

8.1.1. Resumo

Este estudo teve como objectivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos das instituições de polícia. Foram estudadas sete organizações policiais e inquiridos 856 dos seus polícias. Os resultados indiciam boas práticas de gestão de recursos em termos prescritos, contudo, ainda não estão presentes neste sector de actividade a nível perceptivo, apresentando todas as dimensões valores bastante baixos, com excepção das práticas de formação e desenvolvimento e as práticas de comunicação e acesso à informação que apresentam valores moderados. A análise dos resultados obtidos revela a existência de percepções diferenciadas entre as diferentes organizações, apesar da partilha do sistema jurídico que regula as práticas de gestão de recursos humanos, bem como percepções distintas em função do número de anos de serviço, de idade e de habilitações.

8.1.2. Introdução

O estudo das questões associadas à gestão de recursos humanos (GRH) no sector da polícia encontra-se ainda numa fase prematura, quer em termos nacionais quer internacionais. Isto é, não se localizou qualquer pesquisa que procure efectuar uma análise aprofundada e caracterizante destas práticas em diferentes instituições policiais, existindo trabalhos deste género em Portugal para outros sectores, como por exemplo, para o sector bancário (Esteves, 2008) e para a administração pública (Rocha, 2007). Encontram-se alguns estudos no contexto da polícia, contudo, focam apenas práticas de gestão de recursos humanos isoladas, i.e., estudam apenas uma prática.

Este sector de actividade, caracteriza-se por uma forte componente legislativa que estabelece um conjunto de práticas e seus conteúdos e “The police managers’ concern with discretion is rooted in legal theory” (Domonoske, 2006, p.327). Por isto, e, provavelmente, pela dificuldade de aceder a este contexto, ainda se encontra uma pesquisa fragmentada e opinativa. Daqui decorre que, em Portugal, grande parte dos estudos realizados neste contexto sejam elaborados por elementos policiais, aquando dos seus trabalhos de curso, e se encontrem publicados em revistas e jornais das polícias.

⁸¹ Estudo submetido à *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*.

As questões da *promoção* têm sido estudadas, e a literatura reforça que são um ponto importante para os polícias (e.g., Ellison & Genz, 1983; McDonald, 1983; Souryal, 1986). Burke e Mikkelsen (2006) focaram-se na promoção de polícias noruegueses, comparando polícias que foram promovidos e polícias não promovidos, num conjunto de variáveis critério. Os resultados mostram que os polícias promovidos são mais jovens, têm menos tempo de serviço e mais escolaridade; os indivíduos promovidos reportam mais cinismo e menos satisfação; contudo, reportam menos exigências laborais. Outros estudos focam o tema da justiça no processo de promoção, nomeadamente na promoção por recomendação (e.g., Lin & Yang, 2002), sendo de realçar, por exemplo, que um dos resultados aponta para uma correlação negativa entre a idade e tempo de serviço com a percepção de justiça na promoção por recomendação.

A *avaliação de desempenho* também tem sido alvo de alguma reflexão, e diversos estudos nos Estados Unidos da América revelam que os polícias se encontram insatisfeitos com o processo de avaliação (e.g., Huber, 1983; Walsh, 1986). Coutts e Schneider (2004) realizaram um estudo aprofundado sobre as percepções de polícias municipais canadianos, acerca da avaliação de desempenho e os resultados revelam que a maioria dos profissionais considera o sistema de avaliação de desempenho deficitário, especialmente do estabelecimento concreto das componentes a avaliar. Para além disto, a maioria dos polícias referiu ter pouco ou nenhuma oportunidade para dar inputs para a avaliação, não receberem feedback regular e que a avaliação não conduziu a sugestões de melhorias de desempenho, nem à identificação de objectivos de carreira. Referiram, igualmente, que os superiores possuem pouca formação acerca do processo.

As *oportunidades de participação* são um assunto pouco estudado. Encontrou-se um estudo realizado em 1980 por Toch, que refere apenas que se deveria mobilizar os polícias com experiência para participarem de forma mais activa nos problemas da organização, e que isso poderia promover um ambiente de trabalho melhor.

As questões associadas ao processo de *recrutamento, selecção e acolhimento* são das mais estudadas neste sector de actividade, nomeadamente em Portugal (e.g., Sousa, 2006). Os estudos focam, por um lado, os perfis dos candidatos e, por outro lado, procuram traçar os perfis tipo que poderão estar associados a um melhor desempenho profissional (e.g., Sanders, 2003; Ribeiro & Ferreira, 1990). Neste contexto encontram-se, ainda, estudos que pesquisam as questões de género e minorias, no sentido da sua dificuldade de acesso ao processo de selecção para a polícia (e.g., Decker & Huckabee, 2002). Os estudos procuram analisar o contributo da socialização para a relação do profissional com a comunidade (e.g., Moon,

2006), em termos das suas atitudes (e.g., Maanen, 1975) e do seu ajustamento com a organização (e.g., Bravo, Gómez-Jacinto & Montalbán, 2004). Por exemplo, os resultados de Bravo et al. (2004) apoiam o valor preditivo das expectativas iniciais acerca do posto no processo de socialização, bem como o efeito positivo dos conteúdos da socialização sobre o ajustamento laboral.

Outra prática bastante estudada é a de *formação*, no sentido do estudo do ajustamento entre a formação teórica e a componente prática encontrada nas situações reais de trabalho (e.g., Antunes, 1997; Chappell, 2008; Filipe & David, 1985; Marion, 1998), sendo os estudos relativamente consensuais apontando para a necessidade de actualização das componentes teóricas dos cursos (e.g., Chappell, 2008; Marion, 1998).

Como foi referido no capítulo anterior (i.e., Capítulo 7), os autores não têm sido consensuais na identificação das dimensões das práticas de gestão de recursos. Neste sentido, seleccionámos, com base na revisão de literatura acima apresentada e em entrevistas realizadas com os polícias, um conjunto de práticas, i.e., “acções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados” (Schuler, 1998, citado por Esteves, 2008, p. 121) que se têm revelado importantes no contexto policial e noutros (e.g., no sector bancário e no sector da administração pública): formação e oportunidades de desenvolvimento, recrutamento selectivo, avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento, oportunidades de carreira, recompensas, oportunidades de participação, comunicação e acesso à informação, e práticas de promoção de comportamentos saudáveis.

A *formação e oportunidades de desenvolvimento*⁸² são temáticas referidas por diversos autores (e.g., Gomes & Cunha, 2003; Pfeffer, 1994) e foco de atenção no contexto da polícia, como visto anteriormente. Estas práticas estão associadas a acções em prol do desenvolvimento dos profissionais em termos de competências técnicas e comportamentais, e poderão operacionalizar-se, por exemplo, na existência de programas formais de formação, diversidade e pertinência dos conteúdos, valor investido em formação, número de horas e de profissionais abrangidos em formação.

O *recrutamento selectivo* é referenciado por diversos autores (e.g., Pfeffer, 1994; 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Gomes & Cunha, 2003) e surge igualmente como foco de atenção no

⁸² Segundo Cowling e Mailer (1998, citados por Neves, 2003) a formação é o “aperfeiçoamento sistemático do padrão de comportamento, atitude, conhecimento e capacidade exigido a um indivíduo com vista ao desempenho adequado de uma dada tarefa no posto de trabalho”. Desta definição resulta uma concepção da formação profissional como “(a) um processo intencional, (b) planeado [logo o levantamento das necessidades de formação é essencial] e desenhado de forma sistemática, (c) para transmitir conhecimentos, técnicas ou normas, (d) visando modificar comportamentos em situação de trabalho e (e) melhorar o desempenho individual e a eficácia organizacional [para verificar se a formação teve o impacto pretendido é fundamental fazer-se a avaliação da formação]” (Neves, 2003, p.31).

contexto policial. Refere-se a acções para preencher as vagas disponíveis, de modo a responder às necessidades da organização com critérios justos e transparentes. No que respeita à prática de recrutamento e selecção, esta enquadra-se na provisão dos recursos humanos na organização (Chiavenato, 1995). Assim, o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos para uma determinada função; enquanto a selecção consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que permite escolher entre os indivíduos recrutados, os mais adequados para a função em causa (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1998).

A *avaliação de desempenho*⁸³ orientada para o desenvolvimento é um assunto relevante para os polícias e para os teóricos (e.g., Coutts & Schneider, 2004; Esteves, 2008; Huber, 1983; Walsh, 1986). A avaliação de desempenho é definida como o conjunto de técnicas e procedimentos que permite apreciar o trabalho e o desempenho, desenvolvidos pelos colaboradores da organização (Chiavenato, 1995), sendo concebida para fornecer *feedback continuado*, identificar as necessidades de formação e baseada em critérios conhecidos.

As *oportunidades de carreira* são perspectivadas como acções da organização que facilitam a progressão interna dos colaboradores (Esteves, 2008; Gomes & Cunha, 2003; Pfeffer, 1994), de forma a “permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detectado” (Câmara et al., 1998, p.285).

As *recompensas* “consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio, e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa” (Câmara et al., 1998, p.299). A recompensa total que o profissional recebe pelo seu desempenho, resulta de uma remuneração global (ou tangível) e de uma intangível. A remuneração tangível resulta da remuneração fixa (salário), da remuneração a curto prazo ou variável (depende do desempenho e dos resultados da empresa), pode ainda, resultar de uma remuneração variável a longo prazo (e.g. abrir capital social aos

⁸³ Entre os objectivos mais relevantes da avaliação de desempenho, destaca-se, a procura de *feedback* sobre o desempenho, uma vez que permite o desenvolvimento dos colaboradores e a necessidade de desenvolvimento da própria organização, no sentido de apoiar as decisões administrativas e de acção disciplinar (e.g. Cleveland et al., 1989; Lazer & Wikstrom, 1977, citados por Fernandes & Caetano, 2000). No que respeita aos procedimentos reguladores, importa realçar, por um lado, a fonte de avaliação de desempenho, que pode ser o chefe imediato (mais comum), os subordinados ou colegas do avaliado, os clientes internos ou externos da organização, o próprio avaliado e, por fim, a avaliação de desempenho pode resultar da avaliação de todos estes elementos (avaliação de 360.º); e, por outro lado, na forma como o *feedback* é dado ao avaliado, o qual deve ser preciso, imediato, frequente e focado no desempenho correspondente (Fernandes & Caetano, 2000). Os instrumentos que estas fontes de avaliação devem utilizar para avaliar o desempenho do colaborador podem ser escalas ancoradas em traços (que avaliam traços de personalidade), escalas ancoradas em comportamentos (nas quais se avalia o comportamento do indivíduo no seu local de trabalho), ou escalas centradas nos resultados (nas quais se analisa se o indivíduo alcançou os resultados e os objectivos definidos previamente).

colaboradores a custos mais compensatórios) e da remuneração em espécie (e.g. veículo, cartão de crédito). As recompensas conceptualizadas como práticas, referem-se a acções da organização no sentido de promover a remuneração tangível e intangíveis baseadas no desempenho. Também no contexto policial, existem autores que defendem a necessidade de compensações competitivas (e.g., Souryal, 1981).

As *oportunidades de participação*, enquanto práticas, são conceptualizadas como acções da organização que facilitam o envolvimento dos empregados na discussão e nos processos de tomada de decisão sobre os assuntos de trabalho, incentivando a apresentação de sugestões (e.g., Esteves, 2008; Gomes & Cunha, 2003).

A *comunicação e o acesso à informação*, associado ao processo comunicacional interno, é uma prática referida na literatura como estando interligada a acções da organização que levam à partilha, com os empregados, de informação sobre os acontecimentos importantes da vida da organização, bem como a uma comunicação transparente (e.g., Esteves, 2008; Gomes & Cunha, 2003; Hargie & Tourish, 2002).

Dada a natureza e enfoque deste trabalho, bem como o tipo de contexto profissional estudado e as entrevistas realizadas aos polícias, incluíram-se as *práticas de promoção de comportamentos saudáveis*. Webb e Smith (1980), Hageman, Kennedy e Price (1981) e Walima (1986) reforçaram a importância das práticas e programas de dieta, nutrição, exercício físico para os profissionais de polícia no sentido do seu equilíbrio físico e psicológico. Estas práticas são vistas, por parte da organização, como acções para promover e fornecer as condições necessárias para a prática de comportamentos saudáveis, em termos alimentares e prática de desporto (Mazzola & Spector, 2009).

8.1.2.1. Objectivo

Destas breves notas, é possível constatar que a maioria dos estudos não se centram na caracterização propriamente dita das práticas do ponto de vista dos profissionais, mas sim com o enfoque nas implicações dessas práticas. Para além disto, tal como referido, os estudos focam apenas a análise de uma prática isolada. No decurso desta constatação, este estudo tem por objectivo caracterizar um conjunto de práticas de GRH em sete organizações policiais portuguesas.

8.1.3. Método

8.1.3.1. Amostra

A amostra utilizada é a mesma dos estudos 1 e 2 do Capítulo 6, sendo assim constituída por 856 polícias de sete instituições de polícia (incluindo 1 força de segurança, 1 força de segurança que acumula funções de polícia municipal e cinco polícias municipais), dos quais 91.5% são homens. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8.85). A maioria é casada (n = 494, 64.2%). Relativamente às habilitações literárias, 57.2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10.º e o 12º ano. A média de anos de serviço de, aproximadamente, 13 anos (DP=8.59).

8.1.3.2. Medidas

As percepções das práticas de gestão de recursos humanos foram medidas com base em 59 itens (Anexo C⁸⁴). Os itens associados às práticas de comunicação e acesso à informação foram baseados em Hargie e Tourish (2002), os itens de oportunidade de participação em Esteves (2008), os itens de práticas de promoção da saúde⁸⁵ em Mazzola e Spector (2009), e os restantes em Neves (1996; 2000b). Tal como referido, a selecção das práticas a incluir teve por base a realização prévia de entrevistas às chefias e polícias, bem como o sector em análise. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Sempre e 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; manteve-se a escala de respostas dos autores originais). Os participantes responderam ainda a um conjunto de questões de natureza sócio-demográfica.

8.1.3.3. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de aproximadamente seis semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta no total foi de, aproximadamente, 53% (mais informações específicas sobre a taxa de resposta e representatividade podem ser encontradas no estudo 1 do Capítulo 6).

⁸⁴ A tradução dos itens que originalmente estavam em inglês seguiu o processo de tradução e retradução.

⁸⁵ Nas entrevistas os polícias relataram a necessidade que sentem em praticar actividades físicas de forma regular e o facto de não terem condições para isso, bem como a falta de condições para realizarem as suas refeições.

Com o objectivo de aprofundar e complementar o conhecimento acerca das práticas de gestão de recursos neste sector, foram utilizadas diversas fontes de informação, para além da revisão literatura habitual: entrevistas individuais às chefias, entrevistas de grupo com polícias⁸⁶, análise de documentação interna fornecida e legislação, bem como análise dos balanços sociais disponibilizados.

8.1.4. Resultados

Tal como referido no procedimento, a análise dos resultados baseou-se numa triangulação da informação obtida através de várias fontes. As respostas dadas ao questionário pelos polícias, foram conjugadas e complementadas com os resultados da análise das restantes fontes de informação: entrevistas individuais às chefias, entrevistas de grupo com polícias, documentação interna fornecida e legislação, balanços sociais disponibilizados, permitindo assim ter uma visão mais aprofundada sobre as práticas prescritas e as percebidas.

Os resultados das percepções acerca das práticas de gestão de recursos humanos (i.e., dos dados do questionário) serão apresentados numa segunda fase. Primeiramente, focam-se os resultados obtidos através da triangulação das restantes fontes de informação.

8.1.4.1. Recrutamento e selecção

Todas as instituições estudadas praticam uma política de recrutamento externo muito selectiva, para admissão de novos elementos. A abertura do concurso público para admissão é feita através de publicação no Diário da República. No caso das polícias municipais é seleccionado um júri pelo Presidente da Câmara Municipal, habitualmente composto por um representante do departamento de recursos humanos da câmara, um representante do departamento da polícia municipal e o presidente da câmara.

Os requisitos de admissão baseiam-se na escolaridade (12.º ano de escolaridade ou equivalente para a polícia municipal e Polícia 6, e o 11.º ano de escolaridade para a Polícia 7) e na idade (idade inferior a 28 anos na polícia municipal e 27 anos nas Polícias 6 e 7, à data do encerramento do prazo da candidatura).

As instituições estudadas empregam como métodos de selecção a análise documental, prova de conhecimentos, exame psicológico, exame médico e a entrevista profissional. No caso das forças policiais são realizados, ainda, testes físicos e entrevista psicológica.

⁸⁶ Foram realizadas um total de 23 entrevistas de grupo a polícias e 24 entrevistas individuais, das quais sete foram a chefias.

Em todas as polícias estudadas o recrutamento é realizado, habitualmente, por estruturas internas, contudo, no caso nas polícias municipais existe, por vezes, necessidade de recorrerem a entidades externas (e.g., PSP) para algumas fases da avaliação. Importa acrescentar que, no caso da Polícia 6, os polícias estão em regime de requisição na polícia municipal dado pertencerem à PSP (neste caso, a selecção é feita conjuntamente com o comando da polícia municipal e da PSP, podendo intervir igualmente o Ministro da Administração Interna).

8.1.4.2. Avaliação de desempenho

As instituições policiais analisadas têm um sistema formal de avaliação de desempenho. Em todas, a avaliação tem como critérios, quer a análise dos resultados do trabalho quer a análise da adequação das competências e dos comportamentos de trabalho. Todavia, a ênfase colocada em cada dimensão é visivelmente diferente entre as instituições e em função da apropriação que as diferentes chefias fazem das mesmas, como se poderá verificar mais à frente. Em todas as polícias é reconhecido que a avaliação de desempenho tem como objectivos: realizar o balanço do trabalho efectuado, definir objectivos, detectar necessidade de formação, incentivar o desenvolvimento de competências e o cumprimento da missão, em todas as instituições foi referido que as chefias receberam formação sobre o sistema de avaliação. A avaliação de desempenho íntegra obrigatoriamente a comunicação da avaliação ao avaliado e, em todos os casos, têm periodicidade anual. A avaliação é considerada em todas as organizações como um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados à progressão de carreira. Para o processo de avaliação de desempenho e de registo de actividade, são fundamentais os relatórios que são elaborados pelos profissionais. Ao nível funcional, o sistema aplica-se igualmente às diversas funções, existindo, no entanto, adaptações nos critérios considerados para os diferentes grupos⁸⁷.

Nas polícias municipais (Polícias 1, 2, 3, 4 e 5) está em vigor o sistema utilizado na função pública: Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)⁸⁸, encontrando-se este sistema assente numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos. Neste sentido, a avaliação dos serviços e dos trabalhadores assumem um papel central nos resultados obtidos, em relação aos objectivos

⁸⁷ A temática da avaliação de desempenho foi das mais discutidas nas entrevistas realizadas, sendo que os profissionais apresentam opiniões contraditórias com o que está declarado formalmente pelas organizações e o que é implementado na prática, nomeadamente, em termos do acompanhamento contínuo e do feedback acerca da avaliação.

⁸⁸ Para mais informações ver <http://www.dgap.gov.pt/>

previamente fixados. Os resultados devem ser medidos mediante indicadores previamente fixados que permitam, entre outros, a transparência e imparcialidade e a prevenção da discricionariedade, devendo cada instituição usar fichas de avaliação que têm por base o aprovado pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro. A avaliação do desempenho dos trabalhadores é efectuada com base nos parâmetros de Resultados e Competências:

1) Resultados - são fixados anualmente, no mínimo, três objectivos para cada trabalhador, sendo que para cada objectivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho. A análise dos objectivos das diferentes polícias traduzem algumas diferenças no enfoque colocado, por exemplo, os objectivos definidos na Polícia 4 procuram fomentar o trabalho em equipa e a iniciativa individual: “(a) 4 fiscalizações mensais propostas pelos agentes por sua iniciativa própria, (b) 2 operações mensais em equipa por proposta dos agentes (estas operações devem ter membros de diferentes equipas)”, enquanto os objectivos traçados numa Polícia 5 visam a interacção com a comunidade: “... Os agentes que possuam registos de queixas, no ano anterior à avaliação, devem apresentar uma redução mínima em 30%”⁸⁹;

2) Competências - escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respectivo grupo profissional (Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro) em número não inferior a cinco para cada trabalhador, por exemplo, orientação para os resultados, orientação para o serviço público, planeamento e organização, tolerância à pressão, trabalho em equipa; desta forma é disponibilizado espaço de manobra para o referido enfoque diferenciado entre as instituições supra-mencionado. Apesar de a avaliação ter carácter anual deve respeitar o desempenho de um ano civil, iniciando-se o processo com a contratualização dos parâmetros de avaliação (Resultados e Competências). O momento em que ocorrem as avaliações varia entre as várias instituições estudadas, mantendo-se a maioria no primeiro semestre de cada ano, com a realização de auto-avaliações e hetero-avaliações das chefias que são devolvidas e discutidas com o profissional, no sentido de traçar novos ajustamentos.

A polícia 6 apesar de ser uma polícia municipal, mas dado estar em prestação de serviço por requisição à PSP, a avaliação de desempenho dos polícias tem por base a ficha de avaliação de serviço da PSP. A avaliação é dada numa escala de 1 a 10 (9 a 10 valores - Muito Bom; 6 a 8 valores - Bom; 4 a 5 valores - Suficiente; 1 a 3 valores – Insuficiente), sendo na avaliação de desempenho consideradas as aptidões e o desenvolvimento do avaliado. São factores de avaliação: o sentido de responsabilidade e a disciplina; a apresentação pessoal e a

⁸⁹ Exemplos extraídos da documentação fornecida pelas instituições.

preocupação com a imagem da PSP; a iniciativa e a eficácia; a determinação; o auto-domínio; a dedicação e empenhamento na função; a capacidade de adaptação; os conhecimentos profissionais aplicados; a cooperação e o relacionamento humano; a capacidade de julgamento; a qualidade do trabalho desenvolvido; a capacidade de organização; e, a capacidade de chefia e liderança. A avaliação é da competência dos superiores hierárquicos imediato e de segundo nível, e que estejam, no mínimo, seis meses de contacto funcional com o avaliado.

Todos os profissionais da Polícia 7 são sujeitos a avaliação do seu desempenho, de acordo com os seguintes princípios: a) É obrigatória e contínua; b) Intervêm dois avaliadores, sendo um deles, em regra, o superior hierárquico imediato; c) É conduzida de modo a assegurar um justo equilíbrio da distribuição da avaliação, em obediência ao princípio da diferenciação do desempenho; d) Refere-se apenas ao período a que respeita, sendo independente de outras avaliações anteriores; e) É sempre fundamentada e deve estar subordinada a juízos de valor precisos e objectivos, de modo a evitar julgamentos preconcebidos, sejam ou não favoráveis; f) É obrigatoriamente comunicada aos avaliados; g) É condicionada pelo tipo de prestação de serviço efectivo, categoria, posto, quadro e funções ou cargos. Esta polícia atribui um enfoque mais operacional à avaliação de desempenho: actualização de conhecimento do potencial humano existente; apreciação do mérito absoluto e relativo, para seleccionar os mais aptos para o exercício de determinados cargos e funções; incentivar ao cumprimento da missão da instituição e seu aperfeiçoamento; ajustamento das capacidades individuais às funções a desempenhar; e, correcção e actualização das políticas de selecção e formação de pessoal.

8.1.4.3. Recompensas e remuneração

Em termos gerais, a remuneração tangível passa por incentivos financeiros, operacionalizados sob a forma de salário fixo e de subsídios de turno, de escala, de piquete e de especialidade. Para além do salário base, os profissionais podem usufruir de remuneração por horas extraordinárias (i.e., chamadas que ocorrem, de acordo com as necessidades, fora das horas de serviço) e ainda, por serviços que são pedidos e pagos por entidades particulares (estes serviços são pagos segundo a tabela de taxas em vigor, existindo escalas para os interessados em efectuar estes serviços extra).

Nas instituições policiais, os lugares de chefia recebem ainda, uma remuneração em espécie sob a forma de telemóveis (por exemplo, no caso da Polícia 4 todo o efectivo), viaturas com motorista, não sendo uma forma de compensar pelo bom desempenho mas pelo

facto de necessitarem destes recursos para o exercício da função. Pode também ser considerada contrapartida material todo o apoio que é facultado em termos de apoio de saúde e, em algumas instituições policiais (e.g., Polícia 6 e 7), ao nível de colónias de férias para os filhos dos colaboradores, casas de férias e lares académicos, etc..

A nível da remuneração intangível, esta passa pelos louvores públicos (e.g. referência elogiosa, licença de mérito e promoção por mérito), publicados publicamente e registados no “cadastro” individual de cada profissional.

Tendo em conta as duas estratégias de remuneração que são citadas na literatura⁹⁰, nas instituições policiais pratica-se uma estratégia mecânica, uma vez que a remuneração depende da função e do nível hierárquico. A antiguidade tem um papel fulcral, uma vez que tem influência no nível hierárquico e as remunerações estão definidas por lei.

8.1.4.4. Carreira

Nas sete organizações estudadas, os critérios privilegiados para a progressão na carreira são: o nível de desempenho, a antiguidade e a habilitação própria. Registam-se ao nível do sistema de carreira algumas diferenças entre as polícias estudadas, quer em termos de designações quer em termos de conteúdos.

Nas polícias municipais existem duas carreiras profissionais, a carreira técnica superior de polícia municipal (licenciados) e a carreira de polícia municipal (12.º ano de escolaridade), cada uma com seis níveis hierárquicos. O ingresso em ambas as carreiras dá-se com o aproveitamento no estágio. O estágio na carreira técnica superior de polícia municipal tem a duração de um ano e inclui a frequência, com aproveitamento, do curso de formação profissional, com a duração de cento e vinte horas, para o pessoal técnico superior em regime de estágio na administração autárquica, ministrado pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica, e de uma formação complementar específica, de duração não superior cem horas, a realizar pelo Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. O estágio na carreira de polícia municipal tem a duração de um ano e inclui a frequência, com aproveitamento, de um curso de formação que conterà obrigatoriamente módulos de natureza administrativa, cívica e profissional específica, com a duração de um semestre, a ministrar

⁹⁰ Segundo Gomez-Mejia e Welbourne (1988) existem duas estratégias de remuneração que estão estritamente relacionadas com a estrutura e cultura organizacional: estratégias mecânicas e estratégias orgânicas. Nas *estratégias mecânicas* a base da remuneração é definida de acordo com o posto, ou seja, a função e a antiguidade são mais importantes do que o indivíduo para definir o salário, a remuneração fixa é superior aos incentivos. Neste caso a gestão administrativa da remuneração é centralizada e os colaboradores não participam nessa gestão. Contrariamente, nas *estratégias orgânicas* a remuneração é definida com base no potencial do colaborador, sendo o desempenho a principal fonte do salário, os incentivos são superiores à remuneração fixa e a gestão administrativa da remuneração é descentralizada e requer a participação dos colaboradores.

conjuntamente pelo Centro de Estudos e Formação Autárquica e pela Escola Prática de Polícia. A progressão nestas carreiras faz-se predominantemente com base nos resultados das avaliações de desempenho - três anos de serviço classificados de Muito Bom ou cinco anos classificados de Bom na categoria anterior, através de concursos internos. Dentro de cada carreira para ascender ao nível hierárquico seguinte, para além da avaliação de desempenho, há um concurso de provas públicas, que consiste na apreciação e discussão do currículo profissional do candidato; ou, noutras situações, requer a obtenção de aprovação em estágio com classificação não inferior a Bom (14 valores) ou, ainda, a aprovação em curso de formação complementar.

O pessoal com funções policiais na Polícia 6 compreende as três carreiras, a primeira da base com três níveis hierárquicos, a segunda com quatro e a terceira com sete níveis hierárquicos. O desenvolvimento das carreiras faz-se por progressão e promoção, sendo que a progressão consiste na mudança de escalão remuneratório e depende do tempo de permanência no escalão imediatamente anterior; enquanto que a promoção consiste no acesso ao posto imediatamente superior, no âmbito da mesma carreira, ou a posto de ingresso de outra carreira, dependendo cumulativamente das seguintes condições: existência de vaga, tempo mínimo de antiguidade no posto imediatamente anterior e aprovação em concurso de avaliação curricular ou em curso de formação adequado.

Os profissionais da Polícia 7 agrupam-se hierarquicamente em função de três categorias profissionais, existindo assim, três carreiras; primeira da base com cinco níveis hierárquicos, a segunda com seis e a terceira com oito níveis hierárquicos. Para efeitos de promoção, os profissionais da Polícia 7 são submetidos a uma avaliação de desempenho sujeita ao princípio da diferenciação do mérito, com repercussões no desenvolvimento das respectivas carreiras. A promoção é constituída por duas partes, uma relativa aos promovidos por habilitação com curso adequado e outra relativa aos promovidos por antiguidade. Assim, o desenvolvimento da carreira verifica-se de acordo com as qualificações, a antiguidade e o mérito revelados no seu desempenho profissional, observada a satisfação das condições gerais e especiais de promoção e as necessidades da organização. As modalidades de promoção dos profissionais desta polícia, são as seguintes: a) Habilitação com curso adequado; b) Antiguidade; c) Escolha; d) Distinção; e, e) A título excepcional.

Como é possível constatar no caso do sector policial, o plano de carreira passa por uma progressão na vertical, sendo o conceito de carreira idêntico ao defendido durante o Taylorismo, em que o objectivo é ascender na hierarquia. À luz da teoria é bastante

compreensível esta posição, uma vez que se tratam de instituições com uma elevada diferenciação hierárquica vertical.

8.1.4.5. Formação

Em todas as polícias estudadas é realizado anualmente o levantamento de necessidades formativas, sendo feitos investimentos significativos nesta componente. Todas as organizações revelaram ter uma estrutura de formação organizada, segundo duas dimensões: formação orientada para as competências e conhecimentos técnicos genéricos e operacionais, e formação orientada para competências comportamentais. As metodologias de formação centram-se num formato tradicional de formação em sala, quer em instalações internas ou externas. Os processos de avaliação de aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de competências inerentes às formações, são frequentemente realizados e, na sua maioria, visam a avaliação da reacção e da aprendizagem, i.e., os dois primeiros níveis de avaliação do Modelo de Kirkpatrick (1959, 1994)⁹¹, não havendo metodologias de análise do impacto da formação em termos de comportamentos e resultados⁹².

No caso da Polícia 7 alguns dos cursos implicam um concurso interno, ou seja, os profissionais candidatam-se ao curso (e excepcionalmente podem ser nomeados superiormente) e são realizadas selecções.

No caso das polícias municipais há alguns pontos relevantes a distinguir. Os departamentos de recursos humanos das Câmaras Municipais⁹³ possuem um plano de formação anual genérico com uma forte componente nas competências comportamentais, informática e qualidade de atendimento, que pode ser frequentado por qualquer funcionário camarário, no qual se incluem os polícias municipais, inclusive os profissionais da Polícia 6. Contudo, a polícia municipal realiza habitualmente um levantamento específico de necessidades, podendo elaborar os planos de formação e organizar formações específicas para a actividade operacional, sendo exemplo disso a formação de tiro, a formação de código da estrada, o direito e o processo penal. Estas formações específicas são habitualmente

⁹¹ O Modelo de Kirkpatrick (1959, 1994), que constitui a tipologia mais difundida e popular de níveis de avaliação da formação, tendo gerado nos últimos trinta anos um importante movimento de investigação no domínio da avaliação de programas de formação. Trata-se de um modelo simples e prático, razões que estão na origem da sua ampla utilização e que sugere que os procedimentos de avaliação devem considerar quatro níveis: a) reacção; b) aprendizagem; c) comportamento; e, d) resultado (Kirkpatrick, 1994).

⁹² A temática da formação foi umas mais discutidas nas entrevistas realizadas, sendo que os profissionais apresentam opiniões contraditórias com o que está declarado formalmente pelas organizações, nomeadamente, em termos do ajustamento das formações realizadas e as necessidades efectivas em termos operacionais, assim como a quantidade reduzida de horas de formação.

⁹³ As designações deste órgão não são iguais em todas as câmaras municipais dada a estrutura interna de cada uma delas, tendo-se, contudo, optado por uma terminologia genérica para se referenciar este órgão.

leccionadas por entidades, ou convidados, externos ou pelo próprio comandante. Outra particularidade das polícias municipais é o elevado número de polícias que se encontram a estudar, quer na obtenção de licenciatura quer na formação pós-graduada.

8.1.4.6. Comunicação, acesso à informação e oportunidades de participação

Em todas as organizações, a comunicação segue a linha hierárquica, em regra as informações do comando passam para os profissionais através dos responsáveis de serviço. Na Polícia 4 denota-se um clima de maior proximidade e comunicação directa entre a chefia e os subordinados, existindo um conjunto de mecanismos de comunicação implementados que privilegiam a afixação de informação de serviço em local visível. No caso da Polícia 7, são elaborados documentos internos de divulgação (e.g., ordens de serviço). Na Polícia 2, privilegiam o e-mail. Os mecanismos de informação e as reuniões, visam a transmissão de informação operacional. Globalmente, a acção sindical não tem expressividade. No Quadro 8.1 encontram-se sistematizadas as práticas de comunicação, o acesso à informação e as oportunidades de participação.

Quadro 8.1 - Práticas de comunicação e participação

Organização	Síntese das práticas de comunicação e participação
Polícia 1	<p>A linha de comando segue a “regra hierárquica militar”, no sentido, que o agente comunica ao coordenador adjunto que, por sua vez, comunica ao coordenador de sector, este ao chefe de serviço e este, por fim, ao director do departamento.</p> <p>Realizam-se reuniões estratégicas e operacionais, nomeadamente, aquando de eventos complexos. Nestas reuniões participam normalmente os coordenadores, podendo ser alargadas aos agentes. Para além destas reuniões, efectua-se uma reunião de avaliação mensal com a coordenação para fazer a apreciação do trabalho efectuado e planeamento de actividades próximas. O director do departamento e o chefe de serviço têm, pelo menos, uma reunião semanal. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A acção sindical não tem expressividade na instituição.</p>
Polícia 2	<p>O canal de comunicação privilegiado consiste na afixação de informação em local específico através de directivas operacionais diárias, ordens de serviço e despachos quando necessários sobre matérias específicas. A Câmara Municipal possui um sistema on-line ao qual todos os funcionários podem aceder e consultar documentos diversos.</p> <p>As reuniões entre chefes de divisão, coordenador e agentes, ocorrem quando necessário, sem uma calendarização pré-definida, sendo que as reuniões entre chefias são mais habituais. As reuniões com agentes não têm sido necessárias actualmente, mas no início eram mais regulares porque havia necessidade de estabelecer novas metodologias de trabalho. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A actividade sindical tem alguma expressividade, existindo alguns delegados sindicais que prestam apoio aos agentes, mas que não têm impacto nas tomadas de decisão.</p>

Quadro 8.1. Práticas de comunicação e participação (cont.)

Organização	Síntese das práticas de comunicação e participação
Polícia 3	<p>O canal de comunicação segue as linhas previstas. A tomada de decisão está centrada no chefe directo e no director do departamento. Contudo, os graduados/ coordenadores têm autonomia para tomar decisões operacionais no seu turno. Utiliza diversas formas de divulgação interna, privilegiando como canal de comunicação o e-mail. Utilizam também um quadro branco para escrever informações importantes, nomeadamente operacionais. Para além disso, em cada rendição de turno o graduado de serviço é responsável pela formatura e pela “passagem” de informação.</p> <p>Já ocorreram algumas reuniões de divisão, mas ainda não estão implementadas com a regularidade pretendida em virtude do excesso de trabalho. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A acção sindical não tem expressividade na instituição.</p>
Polícia 4	<p>Existe flexibilidade ao nível do canal de comunicação, ou seja, a coordenadora “fala” directamente com os agentes ou com os chefes, dependendo da necessidade de trabalho. Existem um conjunto de mecanismos de comunicação implementados que privilegiam a afixação de informação, o e-mail (que está disponível em todos os serviços, contudo, é reconhecido que nem todos os agentes têm acesso ao mesmo, é utilizado especialmente para comunicações externas). Há também uma ordem de missão de acordo com as especificações e em função da missão.</p> <p>É realizada uma reunião mensal com todos os agentes, para além de reuniões frequentes sempre que o trabalho exija.</p> <p>A acção sindical não tem expressividade na instituição.</p>
Polícia 5	<p>A comunicação segue a linha hierárquica, em regra as informações do comando passam para aos agentes através dos responsáveis de serviço. Existe um conjunto de mecanismos de comunicação implementados, que privilegiam a afixação de informação de serviço na sala de formação onde, habitualmente, os agentes elaboram os relatórios diários. O e-mail não é utilizado, sendo que os agentes não têm e-mail institucional.</p> <p>No final de cada ano ocorre uma reunião com todo o efectivo. Normalmente decorrem reuniões trimestrais com os responsáveis de serviço que, posteriormente, “passam” informação aos agentes. Sempre que o trabalho o exija são feitas mais reuniões. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A acção sindical já teve maior expressividade na instituição do que actualmente.</p>
Polícia 6	<p>A comunicação segue a linha hierárquica. Existem mecanismos internos de comunicação, nomeadamente, ordens de serviços, afixação de informação em local visível, e-mail que é utilizado principalmente pelas chefias. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>Há reuniões estratégicas e operacionais sempre que necessário. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A acção sindical tem pouca expressividade na instituição.</p>
Polícia 7	<p>A comunicação é vertical e descendente, consistindo na transmissão de regras e normas. Existem mecanismos internos de comunicação, nomeadamente, ordens de serviços, afixação de informação em local visível, e-mail que é utilizado principalmente pelas chefias.</p> <p>Há reuniões estratégicas e operacionais sempre que necessário. Diariamente são realizadas reuniões de troca de turno.</p> <p>A acção sindical não tem expressividade na instituição.</p>

8.1.4.7. Caracterização das percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos

Tendo em vista a redução e simplificação do conjunto inicial de indicadores de práticas de gestão de recursos humanos, procedeu-se a uma análise factorial em componentes principais tendo-se extraído, após rotação ortogonal (método *Varimax*⁹⁴), cinco factores com base no critério de Kaiser, num total de 25 itens⁹⁵, que permitem explicar 64.4% da variância total e apresenta índices de factorização adequados⁹⁶ (KMO=0.913) e correlações residuais aceitáveis (Quadro 8.2)

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, foram encontrados cinco factores e não os oito inicialmente previstos, tendo-se retirado as questões relativas ao recrutamento e selecção, gestão de carreiras e remunerações, por apresentarem uma contribuição em mais do que um factor (saturações superiores a 0.40). Contudo, as cinco dimensões obtidas apresentam bons indicadores de consistência interna e são congruentes com o padrão das dimensões encontradas em estudos anteriores (e.g., Esteves, 2008; Neves, 1996)⁹⁷. Para além disso, as dimensões obtidas através da análise factorial integram os indicadores previstos e coincidentes com o descrito na literatura.

O factor 1, designado por *práticas de comunicação e acesso à informação*, congrega seis itens relativos à forma de partilha e acesso à informação, bem como ao processo comunicacional entre chefias e colegas ($\alpha=0.89$). O factor 2, denominado *práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento*, integra seis itens que abordam os critérios de avaliação de desempenho, bem como o processo de feedback ($\alpha=0.87$). O factor 3, designado por *práticas de promoção da saúde*, contempla cinco itens que traduzem boas práticas ao nível da promoção da saúde física e psicológica ($\alpha=0.89$). O factor 4, denominado por *práticas de oportunidade de participação*, com quatro itens relativos à participação na tomada de decisão ($\alpha=0.88$). Por fim, o factor 5, designado por *práticas de formação e desenvolvimento*, com quatro itens relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho ($\alpha=0.64$).

A análise das estatísticas descritivas dos itens revela que globalmente os valores médios dos itens são baixos considerando que variam entre 1.94 do item “Há uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos agentes” e 4.37 para o item “A formação profissional melhora o desempenho das pessoas”, sendo que as escalas de resposta têm uma amplitude

⁹⁴ Método seguido por outros autores (e.g., Esteves, 2008; Neves, 1996).

⁹⁵ O critério utilizado para a retenção de itens foi a saturação em valores iguais ou superiores a 0.50 e a não saturação nos outros factores acima de 0.40.

⁹⁶ Reis (1997)

⁹⁷ Neves (1996) e Esteves (2008) também não conseguiram replicar a estrutura dimensional que tinham previsto.

entre 1 e 6 pontos, cujos valores mais elevados traduzem maior frequência ou concordância com o item. Apesar deste panorama global, de seguida focam-se alguns pontos, considerados críticos, que se destacam por terem valores médios mais baixos. O ponto mais crítico na prática de práticas de comunicação e acesso à informação, surge associada à percepção da transparência da comunicação e da pouca preocupação por parte das chefias de informarem os profissionais. Em termos das práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, o ponto crítico refere-se aos critérios de avaliação de desempenho e à ausência de feedback sobre o desempenho. A percepção da falta preocupação institucional com as práticas promoção da saúde física e psicológica, são igualmente um ponto a realçar. Em termos das práticas de oportunidade de participação, verifica-se que os polícias percebem que pouco participam nas diversas tomadas de decisão. Por fim, nas práticas de formação e desenvolvimento, os polícias percebem que a dificuldade de ligar a formação realizada e a melhoria do seu desempenho.

Quadro 8.2. Resultados da análise em componentes principais e estatísticas descritivas para as práticas de gestão de recursos humanos

	Factores					Média	Desvio padrão	
	1	2	3	4	5			
1. As chefias preocupam-se em informar os seus polícias	.795	.164	.121	.165	.051	2.76	1.187	
2. As chefias têm capacidade para transmitir informação	.762	.272	.066	.118	.124	3.03	1.083	
3. A informação que recebe das chefias é de confiança	.761	.259	.031	.113	.118	3.15	1.075	
4. A comunicação é transparente	.751	.240	.120	.167	.076	2.66	1.048	
5. Somos encorajados a partilhar informação com as chefias	.738	-.002	.076	.156	.097	3.17	1.178	
6. Somos encorajados a partilhar informação com os colegas	.732	.072	.078	.070	.102	3.16	1.124	
7. Os critérios de avaliação de desempenho são apropriados	.163	.763	.146	.233	.042	2.42	0.998	
8. A avaliação do desempenho é objectiva	.249	.754	.127	.202	.067	2.60	1.086	
9. Os critérios são adequados	.152	.753	.162	.228	.091	2.45	1.002	
10. O meu chefe conhece os critérios de avaliação do meu desempenho	.179	.698	.018	.104	.232	3.01	1.092	
11. O meu chefe dá-me informação periódica sobre o meu desempenho	.178	.664	.220	.165	-.053	2.31	1.065	
12. Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado	.065	.614	.208	.212	.227	2.65	1.155	
13. A XXX possui os programas e espaços necessários à promoção de uma condição física e de hábitos alimentares saudáveis	-.019	.050	.800	.082	.198	2.27	1.475	
14. A XXX dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis	.016	.039	.796	.078	.212	2.34	1.454	
15. No local de trabalho tenho a oportunidade de discutir e de ser aconselhado sobre hábitos alimentares e de exercício físico	.148	.219	.737	.186	-.022	2.01	1.225	
16. Na XXX há uma preocupação com a condição e saúde física e hábitos alimentares dos agentes	.181	.267	.724	.299	-.085	1.96	1.293	
17. Há uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos agentes	.210	.290	.700	.226	-.089	1.94	1.238	
18. Os agentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	.224	.258	.145	.818	.074	2.69	1.334	
19. Os agentes participam na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho	.163	.297	.155	.774	.046	2.61	1.284	
20. Os agentes participam em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade	.241	.283	.235	.730	.106	2.40	1.301	
21. Os agentes participam no levantamento das suas necessidades de formação	.173	.219	.340	.666	.140	2.38	1.226	
22. A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	.034	-.053	-.048	.045	.801	4.37	1.431	
23. Os conhecimentos adquiridos durante a formação têm aplicação no trabalho de cada um	.219	.162	.050	.294	.647	3.55	1.329	
24. Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional	.126	.371	.071	.007	.611	3.23	1.056	
25. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos	.162	.112	.283	-.005	.501	3.32	1.397	
			% de variância explicada	35.306	10.180	7.308	6.562	5.043
			Total de variância explicada			64.400		

Nota. A negrito os itens com maior peso em cada factor; XXX foi substituído pela designação da instituição.

As percepções das cinco práticas foram construídas com base na média dos itens com maior peso em cada factor, cujas estatísticas descritivas se encontram no Quadro 8.3 apresentado abaixo. A análise dos resultados permite constatar um nível moderado de práticas de formação e desenvolvimento (média=3.618). As restantes práticas apresentam valores relativamente baixos, oscilando entre 2.105 nas práticas de promoção da saúde e 2.990 nas práticas de comunicação e acesso à informação. Os valores de alfa de Cronbach indicam que as escalas possuem boa consistência interna.

Quadro 8.3 - Estatísticas descritivas e *Alfas de Cronbach* das práticas de gestão de recursos humanos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Alfas de Cronbach
Práticas de formação e desenvolvimento	1.00	5.75	3.618	0.908	0.64
Práticas de comunicação e acesso à informação	1.00	5.00	2.990	0.892	0.89
Práticas de oportunidade de participação	1.00	6.00	2.520	1.110	0.88
Práticas de promoção da saúde	1.00	6.00	2.105	1.085	0.89
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	1.00	5.00	2.571	0.828	0.87

8.1.4.8. Caracterização das percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos em função das instituições

A análise⁹⁸ dos resultados revela diferenças significativas entre as instituições, nas cinco dimensões de práticas de gestão de recursos humanos (Quadro 8.4). A análise dos testes de comparação de médias (HDS de Tukey) revela que a polícia 2 é aquela em que as práticas de gestão de recursos humanos são, em geral, percebidas como mais baixas, com excepção das práticas de formação e desenvolvimento que são percebidas como mais baixas nas Polícias 5 e 6.

⁹⁸ Os dados foram sujeitos a tratamento prévio de análise dos *outliers*, e foram averiguados os pressupostos da One-Way Anova: a homogeneidade da variância através do teste de *Levene* e a normalidade através do teste Kolmogorov-Smirnov. Devido à violação dos pressupostos, optou-se pela análise através da alternativa não paramétrica: Kruskal-Wallis.

Quadro 8.4 - Resultados da análise de diferenças de percepções de práticas de GRH entre organizações

Práticas de gestão de recursos humanos	Organização	Média	Desvio padrão	Kruskall-Wallis χ^2 (gl)	Sig	Observações
Práticas de formação e desenvolvimento	Polícia 1	3.917	0.706	43.731 (6)	.000	Polícia 5 e Polícia 6 < Polícia 4
	Polícia 2	3.909	0.752			
	Polícia 3	3.969	1.013			
	Polícia 4	4.350	0.632			
	Polícia 5	3.429	1.002			
	Polícia 6	3.859	0.916			
	Polícia 7	3.478	0.884			
Práticas de comunicação e acesso à informação	Polícia 1	2.995	0.855	93.375 (6)	.000	Polícia 2 e Polícia 5 < Polícia 4
	Polícia 2	1.439	0.403			
	Polícia 3	3.542	0.863			
	Polícia 4	3.744	0.940			
	Polícia 5	1.689	0.693			
	Polícia 6	2.897	0.893			
	Polícia 7	3.097	0.813			
Práticas de oportunidade de participação	Polícia 1	2.318	0.963	45.331 (6)	.000	Polícia 2 < Polícia 7, Polícia 3 e Polícia 4
	Polícia 2	1.364	0.282			
	Polícia 3	2.821	0.875			
	Polícia 4	3.517	1.189			
	Polícia 5	1.954	1.290			
	Polícia 6	2.360	0.989			
	Polícia 7	2.620	1.129			
Práticas de promoção da saúde	Polícia 1	2.939	0.948	99.968 (6)	.000	Polícia 2 < Polícia 6 e Polícia 1
	Polícia 2	1.146	0.311			
	Polícia 3	2.100	0.741			
	Polícia 4	2.187	0.880			
	Polícia 5	1.393	0.902			
	Polícia 6	2.434	1.019			
	Polícia 7	1.970	1.082			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	Polícia 1	2.686	0.727	39.804 (6)	.000	Polícia 2 < Polícia 7, Polícia 1, Polícia 3 e Polícia 4
	Polícia 2	1.724	0.588			
	Polícia 3	3.024	0.641			
	Polícia 4	3.233	0.715			
	Polícia 5	2.205	0.931			
	Polícia 6	2.425	0.876			
	Polícia 7	2.636	0.789			

Na fase seguinte exploraram-se as diferenças de médias tendo em conta a natureza da instituição, agrupam-se em polícias municipais, polícia com acumulação de funções (força de segurança e polícia municipal) e força de segurança (Quadro 8.5). Verificou-se que se

registam diferenças entre os tipos de polícias, no que respeita à percepção sobre todas as dimensões das práticas de gestão de recursos humanos.

Em termos das práticas de formação e desenvolvimento, a força de segurança apresenta valores médios mais baixos comparativamente às polícias municipais e à polícia com acumulação de funções. São as polícias municipais que apresentam valores mais baixos em termos das percepções das práticas de comunicação e acesso à informação, relativamente às restantes polícias. O mesmo perfil ocorre com as práticas de oportunidade de participação mas, neste caso, a diferença significativa é entre as polícias municipais e a força de segurança. Os profissionais da polícia com acumulação de funções, apresentam valores mais positivos em termos das práticas de promoção de saúde. Por fim, no que concerne às práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, a polícia com acumulação de funções apresenta valores significativamente inferiores à força de segurança.

Quadro 8.5 - Resultados para a análise de diferenças de percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre a natureza das organizações

Práticas de GRH	Natureza da organização	Média	Desvio padrão	Kruskall-Wallis χ^2 (gl)	Sig	Observações
Práticas de formação e desenvolvimento	Polícias municipais	3.849	0.863	31.041 (2)	.000	Força de segurança < Polícias municipais e Polícia c/ acumulação de funções
	Polícia c/ acumulação de funções	3.859	0.916			
	Força de segurança	3.478	0.884			
Práticas de comunicação e acesso à informação	Polícias municipais	2.604	1.156	21.452 (2)	.000	Polícias municipais < Polícia c/ acumulação de funções e Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2.897	0.893			
	Força de segurança	3.097	0.813			
Práticas de oportunidade de participação	Polícias municipais	2.331	1.211	12.261 (2)	.002	Polícias municipais < Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2.360	0.989			
	Força de segurança	2.620	1.129			
Práticas de promoção da saúde	Polícias municipais	2.094	1.100	45.339 (2)	.000	Polícias municipais e Força de segurança < Polícia c/ acumulação de funções
	Polícia c/ acumulação de funções	2.434	1.019			
	Força de segurança	1.970	1.082			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	Polícias municipais	2.546	0.887	10.912 (2)	.004	Polícia c/ acumulação de funções < Força de segurança
	Polícia c/ acumulação de funções	2.425	0.876			
	Força de segurança	2.636	0.789			

8.1.4.9. Caracterização das percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos em função das variáveis sócio-demográficas

O procedimento de análise para caracterizar as percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos em função das variáveis sócio-demográficas foi o mesmo reportado anteriormente quando do estudo das diferenças de médias em função das organizações, cujos resultados estão sistematizados no Quadro 8.6. A análise do nível de antiguidade e da percepção das práticas de gestão de recursos humanos revela que, globalmente, os indivíduos

que têm menos tempo de serviços (até 5 anos) percebem as práticas de forma mais positiva. Não foram encontradas diferenças significativas em termos das práticas de formação e desenvolvimento.

Quadro 8.6 - Resultados da diferença de percepções das práticas de GRH entre grupos de antiguidade

Práticas de GRH	Escalão de antiguidade	Média	Desvio padrão	Kruskall-Wallis χ^2 (gl)	Sig	Observações
Práticas de formação e desenvolvimento	A. Até 5 anos	3.677	0.936	3.007 (2)	.222	n.s.
	B.6 a 13 anos	3.584	0.852			
	C.14 a 20 anos	3.648	0.910			
Práticas de comunicação e acesso à informação	A. Até 5 anos	3.138	0.844	18.042 (2)	.000	B < A
	B.6 a 13 anos	2.812	0.919			
	C.14 a 20 anos	2.970	0.882			
Práticas de oportunidade de participação	A. Até 5 anos	2.711	1.119	15.336 (2)	.000	C < A
	B.6 a 13 anos	2.439	1.112			
	C.14 a 20 anos	2.301	0.963			
Práticas de promoção da saúde	A. Até 5 anos	2.253	1.118	9.978 (2)	.007	B e C < A
	B.6 a 13 anos	2.007	1.089			
	C.14 a 20 anos	2.095	0.956			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	A. Até 5 anos	2.681	0.847	8.336 (2)	.015	C < A
	B.6 a 13 anos	2.564	0.803			
	C.14 a 20 anos	2.422	0.757			

Os resultados obtidos revelam que não ocorrem diferenças estatisticamente significativas nas percepções das práticas de formação e desenvolvimento, entre os grupos etários. Nas restantes dimensões registam-se diferenças estatisticamente significativas, sendo que os inquiridos mais velhos (i.e., 50 anos ou mais) apresentam médias mais elevadas, conforme observável no Quadro 8.7.

Quadro 8.7 - Resultados da diferença de percepções das práticas de GRH entre grupos etários

Práticas de GRH	Grupo etário	Média	Desvio padrão	Kruskall-Wallis χ^2 (gl)	Sig	Observações
Práticas de formação e desenvolvimento	A. 18 aos 34 anos	3.530	0.888	5.699 (2)	.058	n.s.
	B. 35 a 49 anos	3.670	0.894			
	C. 50 anos ou mais	3.751	1.042			
Práticas de comunicação e acesso à informação	A. 18 aos 34 anos	2.900	0.875	6.841 (2)	.033	A < C
	B. 35 a 49 anos	3.012	0.904			
	C. 50 anos ou mais	3.166	0.920			
Práticas de oportunidade de participação	A. 18 aos 34 anos	2.499	1.105	7.087 (2)	.029	B e A < C
	B. 35 a 49 anos	2.465	1.057			
	C. 50 anos ou mais	2.880	1.249			
Práticas de promoção da saúde	A. 18 aos 34 anos	1.960	1.065	17.136 (2)	.000	A < C
	B. 35 a 49 anos	2.201	1.036			
	C. 50 anos ou mais	2.390	1.294			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	A. 18 aos 34 anos	2.580	0.812	11.897 (2)	.003	B e A < C
	B. 35 a 49 anos	2.510	0.809			
	C. 50 anos ou mais	2.837	0.886			

Os resultados revelam que não existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções das práticas de formação e desenvolvimento, e das práticas de promoção de saúde, entre os níveis de escolaridade. Nas restantes dimensões existem diferenças estatisticamente significativas, sendo que os inquiridos com menor escolaridade apresentam médias mais elevadas, como se pode observar no Quadro 8.8.

Quadro 8.8 - Resultados da diferença de percepções das práticas de GRH entre níveis de escolaridade

Práticas de GRH	Escolaridade	Média	Desvio padrão	Kruskall-Wallis χ^2 (gl)	Sig	Observações
Práticas de formação e desenvolvimento	A. Até 9.º ano	3.709	0.886	1.078 (2)	.583	n.s.
	B. Entre 10.º e 12.º ano	3.648	0.874			
	C. Ensino Superior	3.630	0.969			
Práticas de comunicação e acesso à informação	A. Até 9.º ano	3.144	0.868	15.822(2)	.000	B < A
	B. Entre 10.º e 12.º ano	2.882	0.903			
	C. Ensino Superior	3.056	0.928			
Práticas de oportunidade de participação	A. Até 9.º ano	2.661	1.079	10.648(2)	.005	B < A
	B. Entre 10.º e 12.º ano	2.396	1.064			
	C. Ensino Superior	2.558	1.213			
Práticas de promoção da saúde	A. Até 9.º ano	2.136	1.084	1.451 (2)	.484	n.s.
	B. Entre 10.º e 12.º ano	2.065	1.069			
	C. Ensino Superior	2.174	1.041			
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	A. Até 9.º ano	2.703	0.780	12.462 (2)	.002	B < A
	B. Entre 10.º e 12.º ano	2.489	0.829			
	C. Ensino Superior	2.667	0.960			

8.1.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

Com o objectivo de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos do sector policial, foram estudadas sete instituições policiais. Para alcançar este objectivo, recorreu-se a múltiplas fontes de informação. A análise qualitativa revela um sector altamente legislado em termos das suas práticas de gestão de recursos humanos, tal como outros autores já tinham atestado (e.g., Domonoske, 2006). Tendo em consideração a literatura científica sobre as práticas de gestão de recursos humanos, os conteúdos desta legislação parecem ser exemplos de prescrição de boas práticas. Os resultados indiciam que a gestão de recursos humanos no sector da polícia pode ser classificada como uma gestão funcional de recursos humanos, i.e., existe um departamento que centraliza as práticas, o que o torna um órgão muito especialista, existe uma política de recursos humanos definida, mas apenas são implementadas algumas práticas sem ligação entre si (Sousa et al., 2006), as práticas de recursos humanos são de nível *operacional* referindo-se à rotina do dia-a-dia (e.g., Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991) e são *reactivas*, descrevendo o que os indivíduos fazem e procurando implementar o que está previsto (Brockbank, 1999).

A análise quantitativa forneceu informação interessante embora quando da análise em componentes principais, tenham sido excluídas três dimensões das práticas que estavam previstas: recrutamento selectivo, carreira e recompensas. As práticas excluídas apresentam

uma maior componente legislativa e externa ao local de trabalho concreto, i.e., as práticas que prevaleceram na análise, podem ser associadas a uma intervenção mais directa e local das chefias e colegas: práticas de formação e desenvolvimento, práticas de comunicação e acesso à informação, práticas de oportunidade de participação, práticas de promoção da saúde e práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento.

Em termos das percepções dos profissionais sobre as práticas de gestão de recursos humanos, os resultados indiciam que as boas práticas ainda não estão presentes neste sector de actividade, salientando-se como dimensões críticas, pelos seus valores mais reduzidos, as práticas de promoção da saúde, as práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento e as práticas de oportunidade de participação. Aparentemente, a dimensão mais desenvolvida é a das práticas de formação e desenvolvimento e, também, as práticas de comunicação e acesso à informação, embora com menor expressividade. Refira-se que estudos anteriores com polícias estrangeiras, reportaram a avaliação de desempenho como sendo um ponto crítico (e.g., Coutts & Schneider, 2004). Este sector de actividade parece possuir, ainda, um longo caminho a percorrer no que respeita a melhoramento das suas práticas percebidas. Os resultados indiciam que se pode estar perante um *gap* de implementação entre o prescrito na legislação e o implementado na realidade, ou pelo menos, o percebido pelos recursos humanos.

A análise dos resultados dos obtidos revela a existência de percepções diferenciadas entre as diferentes organizações, o que poderá fornecer indicadores interessantes em termos de pistas de intervenção. Assim, a polícia 2 é aquela na qual as práticas de gestão de recursos humanos são, em geral, percebidas como mais baixas, com excepção das práticas de formação e desenvolvimento que são percebidas como mais baixas nas Polícias 5 e 6. Assim, os resultados apontam que, apesar do sistema jurídico que regula as práticas de gestão de recursos humanos ser partilhado, existem diferenças na forma como estas práticas são percebidas. Outro factor que contribui para notar esta diferenciação prende-se com os meios de comunicação que cada instituição utiliza, como ficou patente na análise qualitativa.

Os resultados apontam, ainda, para uma percepção distinta em função do número de anos de serviço, idade e habilitações escolares. Globalmente, os indivíduos que têm menos tempo de serviço (até 5 anos) e mais idade (50 anos ou mais) e com menos escolaridade, percebem as práticas de forma mais positiva. Este resultado poderá resultar do facto destes profissionais com mais idade e menos escolaridade já terem passado por diferentes processos, e políticas institucionais, e poderão avaliar a situação como estando melhor? Será que os mais jovens, com menos tempo de serviço e mais habilitações, têm outros termos de

comparação ou têm outras e mais expectativas? Este resultado reforça o caminho que ainda há a fazer neste sector, comparativamente ao que tem sido feito noutros sectores, dado o facto de ser conhecida na literatura a relação entre as práticas de gestão de recursos e resultados organizacionais e individuais (e.g., Esteves, 2008). Na literatura encontram-se estudos que se debruçaram sobre as percepções das práticas de GRH em função do sector de actividade (e.g., Neves, 1996), do nível hierárquico e funcional (e.g., Neves, 1996; Esteves, 2008) revelando, igualmente, diferenças perceptivas em função destas variáveis. No caso deste estudo, foi focado em profissionais com funções operacionais e do mesmo sector, para além de que o nível hierárquico não possui correspondência entre as diferentes instituições o que não permitiu efectuar esta análise, ficando como proposta para estudos futuros.

Analisando de forma comparativa a descrição qualitativa e as percepções dos polícias, denotam-se alguns pontos de divergência em termos das práticas prescritas e as percebidas. O caso das práticas de avaliação de desempenho é um dos que mais se destaca e, de forma congruente com o estudo de Coutts e Schneider (2004), os resultados sugerem alguns pontos ainda a melhorar no que concerne aos critérios avaliados.

As organizações policiais estudadas parecem necessitar, ainda, de investir na melhoria das práticas de gestão de recursos humanos e seguir os exemplos de sucesso noutros sectores, apresentando-se algumas sugestões: nas práticas de oportunidades de participação, as organizações poderiam promover concursos de sugestões e/ ou questionários sobre as condições de trabalho de forma regular, a fim de estimular a participação dos profissionais; nas práticas de comunicação e acesso à informação, poderia existir um boletim informático com informações para além das operacionais, focadas nos recursos humanos; nas entrevistas os profissionais sugerem que sejam promovidas mais reuniões entre chefias e profissionais de forma a não estimular os boatos; nas práticas de promoção da saúde, as organizações têm de demonstrar preocupação sobre a saúde física e psicológica dos seus polícias podendo, por exemplo, promover acórdãos/ protocolos inter-institucionais com ginásios e técnicos; poderia ser útil promover diagnósticos contínuos sobre a saúde física e psicológica dos profissionais. Ao nível das práticas de avaliação de desempenho parece haver ainda um trabalho de esclarecimento dos processos a realizar, no sentido de clarificar os critérios e, especialmente, implementar o processo de forma contínua, de maneira que os profissionais percebam a sua utilidade e não sintam que estão a ser avaliados de forma injusta e com base em critérios irrealistas, tal como referiram nas entrevistas. Por fim, no que se refere à formação, esta deveria ser mais contínua e ajustada às necessidades profissionais dos polícias, dando resposta, por exemplo, à pretensão de formação e informação relativa às mudanças quase

diárias da legislação; de realçar que nas entrevistas os profissionais reforçaram que, para melhorar estas práticas, poderiam ser promovidas de forma mais regular acções e palestras internas promovidas por convidados, colegas ou superiores.

Uma das mais-valias deste estudo assenta no facto de ter procurado caracterizar, de forma aprofundada, um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos, assim como de ter incluído diferentes instituições policiais, o que permitiu efectuar um conjunto de análises comparativas. Do ponto de vista prático, a caracterização efectuada contribui para o aumento da informação disponível sobre as práticas de gestão de recursos humanos, no sector policial português. Para além disto, este diagnóstico permite aos líderes destas organizações delinear estratégias de GRH, com vista a fomentar as boas práticas de gestão de recursos. O contributo teórico associado a este estudo remete-nos para o aprofundar do conhecimento sobre este contexto profissional, sobre o qual há uma escassez significativa de estudos, especialmente em Portugal.

Uma limitação deste estudo surge na escolha metodológica do instrumento utilizado para avaliar as percepções das práticas de gestão de recursos humanos, pelo facto de ter resultado de indicadores de diferentes autores e impossibilitando a sua comparação com outros sectores actividade. Para além disto, importa realçar as dificuldades sentidas durante a realização deste trabalho, as quais acabam por constituir limitações ao mesmo, fundamentalmente porque não existe uma entidade que reúna as informações referentes às polícias municipais, e cada Câmara Municipal utiliza procedimentos distintos na forma de tratar a informação, o que dificulta a comparação, bem como o acesso a essa mesma informação. Por exemplo, nos balanços sociais encontram-se instituições que agregam a informação de todos os serviços (nos quais se incluem as polícias municipais), existindo outras que têm a informação desagregada; para além disso verificou-se a dificuldade de disponibilizarem a informação referente aos últimos anos, de forma a se ter uma perspectiva evolutiva das práticas de GRH.

Resta apontar algumas linhas de orientação e investigação futura que nasceram, quer da multiplicidade de interrogações que foram ganhando visibilidade à medida que se avançava com a análise quer das limitações referentes às escolhas teórico-metodológicas. Neste sentido sugere-se a realização de estudos análogos em outras organizações policiais, bem como estudos comparativos com outros sectores de actividade. Será interessante, no contexto da polícia, explorar as práticas de gestão de recursos em articulação com a liderança, dado que as práticas que permaneceram na análise estão mais associadas às práticas adoptadas pelas chefias do que às questões legais. Para além disto, torna-se necessário em termos e

investigação e em termos práticos a monitorização ao longo do tempo das práticas, pois coloca-se a questão da estabilidade das práticas, i.e., será que a organização usa sempre a mesma prática da mesma forma? E que impacto que é que as possíveis mudanças internas das práticas de GRH têm no bem-estar dos trabalhadores?

No âmbito desta tese de doutoramento, este estudo permite conhecer melhor o contexto profissional que está a ser objecto de análise a partir das percepções dos próprios profissionais e da análise de diferentes fontes de informação.

8.2. ESTUDO 2

ESTUDO CORRELACIONAL ENTRE A PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O BEM-ESTAR NO TRABALHO⁹⁹

8.2.1. Resumo

Com o objectivo de contribuir para o campo de investigação associado à relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, a presente pesquisa focaliza-se no estudo das percepções das práticas de gestão de recursos humanos (GRH) enquanto preditoras do bem-estar no trabalho. Inquiriram-se 856 polícias de sete instituições de polícia, avaliando-se através de questionário as percepções acerca de cinco práticas de gestão de recursos humanos (formação e desenvolvimento, comunicação e acesso à informação, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, promoção de saúde e oportunidade de participação) e o bem-estar no trabalho. Os resultados mostram que quanto mais os polícias consideram a comunicação transparente e partilhada, a avaliação de desempenho como clara e justa, a formação como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional, a existência de práticas de promoção da saúde, bem como participação nas actividades de gestão, mais elevados são os seus níveis de bem-estar no trabalho. As percepções das práticas de formação e de comunicação são preditoras significativas do bem-estar afectivo global no trabalho, da satisfação com o trabalho e do entusiasmo no trabalho.

8.2.2. Introdução

As práticas de gestão de recursos humanos comunicam objectivos importantes, bem como os comportamentos desejados por parte da organização face aos trabalhadores, podendo ser encaradas como sinais e interpretadas pelos trabalhadores individualmente (Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Estas interpretações podem ser diferentes de trabalhador para trabalhador em virtude de diferenças de experiências, de valores e/ ou preferências, e podem conduzir a diferentes resultados. Daqui decorre a importância das percepções das práticas (Wright & Nishii, 2007).

Tal como referido no capítulo anterior (Capítulo 7), é assumido na literatura científica que pouca atenção tem sido dada à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos trabalhadores, “There is however some research (Guest, 2002; Kersley et al., 2006; Peccei, 2004) conducted on HRM practices and well-being of the workforce. Nevertheless, research within this area remains relatively untapped” (Baptiste, 2008, p.287).

⁹⁹ Estudo *in press* no livro de actas da *Conferência IIRH 2010*.

Peccei (2004), não esquecendo, a importância dos estudos sobre o desempenho organizacional, coloca esta relação entre as práticas de GRH e o bem-estar como o desafio da GRH. Este autor (Peccei, 2004) justifica o porquê de se estudar o impacto da GRH no bem-estar do trabalhador, com base em duas razões: por um lado, porque o bem-estar e a satisfação no trabalho têm revelado serem importantes *outcomes* na literatura das ciências sociais, nomeadamente, comportamento organizacional, psicologia e sociologia industrial, organizacional e do trabalho, quando relacionados com outras variáveis; por outro lado, alguns autores sugerem que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, incluindo o bem-estar e satisfação no trabalho, poderão ter um papel central nos modelos explicativos da relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional, enquanto variáveis mediadoras. Deste modo, este autor reforça que o incremento do conhecimento da relação entre práticas de GRH e bem-estar, significa contribuir também para os debates sobre relação entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

A nível da conceptualização teórica dominante para explicar a relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, tem sido sugerida a Teoria da Troca Social de Blau (1964). Esta teoria sugere que nas situações em que é percebido apoio por parte dos superiores e em que há confiança nos gestores, os empregados irão retribuir e responder de forma recíproca com atitudes positivas no trabalho, através do aumento da motivação e da implicação que pode conduzir ao incremento do desempenho. Assim, os trabalhadores interpretam as acções organizacionais, tais como as práticas de recursos humanos (Gallie et al., 2001), como indicadores de compromisso das organizações para com eles (Wood & Albanese, 1995) o que os irá conduzir a um empenhamento e reciprocidade. Estão reunidas as condições para o início dos processos de troca social, quando existe a percepção de que a organização se preocupa, valoriza e contribui para o bem-estar dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1990), pois nesse momento o trabalhador percebe que a organização o valoriza e irá ser recíproco com atitudes e comportamentos positivos (Aryee et al., 2002). Contudo, Blau (1964) argumenta que a confiança necessária para a troca social, é construída e estimulada por investimentos graduais, para os quais as práticas de GRH podem desempenhar um papel importante.

A revisão de literatura sobre a relação entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho conduziu a um conjunto de estudos (exemplos no Quadro 8.9), cuja análise permite salientar alguns pontos relevantes. Genericamente, os resultados dos estudos apontam para correlações positivas entre as práticas de GRH e o bem-estar no trabalho (e.g., Edgar, 2003; Baptiste, 2008). Contudo, os estudos apontam para correlações diferenciadas em função de

diferentes práticas e indicadores de bem-estar considerados, o papel preditor das práticas não é consensual, pois ora não se revelam preditores significativos (Baptiste, 2008), ora parecem ser preditores significativos, contudo a variância explicada oscila entre valores muito diferentes como sejam entre 2% (Vanhala & Tuomi, 2006) e 78% (Peccei, 2004). A complexidade envolvente nesta relação está reflectida nos resultados inconclusivos e pouco robustos, que emergem nos estudos. Este ponto de situação poderá ter origem na diversidade de medidas e na conceptualização das práticas GRH e do bem-estar no trabalho que são utilizadas nos estudos, para além da diversidade de técnicas estatísticas e variáveis de controlo. Todo este contexto torna difícil a comparação de estudos, o que faz com que o conhecimento acumulado seja muito lento e pouco expressivo, daí que esta área de investigação ainda esteja a dar os seus primeiros passos em busca de conhecimento e explicações.

Apesar da divergência de resultados presentes na literatura, tendo por base a Teoria da Troca Social e conceptualizando as percepções de boas práticas como recursos à luz do Modelo de Exigências-Recursos (Bakker, 2005), foram formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Espera-se que as percepções das práticas GRH se encontrem positivamente associadas ao bem-estar afectivo no trabalho, concretamente nas dimensões de conforto e entusiasmo;

Hipótese 1b: Espera-se que as percepções das práticas GRH se encontrem negativamente associadas às dimensões de depressão e ansiedade do bem-estar afectivo no trabalho;

Hipótese 1c: Espera-se que as percepções das práticas GRH se encontrem positivamente associadas à satisfação geral com o trabalho.

Para além disto, hipotetiza-se que as percepções das práticas GRH sejam preditores significativos do bem-estar no trabalho (Hipótese 2).

Não se pode deixar de referir a hipótese de Delerye e Shaw (2001) de que as práticas de gestão de recursos humanos podem ter um efeito negativo sobre a saúde e bem-estar por causarem pressões nos empregados, resultantes da maior participação, aumento da responsabilidade e maior ambiguidade de papel. Porém, os estudos de Esteves (2008) apontam evidências que contrariam esta hipótese, i.e., as oportunidades de participação, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação, apresentaram uma correlação negativa significativa com a exaustão emocional, ainda que com valor diminuto.

Quadro 8.9 - Alguns estudos correlacionais cujo objectivo é estudar a relação entre percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho

Autores	Amostra	Práticas de GRH incluídas	Indicadores de bem-estar no trabalho considerados	Principais resultados
Edgar (2003)	367 Trabalhadores do sector privado e 259 trabalhadores do sector público	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 práticas ▪ Condições de trabalho boas e seguras ▪ Recrutamento e selecção ▪ Formação e desenvolvimento ▪ Igualdade de oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Justiça organizacional ▪ Implicação ▪ Satisfação no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlação positiva e significativa entre condições de trabalho boas e seguras com justiça organizacional e implicação organizacional
Peccei (2004)	28.000 Trabalhadores de diferentes instituições (agregados em 1.249 locais de trabalho)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 33 práticas de GRH agrupadas em 7 dimensões ▪ Participação Flexibilidade numérica/ estabilidade no emprego ▪ Design do trabalho ▪ Competência e conhecimento ▪ Práticas de base ▪ Estrutura salarial, benefícios e recompensas ▪ Igualdade status e tratamento, equilíbrio trabalho-família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfação no trabalho ▪ Stress laboral ▪ Indicador de bem-estar subjectivo (índice da satisfação e stress) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As práticas têm impacto nas dimensões do bem-estar com 78% de variância explicada ▪ O impacto das práticas é mais positivo do que negativo: 11 preditores negativos, 18 preditores positivos e 4 sem efeitos significativos ▪ Práticas mais relevantes para o bem-estar: flexibilidade numérica, design do trabalho, pagamento e recompensas, equilíbrio trabalho-família e comunicação
Vanhala & Tuomi (2006)	91 gestores e 1.389 trabalhadores dos sectores do comércio de retalho e industria metal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 16 práticas organizadas em 7 dimensões: ▪ Formalidade da GRH ▪ Recrutamento ▪ Desenvolvimento do trabalhador Recompensa e motivação dos trabalhadores ▪ Flexibilidade, trabalho de equipa e participação ▪ Comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saúde geral ▪ Satisfação geral ▪ Exaustão emocional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As 16 práticas de GRH têm pouco poder explicativo (2% a 5%). ▪ Preditores positivos e significativos da saúde geral: comunicação e existência de programas de saúde e segurança ▪ Preditores negativos e significativos da saúde geral: oportunidades de desenvolvimento individual ▪ Preditores positivos e significativos da satisfação geral: oportunidade de desenvolvimento individual e flexibilidade das horas de trabalho ▪ Preditores negativos e significativos da satisfação geral: prioridade do recrutamento interno ▪ Preditores negativos e significativos da exaustão emocional: programas de saúde e higiene, nível de participação na formação e comunicação
Baptiste (2008)	50 Funcionários de uma instituição governamental local	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6 práticas de GRH estudadas: ▪ Práticas de selecção e recrutamento interno ▪ Participação ▪ Envolvimento e partilha de informação ▪ Compensação com base no desempenho ▪ Formação, aprendizagem e desenvolvimento ▪ Envolvimento na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implicação organizacional ▪ Satisfação no trabalho ▪ Conciliação trabalho-família 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correlações positivas e significativas entre práticas de GRH e a os indicadores de bem-estar no trabalho ▪ Correlações não significativas entre preenchimento de novas vagas internamente e implicação e conciliação trabalho-família ▪ As práticas não se revelam preditores significativos dos indicadores de bem-estar

8.2.3. Método

8.2.3.1. Amostra

A amostra é constituída por 856 polícias de sete instituições de polícia (amostra descrita nos estudos 1 e 2 do Capítulo 6 e estudo 1 deste capítulo) dos quais 91.5% são homens. A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP = 8.85). A maioria é casada (n = 494, 64.2%). Relativamente às habilitações literárias, 57.2% (n = 413) dos inquiridos tem a escolaridade entre o 10.º e o 12º ano. A média de anos de serviço de aproximadamente 13 anos (DP=8.59).

8.2.3.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos e presenciais com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e após um período de, aproximadamente, seis semanas procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos, pessoalmente ou via correio interno. A taxa de resposta no total foi de aproximadamente 53%.

8.2.3.3. Instrumentos

8.2.3.3.1. *Percepções das práticas de gestão de recursos humanos*

As percepções das práticas de gestão de recursos humanos foram medidas com base em 25 itens, organizados em cinco dimensões, que traduzem cinco práticas de GRH de natureza operacional (estudo 1 deste capítulo): *práticas de comunicação e acesso à informação* que congregam seis itens (baseados em Hargie & Tourish, 2002) relativos à forma de partilha e acesso à informação, bem como ao processo comunicacional entre chefias e colegas (e.g., “Somos encorajados a partilhar informação com os colegas”; $\alpha=0.89$); *práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento* que integra seis itens (baseados em Neves, 2000b) que abordam os critérios de avaliação de desempenho, bem como o processo de feedback (e.g., “Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado”; $\alpha=0.87$); *práticas de promoção de saúde* que integra cinco itens (baseados em Mazzola & Spector, 2009) que traduzem boas práticas ao nível da promoção da saúde física e psicológica (e.g., “A instituição dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis”; $\alpha=0.89$); *práticas de oportunidade de participação* com quatro itens (baseados em Esteves, 2008) relativos à participação na toma de decisão (e.g., “Os agentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho”; $\alpha=0.88$); *práticas de formação e desenvolvimento* com quatro itens (baseados em Neves, 2000b) relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho (e.g., “Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do

desempenho profissional”; $\alpha=0.64$). Tal como referido selecção que definiu quais as práticas GRH a incluir, teve por base a realização prévia de entrevistas, o sector em análise e a análise factorial apresentada no estudo 1 deste capítulo. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Sempre e 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; manteve-se a escalas de respostas dos autores originais).

8.2.3.3.2. Bem-estar no trabalho

Seguindo a conceptualização de bem-estar no trabalho proposta por Warr, e apresentada no Capítulo 1, avaliou-se o bem-estar afectivo no trabalho e a satisfação geral com o trabalho.

A satisfação geral com o trabalho foi avaliada através de um item, “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na XXX¹⁰⁰, diria que está...”, respondido numa escala de Likert de cinco pontos em que 1=nada satisfeito e 5=muitíssimo satisfeito (Warr, Cook & Wall, 1979).

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho desenvolvido pelo referido autor e designado por IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990b) constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala, foram apresentadas no Capítulo 4. Com base nessas análises, optou-se por utilizar as variáveis latentes representadas nessas duas estruturas e construídas através da média dos itens correspondentes: ansiedade ($\alpha= 0.888$), conforto ($\alpha= 0.866$), depressão ($\alpha= 0.900$), entusiasmo ($\alpha= 0.911$), e bem-estar afectivo ($\alpha= 0.657$), sendo que valores mais elevados de bem-estar afectivo traduzem mais bem-estar. Os valores de alfas de Cronbach revelam boa consistência interna das medidas e o padrão de estudos anteriores (e.g., Mäkikangas et al., 2007).

8.2.3.3.3. Variáveis de controlo

Os participantes responderam, também, a um conjunto de questões sócio-demográficas, à escala de auto-eficácia ocupacional percebida (*Occupational Self-Efficacy Scale*¹⁰¹ de Rigotti, Schyns & Mohr, 2008) composta por seis itens (e.g., “Lido normalmente bem com qualquer obstáculo que me surja no trabalho”; $\alpha=0.89$); a escala de resposta é de tipo *Likert* de seis pontos em que 1=Discordo fortemente significa a 6=Concordo fortemente). Os inquiridos responderam, ainda, a um item que visa avaliar o stress global percebido “Em geral, em que medida considera que a sua actividade profissional é geradora de ansiedade, desconforto ou

¹⁰⁰ Nos questionários originais XXX foi substituído pela designação específica da organização.

¹⁰¹ A tradução desta escala seguiu o processo de tradução e retradução.

stress?”, respondido numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos em que 1 é “Nada geradora de stress” e 5 é “Extremamente geradora de stress” (adaptado de Marques Pinto, 2000). Estas variáveis serão incluídas na análise da predição do bem-estar como variáveis de controlo, dada a relevância que têm demonstrado em estudos anteriores ao nível de predição do bem-estar (Knowles & Bull, 2004a; Salanova, 2009; Warr, 1990b) e por permitirem uma *perspectiva incremental* para compreender a contribuição das práticas de GRH.

8.2.4. Resultados

8.2.4.1. Estatísticas descritivas e correlações

As médias e desvios-padrão, consistência interna e as correlações das variáveis principais incluídas no estudo, são apresentados no Quadro 8.10¹⁰².

A análise dos resultados descritivos permite constatar um nível moderado de ansiedade (média=3.118), de conforto (média=3.203), de entusiasmo (média=3.234), de bem-estar afectivo no trabalho (média=3.637), bem como de satisfação com o trabalho (média=2.77). A depressão apresenta um valor médio baixo (média=2.508).

As percepções das práticas de formação e desenvolvimento (média=3.618) e das práticas de comunicação e acesso à informação (média=2.990) apresentam um valor moderado. As restantes práticas apresentam valores relativamente baixos, oscilando entre 2.105 nas práticas de promoção de saúde e 2.570 nas práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento.

Relativamente às variáveis de controlo, os profissionais consideram a sua profissão muito geradora de stress (média=3.73), contudo revelam valores razoáveis de auto-eficácia percebida (média=4.118).

Os resultados das correlações revelam correlações positivas e significativas entre as cinco práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar afectivo no trabalho, conforto, entusiasmo e satisfação com o trabalho, sendo que as correlações mais fortes ocorrem entre as práticas, a satisfação com o trabalho e o entusiasmo. A correlação mais elevada é a das práticas de avaliação de desempenho, orientadas para o desenvolvimento com a satisfação ($r=.423$, $p<0.01$). O padrão de resultados da relação entre as práticas, a depressão e a ansiedade revela correlações negativas, com especial incidência a relação entre as práticas de

¹⁰² O teste de Harman foi realizado com sucesso, de forma a assegurar a dimensionalidade de todas as variáveis e a resistência aos efeitos do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

formação e desenvolvimento e depressão ($r=-.218$, $p<0.001$). Não se verificaram correlações significativas entre estas duas dimensões do bem-estar e as práticas de promoção de saúde.

A auto-eficácia percebida revela correlações positivas com o conforto, o entusiasmo, o bem-estar afectivo, a satisfação com o trabalho e as cinco práticas de gestão de recursos humanos; e negativas com o stress percebido, a ansiedade e a depressão. O stress percebido revela o padrão de resultados inverso à auto-eficácia.

Quadro 8.10 - Estatísticas descritivas, alfa de cronbach e correlações entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.Ansiedade^a	(.89)												
2.Conforto^a	-.331**	(.87)											
3.Depressão^a	.649**	-.287**	(.90)										
4.Entusiasmo^a	-.282**	.616**	-.301**	(.91)									
5.Bem-estar afectivo global^a	-.775**	.759**	-.729**	.706**	(.66)								
6.Satisfação c/ o trabalho^b	-.334**	.285**	-.339**	.454**	.457**	n.a.							
7.Auto-eficácia percebida^a	-.120**	.176**	-.247**	.184**	.236**	.223**	(.89)						
8.Stress profissional percebido^b	.424**	-.283**	.307**	-.259**	-.437**	-.230**	-.040	n.a.					
9.Prát. formação e desenvolvimento^a	-.157**	.216**	-.218**	.279**	.283**	.347**	.291**	-.077*	(.64)				
10.Prát. comunicação e acesso à informação^a	-.148**	.125**	-.168**	.290**	.223**	.417**	.096**	-.090**	.342**	(.89)			
11.Prát. oportunidade de participação^a	-.088*	.160**	-.052	.350**	.206**	.371**	.158**	-.173**	.320**	.471**	(.88)		
12.Prát. promoção da saúde^a	-.054	.156**	.026	.263**	.147**	.315**	.089**	-.140**	.260**	.319**	.519**	(.89)	
13.Prát. avaliação de desempenho^a	-.084*	.169**	-.096**	.324**	.212**	.423**	.127**	-.158**	.360**	.478**	.609**	.458**	(.87)
Média	3.119	3.203	2.508	3.234	3.637	2.77	4.128	3.73	3.618	2.990	2.520	2.105	2.571
Desvio padrão	1.076	1.056	1.203	1.188	0.695	.827	.859	.960	0.906	0.891	1.110	1.085	0.828

Nota. ^aEscala de resposta de 1 a 6 e correlações realizadas através da correlação *R de Pearson*; ^bEscala de resposta de 1 a 5 e correlações realizadas através do *Coefficiente de Rho de Spearman*; ** $p<0.01$; * $p<0.05$; valores de consistência interna medida através do Alfa de Cronbach na diagonal entre parêntesis; as variáveis resultam da construção de um índice que traduz média dos itens correspondentes; n.a. - não aplicável

8.2.4.2. Análise do papel preditor das práticas de GRH

Após terem sido validados os pressupostos do modelo de regressão, realizaram-se seis regressões lineares múltiplas, em que se testou o papel preditor das cinco variáveis predictoras (práticas de comunicação e acesso, práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, práticas de promoção da saúde, práticas de oportunidade de participação e

práticas de formação e desenvolvimento) ao nível dos seis indicadores de bem-estar no trabalho. Os resultados encontram-se sistematizados no Quadro 8.11.

A opção de controlar as variáveis sócio-demográficas e as duas variáveis intra-individuais (auto-eficácia percebida e stress profissional percebido) ocorreu por duas razões: por um lado, pretendia-se conhecer o contributo incremental das percepções sobre práticas de GRH na predição do bem-estar no trabalho e, por isso, estas variáveis foram seleccionadas como baselines de comparação; por outro lado, porque estas pareceram, de acordo com a revisão de literatura (Capítulo 1), como variáveis chave e com resultados consistentes da sua importância na explicação do bem-estar.

No modelo 1 da equação de regressão, foram incluídas as variáveis de controlo, i.e., as variáveis sócio-demográficas, a auto-eficácia percebida e o stress profissional percebido. No modelo 2 foram inseridas as variáveis preditoras. As cinco variáveis preditoras e as variáveis de controlo entraram separadamente na equação de regressão hierárquica, permitindo que a análise do seu contributo separado na explicação do bem-estar no trabalho e o contributo incremental das percepções das práticas de GRH.

As variáveis sócio-demográficas não revelaram ter efeito estatisticamente significativo nos indicadores bem-estar, contudo, a auto-eficácia e o stress profissional percebido revelaram preditores significativos, com excepção da auto-eficácia percebida na ansiedade.

8.2.4.2.1. Predição da ansiedade

Os resultados revelam que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada da ansiedade no trabalho em, aproximadamente, 3%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de formação é o melhor preditor da ansiedade ($\beta = -.141$; $p < 0.01$), seguida da percepção relativa às práticas de comunicação ($\beta = -.115$; $p < 0.01$).

8.2.4.2.2. Predição da depressão

Os resultados mostram que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada da ansiedade no trabalho em, aproximadamente, 7%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de comunicação e acesso à informação formação é o melhor preditor da depressão ($\beta = -.194$; $p < 0.01$), seguida da percepção relativa às práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = -.164$; $p < 0.01$). Também, as práticas de oportunidade de participação

($\beta=.124$; $p<0.05$) e de promoção da saúde ($\beta=.121$; $p<0.05$) são preditoras significativas, mas como sinal positivo.

8.2.4.2.3. *Predição do conforto*

Os resultados revelam que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada do conforto no trabalho em, aproximadamente, 3%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de formação e desenvolvimento ($\beta=.119$; $p<0.01$) é o único preditor significativo.

8.2.4.2.4. *Predição do entusiasmo*

Os resultados indicam que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada do entusiasmo no trabalho em, aproximadamente, 12%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de formação e desenvolvimento ($\beta=.119$; $p<0.01$) é o preditor mais forte, seguido das práticas de comunicação e acesso à informação ($\beta=.131$; $p<0.01$) e por fim, das práticas de oportunidade de participação ($\beta=.111$; $p<0.05$).

8.2.4.2.5. *Predição do bem-estar afectivo global no trabalho*

Os resultados revelam que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada do bem-estar afectivo no trabalho em, aproximadamente, 6%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de formação é o melhor preditor do bem-estar ($\beta=0.137$; $p<0.01$), seguida da percepção relativa às práticas de comunicação ($\beta=0.190$; $p<0.01$).

8.2.4.2.6. *Predição da satisfação geral com o trabalho*

Os resultados fazem sobressair que do modelo 1 (composto pelas variáveis de controlo) para o modelo 2 (que inclui os preditores), houve um incremento significativo da variância explicada da satisfação com o trabalho em, aproximadamente, 20%. Os resultados revelam que a percepção relativa às práticas de comunicação e acesso à informação ($\beta=.244$; $p<0.01$) são o preditor mais forte, seguido das práticas de formação e desenvolvimento ($\beta=.149$; $p<0.01$), das práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento ($\beta=.130$; $p<0.05$) e, por fim, das práticas de promoção de saúde ($\beta=.085$; $p<0.05$).

Quadro 8.11 - Modelos de regressão múltipla para predição do bem-estar no trabalho

		Ansiedade	Depressão	Conforto	Entusiasmo	Bem-estar afetivo	Satisfação c/trabalho
		<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>
Modelo 1	Sexo ^a (1=homem)	.016	.039	.072	.071	0.027	.033
	Idade	.035	.027	-.087	.039	-0.055	.055
	Antiguidade	.005	.045	.081	.058	0.034	.018
	Instituição de pertença	-.046	.000	.018	.146**	0.057	.071
	Auto-eficácia ocupacional percebida	-.064	-.209**	.182**	.208**	0.205**	.180**
	Stress profissional percebido	.461**	.308**	-.299**	-.258**	-0.450**	-.252**
	R ² Ajust.	.217	.148	.130	.125	0.252	.097
	ΔR ²	.224	.156	.137	.132	0.259	.105
	ΔF	32.627**	20.814**	17.956**	17.231**	39.496**	12.988**
Modelo 2	Sexo ^a (1=homem)	.012	.037	.067	.053	0.022	.013
	Idade	.077	.084	-.116	.011	-0.106	.002
	Antiguidade	-.019	.004	.077	.020	0.043	-.013
	Instituição de pertença	-.059	.003	.035	.132**	0.068	.050
	Auto-eficácia ocupacional percebida	-.038	-.180**	.147**	.139**	0.154**	.108*
	Stress profissional percebido	.455**	.304**	-.272**	-.190**	-0.418**	-.171**
	Prát. formação e desenvolvimento	-.141**	-.164**	.119*	.142**	0.190**	.149**
	Prát. comunicação e acesso à informação	-.115**	-.194**	.040	.131**	0.137*	.244**
	Prát. oportunidade de participação	.059	.124*	-.012	.111*	-0.032	.022
	Prát. promoção de saúde	.020	.121*	.067	.056	0.004	.085*
	Prát. avaliação de desempenho	.056	-.001	.021	.064	0.001	.130*
	R ² Ajust.	.240	.211	.152	.243	0.308	.296
	ΔR ²	.029	.068	.028	.123	0.061	.202
	ΔF	5.146**	11.812**	4.497**	22.212**	11.968**	38.611**

Nota. ^a O sexo foi definido com variável dummy (1=homem; 2=mulher); ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; A negrito os preditores significativos do modelo 2

No sentido de sistematizar os resultados das regressões, apresenta-se o Quadro 8.12. As práticas de formação e desenvolvimento são preditores significativos e consistentes do bem-estar no trabalho, bem como as práticas de comunicação e acesso à informação que apenas não predizem significativamente o conforto. As práticas de avaliação de desempenho parecem ser relevantes em termos da dimensão mais cognitiva do bem-estar. As práticas de promoção de saúde têm um comportamento assimétrico na predição de duas dimensões do bem-estar no trabalho, por um lado é um preditor positivo da depressão e, por outro, negativo da satisfação no trabalho. O mesmo ocorre com as práticas de oportunidade de participação, as quais predizem positivamente a depressão e o entusiasmo.

Quadro 8.12. Síntese dos resultados de predição do bem-estar no trabalho

	Ansiedade	Depressão	Conforto	Entusiasmo	Bem-estar afectivo	Satisfação c/ o trabalho
Práticas de formação e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X
Práticas de comunicação e acesso à informação	X	X		X	X	X
Práticas de oportunidade de participação		X		X		
Práticas de promoção de saúde		X				X
Práticas de avaliação de desempenho						X

Nota. X= a prática é um preditor significativo

8.2.5. Discussão dos Resultados e Conclusão

Os estudos sobre a relação das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho são ainda escassos, face a outros *outcomes* das práticas de GRH e a outros preditores do bem-estar no trabalho que têm vindo a ser estudados. São igualmente insuficientes, os estudos relativos às práticas de GRH e ao bem-estar no contexto das polícias. É no intuito de contribuir para minimizar estas carências que a presente pesquisa teve por objectivo estudar a relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho em contexto das polícias.

Os resultados mostram que os polícias inquiridos apresentam um nível moderado de bem-estar afectivo no trabalho, havendo espaço para procurar intervir no sentido do incremento do bem-estar destes profissionais. Importa referir que as iniciativas que são realizadas nas instituições policiais focam a prevenção do stress, e como é sabido da literatura prevenir o stress não é mesmo que promover o bem-estar. Para além disso, os resultados dos estudos que foram realizados no âmbito desta tese mostram que as emoções positivas e negativas podem ter diferentes preditores.

Ao nível das percepções das práticas de GRH, a formação e o desenvolvimento parecem ser a prática mais presente e fomentada nas instituições policiais estudadas embora exista, ainda, um longo caminho a percorrer ao nível desta e das restantes práticas analisadas, ou seja, ao nível da promoção de práticas de saúde, de oportunidade de participação, de uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de uma comunicação transparente e partilhada. Neste campo, fará sentido no futuro uma análise mais aprofundada das práticas prescritas na legislação, das intencionais por parte das organizações e dos factores que são percebidos pelos profissionais e da congruência entre estas visões e suas implicações.

Os resultados reforçam a literatura (e.g., Baptiste, 2008) e as hipóteses 1a, 1b e 1c, revelando uma correlação positiva entre as percepções das práticas de GRH e o conforto, o entusiasmo, o bem-estar afectivo e a satisfação com o trabalho, e uma correlação positiva com as dimensões negativas do bem-estar afectivo (i.e., ansiedade e depressão). Desta forma, os resultados apontam para que quanto mais os polícias percebem a comunicação como transparente e partilhada, a avaliação de desempenho como clara e justa, a formação como promotora de desenvolvimento pessoal e profissional, a existência de práticas de promoção da saúde, bem como a possibilidade de participação nas actividades de gestão, mais elevados são os seus níveis de bem-estar no trabalho.

Os resultados suportam parcialmente à hipótese 2 relativa ao papel preditor das percepções das práticas de GRH. Efectivamente, as percepções das práticas parecem contribuir para o incremento significativo e positivo do bem-estar afectivo no trabalho, embora realçando a constância significativa apenas do papel das percepções das práticas de formação conducente ao desenvolvimento e desempenho da tarefa, bem como das práticas de comunicação partilhada e transparente. Também nos estudos de Salanova, Llorens, Cifre e Martíne (2011) as práticas de comunicação se revelaram um dos melhores preditores dos *outcomes* individuais e organizacionais. Os contributos na variância explicada variam entre os 3 e 20%, o que revela contributos moderados, mas significativos; este resultado reforça estudos prévios (e.g., Vanhala & Tuomi, 2006). Um resultado inesperado, e que deverá ser explorado futuramente, é o papel preditor positivo das práticas de oportunidade de participação e da promoção de saúde na depressão. Poderá estar este resultado associado a uma expectativa de aumento de responsabilidade, tal como hipotetizaram Shaw e Delerye (2003) ao defenderem que existem práticas que poderão ser susceptíveis de criar pressões nos empregados, resultantes da maior participação nos processos de tomada de decisão, no aumento da responsabilidade e na maior ambiguidade de papel, provocando efeitos negativos na sua saúde e no bem-estar. Os resultados apoiam ainda, a literatura acerca do contributo importante da auto-eficácia (e.g., Salanova, 2009) e do stress (Knowles & Bull, 2004a) para o bem-estar no trabalho, bem como a noção de que o stress percebido é um dos melhores preditores do bem-estar (Knowles & Bull, 2004a).

Os resultados reforçam mais uma vez a assumpção de Warr (2002), associada à visão multidimensional do bem-estar afectivo (e já confirmada nos Capítulos 4 e 6), em virtude das suas dimensões apresentarem padrões de preditores diferenciados.

No futuro, dever-se-á explorar no âmbito da relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, possíveis variáveis mediadoras. Existem, na literatura,

algumas pistas que poderão ser interessantes também no contexto desta relação, ou seja, variáveis que se revelaram mediadoras da relação entre as percepções das práticas de GRH e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Por exemplo: o ajustamento indivíduo-organização revelou ser um mediador parcial na relação entre as percepções das práticas de GRH e a implicação organizacional, e os comportamentos de cidadania organizacional (Boon, 2008); o ajustamento indivíduo-função que se revelou mediador parcial na relação entre as percepções das práticas de GRH e a intenção de abandonar a organização e a satisfação laboral (Boon, 2008); ou, ainda, a implicação afectiva que se revelou mediadora na relação das percepções das práticas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores, como sejam, os comportamentos espontâneos dirigidos à organização e os comportamentos de apoio dirigidos aos colegas e à qualidade do trabalho (Esteves, 2008). Desta forma, a investigação futura deverá dedicar-se ao estudo destes possíveis mediadores, no sentido de aprofundar o conhecimento sobre o processo através do qual ocorre a influência das percepções das práticas de GRH no bem-estar no trabalho. Poderá a auto-eficácia percebida ser um mediador? Por exemplo, as boas práticas de formação podem ser vistas como ferramentas para melhorar a auto-eficácia percebida e consequentemente o bem-estar?

A investigação futura poderá passar por estudos com metodologias de recolhas de dados (por exemplo, designs longitudinais) e análise de dados (por exemplo, multi-nível) mais complexas que permitirão aprofundar o conhecimento sobre esta temática. Para além disto, os estudos deverão assumir, de forma mais consciente, a conceptualização de bem-estar no trabalho, utilizando efectivamente medidas de bem-estar, e não indicadores de outros constructos, tal como foi feito no presente estudo.

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar a relação entre as percepções de práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa sobre a problemática. Os resultados alcançados devem ser interpretados e generalizados com precaução. Muito embora durante a preparação, e a condução, do estudo se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do instrumento, a presente investigação é correlacional transversal e, como tal, está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza, desde logo aos efeitos do método comum (Podsakoff et al., 2003), mas, também, ao facto de ser um estudo de auto-preenchimento (*self-report*) e, por isso, pode ter associados alguns enviesamentos, derivados da deseabilidade social, de repostas aleatórias, de falsificação e de estilo de resposta (Pais Ribeiro, 1999). Os resultados devem ser lidos à luz do contexto em que o estudo foi realizado e tendo em conta que se trata de uma amostra de

conveniência. Será importante replicar o estudo noutros sectores de actividade, com o objectivo de ultrapassar eventuais especificidades da área de actividade contemplada.

Em termos práticos este estudo mostra que as instituições policiais ainda têm um caminho a percorrer em termos das suas práticas de GRH e na forma como as comunicam e implementam, bem como em termos da promoção do bem-estar dos seus profissionais. Para além disto, a esta pesquisa indica a importância de monitorizar as práticas que são implementadas, no sentido de acompanhar as percepções dos recursos humanos, nem sempre congruentes com as práticas prescritas, bem como o efeito que essa implementação pode produzir no bem-estar, pois pode ter efeitos opostos aos esperados, como parecem indiciar os resultados da relação negativa entre as práticas de oportunidade de participação e o bem-estar no trabalho.

Este trabalho contribui para a literatura das organizações saudáveis (Capítulo 1) ao reforçar a que as variáveis organizacionais têm um potencial explicativo e que devem ser incluídas nos modelos de bem-estar no trabalho e nas intervenções. Na prática, este estudo aponta para um conjunto de aspectos que poderão ser alvo de intervenção, no sentido de promover o bem-estar no trabalho. Os resultados do estudo reforçam a ideia, já presente na literatura, que intervir sobre as dimensões negativas não significa que se esteja a promover as dimensões positivas do bem-estar e vice-versa. Espera-se que este trabalho permita avançar numa direcção importante, que consiste no estabelecimento da relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho.

Este estudo contribui para o presente projecto de doutoramento, dado que contribuiu para reforçar a tese que se pretende defender neste doutoramento, associada ao papel e à relevância das características organizacionais no bem-estar dos trabalhadores.

8.3. ESTUDO 3

ESTUDO CORRELACIONAL SOBRE A RELAÇÃO ENTRE AS PERCEPÇÕES DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E BEM-ESTAR NO TRABALHO: O PAPEL DO AJUSTAMENTO INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO¹⁰³

8.3.1. Resumo

A presente pesquisa tem por objectivo dar continuidade ao estudo anterior, estudando para além do papel preditor das percepções das práticas de gestão de recursos humanos no bem-estar no trabalho, o papel mediador do ajustamento indivíduo-organização, no sentido de contribuir para examinar o processo através do qual esta relação. Foram inquiridos 519 polícias de uma força de segurança portuguesa, através de questionário. Os resultados revelam uma correlação positiva e significativa entre as percepções das práticas de GRH, o conforto, o entusiasmo, o bem-estar afectivo global no trabalho, a satisfação geral com o trabalho e o ajustamento indivíduo-organização, bem como uma correlação negativa e significativa entre as percepções das práticas de GRH, a depressão e a ansiedade. O mesmo padrão de resultados é verificado para a relação entre o ajustamento indivíduo-organização e os indicadores de bem-estar no trabalho. Os resultados indicam que o ajustamento indivíduo-organização medeia parcialmente a relação entre a percepção das práticas de formação e desenvolvimento e a satisfação com trabalho.

8.3.2. Introdução

Existem na literatura evidências de que as práticas de GRH podem ser interpretadas como acções organizacionais e indicadores de compromisso da organização, o que se traduz numa reciprocidade em termos de comportamentos e atitudes (Gallie et al., 2001; Wood & Albanese, 1995). Alguns exemplos podem ser referidos enquanto conceptualizações teóricas que têm suportado esta ideia, como sejam a Teoria da Troca Social de Blau (1964), a norma da reciprocidade (Siegrist, 2001), bem como o Modelo de Exigências-Recursos (e.g., Bakker et al., 2007). Não querendo estar a repetir a informação presente no Capítulo 7 e no estudo anterior, relembra-se apenas que a literatura tem revelado evidências para a correlação positiva entre a percepção das práticas de gestão de recursos humanos e os indicadores bem-estar no trabalho (Edgar, 2003; Baptiste, 2008), e a correlação negativa entre as percepções das práticas de GRH (i.e., oportunidades de participação, avaliação de desempenho orientada

¹⁰³ Estudo submetido ao *International Journal of HRM*.

para o desenvolvimento e o acesso à informação) na exaustão emocional (Esteves, 2008). Com base nestas evidências, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Espera-se que as percepções das práticas de gestão de recursos humanos estejam associadas positivamente ao conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo e satisfação com o trabalho;

Hipótese 1b: Espera-se que as percepções das práticas de gestão de recursos humanos estejam associadas negativamente à ansiedade e depressão.

Como já foi mencionado no anterior (i.e., Capítulo 7), a literatura das práticas de gestão de recursos humanos tem focado a sua atenção para os efeitos no que se refere ao desempenho organizacional (e.g., Huselid, 1995). No entanto, é menor o conhecimento sobre a forma como as práticas percebidas pelos trabalhadores, se relacionam como ajustamento indivíduo-ambiente (Bretz & Judge, 1994). A conceptualização do ajustamento indivíduo-ambiente e, especificamente, indivíduo-organização está abordada no Capítulo 5.

A literatura aponta que as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na selecção, formação, desenvolvimento e compensação, etc. podem contribuir para estabelecer e fortalecer o ajustamento entre o trabalhador e o seu trabalho e a organização (Boon, 2008). A literatura do contracto psicológico, mostra que as percepções das práticas de gestão de recursos humanos se apresentam como o maior mecanismo através do qual os trabalhadores são capazes de compreender a relação com a sua entidade patronal (Rousseau & Greller, 1994). Estas práticas ajudam a moldar a experiência da pessoa com a sua organização, baseado em interpretações pessoais e construções sociais (Rousseau & Greller, 1994). Por outras palavras, trabalhadores com experiências mais positivas com as práticas de GRH, tendem a ter a percepção de um melhor ajustamento com a organização e trabalho (Boon, 2008). O que conduz a formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 2: Espera-se que as percepções das práticas de gestão de recursos humanos estejam associadas positivamente ao ajustamento pessoa-organização.

A investigação mostra igualmente que níveis elevados de ajustamento indivíduo-ambiente podem afectar positivamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Kristof-Brown et al., 2005), tal como referido no Capítulo 5. As pesquisas mostram que o ajustamento indivíduo-organização parece estar associado positivamente com a satisfação no trabalho (e.g., Amos & Weathington, 2008; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; i.e., eixo 1 na conceptualização de Warr, 1990b) e a implicação organizacional (e.g., O'Reilly, Chatman

& Caldwell, 1991), e negativamente com a intenção de *turnover* (e.g., Amos & Weathington, 2008). Por exemplo, Boon (2008) apurou correlações positivas e significativas entre o ajustamento indivíduo-organização e a implicação organizacional, a satisfação no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional, e correlações negativas com a intenção de abandonar a organização.

Assim, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

Hipótese 3a: Espera-se que o ajustamento indivíduo-organização esteja associado positivamente ao conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo e satisfação com o trabalho;

Hipótese 3b: Espera-se que o ajustamento indivíduo-organização esteja associado negativamente à ansiedade e depressão.

Sendo que a maioria dos estudos que focam as práticas de gestão de recursos humanos e o ajustamento fazem-no, principalmente, no processo de selecção e no efeito do ajustamento na candidatura a um emprego (Cable & Judge, 1997; Kristof-Brown, 2000; Van Vianen, 2000). Todavia, menos investigação existe sobre os efeitos das práticas de gestão de recursos humanos, e do ajustamento entre o indivíduo e o ambiente. Encontram-se na literatura exemplos de evidências onde o ajustamento indivíduo-organização, revelou ser um mediador parcial na relação entre as percepções das práticas de GRH e a implicação organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Boon, 2008). Para além das relações directas previstas entre as percepções das práticas de GRH e o ajustamento indivíduo-organização, e as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, um processo de mediação pode ocorrer, com o ajustamento indivíduo-organização como mediador.

As percepções das práticas de GRH podem conduzir a uma percepção de que as suas necessidades estão a ser satisfeitas, através de uma percepção de melhor ajustamento com a organização e, conseqüentemente, a níveis mais elevados de bem-estar no trabalho. Reforçando esta ideia com o que foi dito no estudo anterior com base na Teoria da Troca Social de Blau (1964), sugere-se que os trabalhadores interpretem as acções organizacionais, como as práticas de recursos humanos (Gallie et al., 2001), como indicadores de compromisso das organizações para com eles (Wood & Albanese, 1995), interpretação que os irá conduzir a um empenhamento e reciprocidade em termos atitudinal e comportamental. Estão reunidas as condições para o início dos processos de troca social, quando há a percepção de que a organização se preocupa, valoriza e contribui para o bem-estar dos trabalhadores (Eisenberger et al., 1990), pois nesse momento o trabalhador percebe que a organização o valoriza e irá ser recíproco com atitudes e comportamentos positivos (Aryee et al., 2002). Contudo, Blau

(1964) argumenta que a confiança necessária para a troca social é construída e estimulada por investimentos graduais.

Com base nisto postulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Espera-se que o ajustamento indivíduo-organização medeie a relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho.

8.3.2.1. Objectivo

Este estudo tem por objectivo aprofundar o estudo da relação entre as percepções das práticas de GRH e do bem-estar, incluindo na análise do papel mediador do ajustamento indivíduo-organização.

8.3.3. Método

8.3.3.1. Amostra

A amostra inclui 519 polícias de uma força de segurança, dos quais 95% são homens. A idade dos participantes varia entre 20 e 57 anos (média=36 anos; DP = 8.809). Em termos dos números de anos de serviço varia entre 4 e 30 anos (média=12 anos; DP=8.355). A maioria de 52.2% dos participantes possui o ensino secundário como escolaridade.

8.3.3.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através de questionário. Foram estabelecidos contactos telefónicos com as chefias, tendo-lhes sido explicado o estudo, bem como o procedimento de recolha dos dados. O questionário foi distribuído e, após um período de, aproximadamente, quatro semanas, procedeu-se à recolha dos mesmos já preenchidos via correio interno. A taxa de resposta no total foi de, aproximadamente, 79%.

8.3.3.3. Medidas

8.3.3.3.1. Percepções das práticas de gestão recursos humanos (variáveis predictoras)

As percepções das práticas de gestão de recursos humanos foram medidas com base em 25 itens que se organizam em cinco dimensões e que traduzem cinco práticas de GRH de ordem operacional (estudo 1 deste capítulo): *práticas de comunicação e acesso à informação* que congregam seis itens (baseados em Hargie & Tourish, 2002) relativos à forma de partilha e acesso à informação, bem como ao processo comunicacional entre chefias e colegas (e.g., “Somos encorajados a partilhar informação com os colegas”; $\alpha=0.867$); *práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento* que integram seis itens (baseados em

Neves, 2000b) que abordam os critérios de avaliação de desempenho, bem como o processo de feedback (e.g., “Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado”; $\alpha=0.866$); *práticas de promoção de saúde* que integram cinco itens (baseados em Mazzola & Spector, 2009) que traduzem boas práticas ao nível da promoção da saúde física e psicológica (e.g., “A instituição dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis”; $\alpha=0.924$); *práticas de oportunidade de participação* com quatro itens (baseados em Esteves, 2008) relativos à participação na toma de decisão (e.g., “Os agentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho”; $\alpha=0.894$); *práticas de formação e desenvolvimento* com quatro itens (baseados em Neves, 2000b) relativos à utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho (e.g., “Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional”; $\alpha=0.615$). A selecção que presidiu à escolha das práticas de GRH a incluir, teve por base a análise em componentes principais do estudo 1 deste capítulo. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de seis pontos (1=Nunca a 6=Sempre e 1=Discordo totalmente a 6=Concordo totalmente; manteve-se a escalas de respostas dos autores originais). Os valores de consistência apresentam razoável consistência interna.

8.3.3.3.2. Bem-estar no trabalho (variável critério)

Utilizou-se o indicador de bem-estar afectivo no trabalho desenvolvido pelo referido autor, designado por IWP Multi-Affect Indicator (Warr, 1990b) e constituído por 12 itens, medidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=Nunca a 6=Todo o tempo). As análises realizadas para aferir a qualidade e estrutura factorial desta escala, foram apresentadas no Capítulo 4. Com base nessas análises, optou-se por utilizar as variáveis latentes representadas nessas duas estruturas e construídas através da média dos itens correspondentes: ansiedade ($\alpha= 0.900$), conforto ($\alpha= 0.867$), depressão ($\alpha= 0.906$), entusiasmo ($\alpha= 0.896$) e bem-estar afectivo ($\alpha= 0.779$); sendo que valores mais elevados de bem-estar afectivo traduzem mais bem-estar. Os valores de consistência apresentam boa consistência interna.

8.3.3.3.3. Ajustamento indivíduo-organização (variável mediadora)

O ajustamento indivíduo-organização foi avaliado por três itens (“Sinto que os meus valores vão de encontro com os valores da XXX¹⁰⁴”, “Os valores e “personalidade” da XXX reflectem os meus próprios valores e personalidade” e “Os meus valores são de encontro com os valores dos restantes elementos da XXX”; escala de *Likert* de seis pontos: 1=Discordo

¹⁰⁴ XXX foi substituído pelo nome da organização.

totalmente a 6=Concordo totalmente; $\alpha = 0.787^{105}$), adaptados de Cable e Judge (1996). Valores mais elevados traduzem níveis mais elevados de ajustamento indivíduo-organização. Estes itens avaliam directamente a percepção dos trabalhadores acerca do seu ajustamento com a organização.

8.3.3.3.4. Variáveis de controlo

Seguindo o que foi realizado no Estudo 2 deste capítulo os participantes responderam, também, a um conjunto de questões sócio-demográficas, à escala de auto-eficácia ocupacional percebida (*Occupational Self-Efficacy Scale* de Rigotti, de Schyns & Mohr, 2008), composta por seis itens (e.g., “Lido normalmente bem com qualquer obstáculo que me surja no trabalho”; $\alpha = 0.90$ revela boa consistência interna; a escala de resposta é de tipo *Likert* de seis pontos, em que 1=Discordo fortemente significa a 6=Concordo fortemente). Os inquiridos responderam, ainda, a um item que visa avaliar o stress global percebido “Em geral, em que medida considera que a sua actividade profissional é geradora de ansiedade, desconforto ou stress?”, respondido numa escala de tipo *Likert* de cinco pontos, em que 1 é “Nada geradora de stress” e 5 é “Extremamente geradora de stress” (adaptado de Marques Pinto, 2000). As razões da inclusão destas variáveis foram já apresentadas no estudo anterior.

¹⁰⁵ Apesar do valor de alfa de Cronbach ser abaixo do dos autores no estudo original ($\alpha = 0.87$) mantém a uma boa consistência interna.

8.3.4. Resultados

8.3.4.1. Estatísticas descritivas, correlações e consistência interna

No Quadro 8.13, apresentam-se as médias, as correlações e a consistência interna (medida através do *Alfa de Cronbach*) das variáveis que integram o estudo¹⁰⁶.

A análise dos resultados permite constatar níveis moderados de conforto (média=3.179), de entusiasmo (média=3.283), de bem-estar afectivo (média=3.622), e de satisfação com o trabalho (média=2.750) e de ansiedade (média=3.128), bem como baixos níveis de depressão (média=2.581).

Os resultados revelam que os participantes apresentam níveis elevados de stress percebido (média=3.710), e de auto-eficácia (média=4.037) e de ajustamento indivíduo-organização (média=3.237).

As práticas apresentam valores bastante baixos, tal como no estudo anterior; mais uma vez as práticas de formação e desenvolvimento (média=3.478) são as que apresentam os valores mais elevados e as práticas de promoção de saúde os valores mais baixos (média=1.970).

O padrão geral das correlações entre as percepções das práticas de GRH e os indicadores de bem-estar mantêm-se face ao estudo anterior, ou seja, associações positivas com os indicadores positivos de bem-estar (i.e., conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo e satisfação com o trabalho) e associações negativas com os indicadores negativos (i.e., ansiedade e depressão), sendo que as correlações mais forte se situam entre as percepções das prática e a satisfação e, seguidamente, o entusiasmo, confirmando, desta forma, as hipóteses 1a e 1b. Pormenorizando, as práticas de formação e desenvolvimento estão negativamente associadas à ansiedade e ao conforto, e positivamente aos restantes indicadores de bem-estar. A percepção das práticas de comunicação e acesso à informação mantém o mesmo padrão, contudo, não se encontrou relação significativa com o conforto. As práticas de oportunidade e participação, tal como as práticas de avaliação de desempenho, estão associadas positivamente aos indicadores positivos de bem-estar. Por sua vez, as práticas de promoção de saúde revelaram associações positivas e significativas com todos os indicadores, com excepção da ansiedade e depressão com as quais não se encontraram relações significativas.

O ajustamento indivíduo-organização apresenta correlações negativas e significativas com a ansiedade e depressão, confirmando a hipótese 3b, e positivas com entusiasmo, bem-

¹⁰⁶ O teste de Harman foi realizado com sucesso de forma a assegurar a dimensionalidade de todas as variáveis e a resistência aos efeitos do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

estar afectivo, satisfação, auto-eficácia e as percepções das práticas de GRH, confirmando as hipóteses 2 e 3a.

Quadro 8.13 - Análise descritiva, correlações e consistência interna das variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Ansiedade^a	(.90)													
2. Conforto^a	-.234**	(.87)												
3. Depressão^a	.674**	-.167**	(.91)											
4. Entusiasmo^a	-.257**	.611**	-.211**	(.90)										
5. Bem-estar afectivo^a	-.770**	.706**	-.701**	.687**	(.78)									
6. Satisfação c/ o trabalho^{b,c}	-.317**	.195**	-.282**	.373**	.392**	n.a.								
7. Auto-eficácia percebida^b	-.196**	.178**	-.293**	.215**	.293**	.286**	(.90)							
8. Stress profissional percebido^{b,c}	.451**	-.289**	.297**	-.308**	-.471**	-.215**	-.035	n.a.						
9. Prát. formação e desenvolvimento^a	-.205**	.198**	-.270**	.310**	.326**	.403**	.317**	-.147**	(.62)					
10. Prát. comunicação^a	-.162**	.085	-.184**	.205**	.205**	.395**	.158**	-.142**	.466**	(.87)				
11. Prát. oport. participação^a	-.082	.177**	-.034	.342**	.209**	.351**	.216**	-.187**	.378**	.391**	(.89)			
12. Prát. promoção de saúde^a	-.025	.136**	.091*	.285**	.121**	.305**	.032	-.157**	.226**	.269**	.542**	(.92)		
13. Prát. avaliação de desempenho^a	-.064	.160**	-.080	.293**	.195**	.418**	.166**	-.184**	.453**	.418**	.595**	.480**	(.87)	
14. Ajust. indivíduo-organização^a	-.114**	.064	-.109*	.172**	.137**	.253**	.206**	-.012	.282**	.240**	.156**	.103*	.237**	(.79)
Média	3.128	3.179	2.581	3.283	3.622	2.750	4.037	3.710	3.478	3.097	2.620	1.970	2.636	3.237
Desvio padrão	1.077	1.049	1.225	1.159	0.670	0.849	0.868	0.947	0.884	0.813	1.129	1.082	0.789	0.818

Nota. ^aEscalas de resposta de 1 a 6; ^bEscalas de resposta de 1 a 5; ^cCorrelações realizadas através do *Coefficiente de Rho de Spearman*, as restantes foram realizadas através da correlação *R de Pearson*; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; n.s. = não aplicável; Alfa de Cronbach na diagonal entre parêntesis apresenta boa consistência interna.

8.3.4.2. Análise do efeito de mediação do ajustamento indivíduo-organização

Para testar as hipóteses de mediação, utilizou-se o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), segundo o qual se devem estimar as seguintes equações de regressão: 1) realizar uma regressão da variável mediadora com a variável preditora; 2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora; e, 3) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora controlando a variável mediadora. Para se estudar a existência de um efeito de mediação, as seguintes condições devem ser asseguradas: 1) a variável preditora deve afectar a mediadora na primeira equação; 2) a variável preditora deve afectar a variável critérios na segunda equação; e, 3) a variável mediadora deve afectar a

variável critério na terceira equação. Se estas condições são asseguradas no sentido previsto, então, o efeito da variável preditora na variável critério deverá ser menor na terceira equação do que na segunda, tendo-se uma mediação parcial. Uma mediação total é assegurada, se o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo quando a variável mediadora é controlada.

Após terem sido validados os pressupostos do modelo de regressão, realizaram-se análises de regressão hierárquica, em que se testou a relação entre as cinco variáveis predictoras (práticas de comunicação e acesso, práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento, práticas de promoção da saúde, práticas de oportunidade de participação, e práticas de formação e desenvolvimento) e a variável mediadora (i.e., ajustamento indivíduo-organização). Na equação de regressão, as variáveis sócio-demográficas, a auto-eficácia percebida e o stress profissional percebido, foram controlados.

As cinco variáveis predictoras e as variáveis de controlo entraram separadamente na equação de regressão hierárquica, para que pudesse ser analisado o seu contributo separado na explicação do ajustamento indivíduo-organização.

A análise do Quadro 8.14, modelo 2, permite verificar que controlando as variáveis de controlo, a inclusão das variáveis predictoras incrementa significativamente (cerca de 9%) a variância explicada do ajustamento indivíduo-organização. É possível constatar, ainda, que as práticas de formação e desenvolvimento ($\beta=.163$, $p<0.05$), de comunicação e acesso à informação ($\beta=.110$, $p<0.05$) e de avaliação de desempenho ($\beta=.150$, $p<0.05$), são predictoras significativas e positivas do ajustamento indivíduo-organização.

O facto de não se ter verificado a contribuição significativa das percepções das práticas de oportunidade de participação e das práticas de promoção da saúde, para o ajustamento indivíduo-organização (variável mediadora) implica que estas não serão consideradas no teste da mediação.

Quadro 8.14 - Modelos de regressão múltipla para predição do ajustamento indivíduo-organização

	<i>Beta</i>	<i>R² Ajust.</i>	ΔR^2	ΔF
Modelo 1				
Sexo ^a (1=homem)	-.039			
Idade	.099	.041	.053	4.660**
Antiguidade	-.016			
Auto-eficácia ocupacional percebida	.197**			
Stress profissional percebido	-.029			
Modelo 2				
Sexo ^a (1=homem)	-.062			
Idade	.029			
Antiguidade	.009			
Auto-eficácia ocupacional percebida	.138			
Stress profissional percebido	.040	.121	.089	8.550**
Práticas de formação e desenvolvimento	.163*			
Práticas de comunicação e acesso à informação	.110*			
Práticas de oportunidade de participação	-.074			
Práticas de promoção de saúde	.029			
Práticas de avaliação de desempenho	.150*			

Nota. Variável dependente: ajustamento indivíduo-organização; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; a negrito estão assinaladas as variáveis predictoras com efeito significativo (modelo 2); ^aO sexo foi definido com variável dummy (1=homem; 2=mulher)

De seguida, testaram-se os dois seguintes passos do procedimento de Baron e Kenny (1986) que prevê numa, primeira fase, a predição das variáveis critério com a variável preditora (modelos 2) e, numa segunda fase, a predição das variáveis critério com a variável preditora controlando a variável mediadora (modelos 3). Mais uma vez adoptou-se a estratégia anterior de controlar no modelo 1 as variáveis sócio-demográficas, a auto-eficácia e o stress percebido.

Foram realizadas seis equações de regressão, uma por cada variável critério, cujos resultados se encontram sintetizados no Quadro 8.15.

A análise dos modelos 1 de cada regressão, revela que a auto-eficácia percebida e o stress profissional percebido são preditores significativos das seis variáveis critério contribuindo, de forma significativa, para a variância explicada das variáveis critério (ver linhas correspondentes aos betas destas variáveis e linha R^2 Ajust. do modelo 1). As variáveis sócio-demográficas apresentam contributos, apenas para a explicação do conforto e do entusiasmo.

A observação dos modelos 2 revela que a inclusão das percepções de práticas de gestão de recursos humanos na equação de regressão contribui, ainda que de forma modesta,

significativamente para a explicação da variância total das variáveis critérios, com exceção do conforto para o qual a inclusão das práticas não contribui significativamente para a variância explicada (ver linhas ΔR^2 e ΔF dos modelos 2). No caso da ansiedade, a inclusão das variáveis preditoras incrementa 3% da variância explicada, passando de 27% para 30%, as percepções face às práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = -.170, p < .05$) e às práticas de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento ($\beta = .163, p < .05$) são as responsáveis por este incremento, constituindo preditoras significativas deste indicador.

Em termos do indicador de depressão, as três preditoras consideradas contribuem para um incremento de 6% para a explicação da variância total, sendo que o preditor mais forte é a percepção das práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = -.208, p < .01$), seguido das práticas de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento ($\beta = .161, p < .05$) e das práticas de comunicação e acesso à informação ($\beta = -.126, p < .05$)

No que se refere ao entusiasmo e ao bem-estar afectivo global, apenas uma variável preditora revelou ter um papel preditor significativo: percepções das práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = .190, p < .05$; $\beta = .226, p < .01$). A variância explicada aumentou de .158 para .225 ($\Delta R^2 = .071$) no caso do entusiasmo, e de .318 para .363 ($\Delta R^2 = .050$) no que se refere ao bem-estar.

É ao nível da satisfação com o trabalho que as percepções das práticas mais contribuem, sendo responsáveis por um incremento de 18% na variância explicada. Assim, a percepção das práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = .197, p < .01$), seguido das práticas de comunicação e acesso à informação ($\beta = .196, p < .01$) e, por fim, das práticas de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento ($\beta = .171, p < .05$).

Por último, a análise dos modelos 3, nos quais se incluiu a variável mediadora (i.e., ajustamento indivíduo-organização), revela que a sua adição às equações de regressão não acrescenta incremento significativo para a variância explicada das variáveis critério, com exceção da satisfação. Isto é, a inclusão do ajustamento à equação de regressão tem um incremento, ainda que modesto, com relevância significativa ($\Delta R^2 = .007$), revelando-se um preditor significativo da satisfação com o trabalho ($\beta = .091, p < .05$). A percepção das práticas de comunicação e acesso à informação ($\beta = .186, p < .01$), seguida das práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = .185, p < .01$) e de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento ($\beta = .160, p < .05$), são preditores da satisfação com o trabalho.

Os resultados revelam, ainda, que o efeito das três variáveis preditoras na variável critério (i.e., na satisfação com o trabalho) diminuiu da segunda para a terceira equação de regressão (ou seja, do modelo 2 para o modelo 3), com a introdução do ajustamento

indivíduo-organização apesar de se manterem significativas, o que aponta para mediações parciais, suportando, neste caso, a hipótese de que o ajustamento indivíduo-organização media parcialmente a relação entre as percepções das práticas de GRH e um indicador de bem-estar no trabalho.

Para além dos pressupostos sugeridos por Baron e Kenny (1986), decidiu-se seguir critérios adicionais com vista a validar as mediações obtidas. O teste de Sobel é a alternativa recomendada por diversos autores (e.g., Kenny, 2008; MacKinnon, Warsi & Dwyer, 1995) para avaliar se o decréscimo do valor de beta é significativo. Deste modo, após a obtenção dos resultados a partir das equações de regressão propostas por Baron e Kenny (1986), calculou-se o Teste Sobel. No caso da relação entre a percepção das práticas de formação e desenvolvimento, e a satisfação com o trabalho, o teste de Sobel confirma que o decréscimo do valor de beta é significativo apoiando, assim, a mediação ($z=1.642$, $p<.050$) do ajustamento indivíduo-organização. Contudo, nos outros dois casos, o teste de Sobel apresenta valores de significância acima de 0.05, o que leva à conclusão que o decréscimo dos valores de beta não é significativo, não confirmando as mediações ($z=1.422$, $p>.050$; $z=1.537$, $p>.050$).

Quadro 8.15 - Predição do bem-estar no trabalho

		Ansiedade	Conforto	Depressão	Entusiasmo	Bem-estar afetivo	Satisfação geral c/ trabalho
		Beta	Beta	Beta	Beta	Beta	Beta
Modelo 1	Sexo ^a (1=homem)	.026	.116*	.031	.067	.038	-.007
	Idade	.059	-.212	-.073	-.146	-.130	-.041
	Antiguidade	.013	.202	.185	.253*	.083	.042
	Auto-eficácia ocupacional percebida	.122*	.171**	-.271**	.224**	.252**	.253**
	Stress profissional percebido	.496**	-.299**	.297**	-.298**	-.479**	-.215**
	R ² Ajust.	.272	.139	.181	.158	.318	.111
	ΔR ²	.281	.149	.191	.168	.326	.121
	ΔF	32.594**	14.637**	19.703**	16.889**	40.393**	11.362**
	Modelo 2	Sexo ^a (1=homem)	.025	.106*	.035	.045	.027
Idade		.120	-.227	.007	-.195	-.196	-.117
Antiguidade		-.040	.203	.126	.261*	.124	.038
Auto-eficácia ocupacional percebida		-.092*	.140*	-.227**	.158**	.197**	.165**
Stress profissional percebido		.487**	-.274**	.272**	-.235**	-.442**	-.113*
Práticas de formação e desenvolvimento		-.170*	.101	-.208**	.190*	.226**	.197**
Práticas de comunicação e acesso à informação		-.077	-.021	-.126*	.058	.065	.196**
Práticas de avaliação de desempenho		.163*	.056	.161*	.096	-.064	.171*
R ² Ajust.		.302	.147	.233	.225	.363	.288
ΔR ²		.034	.014	.056	.071	.050	.180
ΔF	6.949**	2.350	10.322**	12.847**	11.015**	35.152**	
Modelo 3	Sexo ^a (1=homem)	.023	.106*	.034	.049	.028	-.035
	Idade	.122	-.227	.008	-.199	-.197	-.115
	Antiguidade	-.041	.203	.125	.263*	.124	.032
	Auto-eficácia ocupacional percebida	-.087*	.140*	-.226**	.150*	.194*	.151*
	Stress profissional percebido	.489**	-.274**	.273**	-.239**	-.443*	-.118*
	Práticas de formação e desenvolvimento	-.163*	.101	-.206**	.179*	.222*	.185**
	Práticas de comunicação e acesso à informação	-.073	-.021	-.125*	.051	.063	.186**
	Práticas de avaliação de desempenho	.169*	.056	.163*	.087	-.066	.160*
	Ajustamento indivíduo- organização	-.043	.000	-.014	.068	.023	.091*
	R ² Ajust.	.302	.145	.231	.227	.362	.294
	ΔR ²	.002	.000	.000	.004	.000	.007
	ΔF	.989	.000	.099	2.186	.298	4.218*

Nota. ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$; a negrito estão assinaladas as variáveis preditoras (i.e., percepções das práticas de GRH) com efeito significativo; ^aO sexo foi definido com variável dummy (1=homem; 2=mulher)

No Quadro 8.16, apresenta-se uma síntese das análises de predição do bem-estar no trabalho.

Quadro 8.16 - Síntese dos resultados de predição do bem-estar no trabalho

	Ansiedade	Depressão	Conforto	Entusiasmo	Bem-estar afectivo	Satisfação global c/ o trabalho
Práticas de formação e desenvolvimento	X	X		X	X	X (mediação parcial)
Práticas de comunicação e acesso à informação		X				X
Práticas de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento	X	X				X

Nota. X= a prática é um preditor significativo

8.3.5. Discussão dos Resultados e Conclusões

A presente pesquisa teve como objectivo aprofundar o estudo da relação entre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos no bem-estar no trabalho, incluindo nessa investigação o papel mediador do ajustamento indivíduo-organização. Para alcançar este objectivo recolheram dados sobre as variáveis em causa, através de questionário a polícias de uma força de segurança portuguesa.

A análise das estatísticas descritivas confirma o padrão de resultados do estudo anterior, quer em termos de valores moderados de bem-estar no trabalho quer em termos de valores baixos no que respeita às percepções acerca das práticas de gestão de recursos humanos.

Os resultados confirmam a hipótese 1a, direccionada para a relação positiva entre as percepções das práticas de GRH e os indicadores positivos do bem-estar do trabalho, e a hipótese 1b, relativa à relação negativa com os indicadores negativos (i.e., ansiedade e depressão). Assim, os resultados indiciam que quanto mais os profissionais consideram a utilidade e aplicabilidade da formação ao trabalho, bem como o processo comunicacional como transparente, encorajado e partilhado, menores são os seus níveis de ansiedade e maiores os de entusiasmo, de bem-estar afectivo e de satisfação com o trabalho. Quanto mais os polícias referem participar na tomada de decisão, considerarem a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, considerarem que existe preocupação com o seu bem-estar e que estão implementadas práticas de promoção da saúde, mais experienciam conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo e satisfação com o trabalho. Este resultado está em sintonia com estudos anteriores (Baptiste, 2008; Edgar, 2003) e com as abordagens teóricas, as quais referem que quanto mais recursos a pessoa percebe (por exemplo, em termos dos

processos organizacionais), tendencialmente sentem-se melhor e reportam *outcomes* atitudinais e afectivos mais positivos (e.g., Bakker et al., 2007).

Apesar destas relações, importa referir que em termos de poder preditivo as percepções das práticas de GRH tem um papel distintivo face a cada indicador de bem-estar no trabalho. Primeiro ponto importante é o facto da percepção das práticas de formação e desenvolvimento manterem o seu papel preditivo de todos os indicadores, com excepção do conforto, o que reforça os resultados do estudo anterior mas com uma amostra mais heterogénea. Tal como no estudo anterior, a percepção das práticas de comunicação e acesso à informação são predictoras significativas da depressão e da satisfação com o trabalho. Por sua vez, neste estudo sobressai o papel preditor da percepção de práticas de avaliação de desempenho, orientadas para o desenvolvimento em termos da ansiedade, depressão e satisfação; o resultado da predição positiva da ansiedade e depressão foi inesperado, estando-se à espera do efeito oposto, contudo, estes resultados poderão estar associados a mecanismos mediadores de responsabilização, dado que uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento coloca uma forte carga nos objectivos, e no alcançar desses objectivos, podendo constituir assim uma fonte de pressão e uma exigência para os profissionais, estando associado a estado afectivo mais negativos (e.g., Bakker et al., 2007). Em 2003, Shaw e Delerye colocaram a hipótese de que as práticas de elevado desempenho, por serem susceptíveis de criar pressões nos empregados resultantes da maior participação nos processos de tomada de decisão, do aumento da responsabilidade e da maior ambiguidade de papel, poderiam ter efeitos negativos na sua saúde e bem-estar. Estes resultados deverão ser explorados em estudos futuros, nomeadamente recorrendo a metodologia qualitativa no sentido de se perceber os processos associados.

A segunda hipótese foi confirmada pelos resultados que indiciam associações positivas entre as percepções de práticas de GRH e o ajustamento indivíduo-organização. Este resultado é congruente com a literatura (e.g., Boon, 2008), a qual refere que quanto mais os indivíduos percebem melhores práticas de GRH, mais ajustados se sentirão à organização. Os resultados revelam ainda, que as práticas percebidas que predizem positivamente o ajustamento são as práticas de formação e desenvolvimento, as de comunicação e acesso à informação e as de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento. Este resultado fornece, assim, indícios de pontos que poderiam ser trabalhados em termos práticos no sentido de contribuir ainda mais para o ajustamento dos polícias com a organização.

As hipóteses 3a e 3b postulam a relação positiva entre o ajustamento indivíduo-organização e os indicadores positivos de bem-estar no trabalho, e a relação negativa com os

indicadores negativos de bem-estar no trabalho, respectivamente. Os resultados suportam estas hipóteses, indiciando que quanto mais ajustamento o indivíduo percebe com a organização, mais experiência conforto, entusiasmo, bem-estar afectivo, satisfação e menos experiência depressão e ansiedade, apoiando assim a literatura relacionada com as consequências do ajustamento indivíduo-organização (e.g., Brkich et al., 2002; Kristof-Brown et al., 2005).

A quarta hipótese refere-se ao papel mediador do ajustamento indivíduo-organização, na relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho. Apenas um efeito mediador foi confirmado, com base nos resultados deste estudo. Assim, os resultados indicam que o ajustamento indivíduo-organização medeia parcialmente a relação entre a percepção das práticas de formação e desenvolvimento, e a satisfação com trabalho, ou seja, a dimensão cognitiva do bem-estar no trabalho. Relativamente à dimensão afectiva, esta variável não se mostrou mediadora do processo, o que remete para a necessidade de explorar outros possíveis mediadores do processo, como por exemplo, o ajustamento indivíduo-função que tem revelado ser um mediador significativo na relação entre as práticas de GRH e a intenção de abandonar a organização e a satisfação no trabalho (e.g., Boon, 2008) ou, ainda, a implicação afectiva que se revelou mediadora na relação das percepções das práticas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores, como por exemplo, os comportamentos espontâneos dirigidos à organização, e os comportamentos de apoio dirigidos aos colegas e qualidade do trabalho (Esteves, 2008). Poder-se-ia hipotetizar, que quanto mais os indivíduos percebem que a organização fornece formação ajustada às necessidades, promove a saúde, fomenta uma comunicação partilhada e transparente, bem como uma avaliação de desempenho com objectivos claros e permite a participação na tomada de decisão, mais ajustados os indivíduos se vão sentir com a sua função e preparados para a efectuar, bem como mais implicados com a sua organização e, conseqüentemente, sentirão maior bem-estar no trabalho.

São diversos os contributos que este estudo pretende proporcionar, apresentando-os como acréscimos ao conhecimento, assim como incentivos à investigação desta temática.

Um dos contributos deste estudo dirige-se à literatura do ajustamento indivíduo-ambiente ao estudar a relação entre um conjunto de práticas de GRH e o ajustamento indivíduo-organização, ao invés de usar apenas uma prática isolada. O segundo valor acrescentado deste trabalho, reporta-se ao facto de ter estudado a relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, introduzindo o ajustamento indivíduo-organização. O terceiro contributo, é o de reforçar o papel das características organizacionais

e, especificamente, das práticas face aos recursos humanos no bem-estar no trabalho. Apesar das percepções das práticas de GRH contribuírem pouco para a variância explicada dos indicadores de bem-estar no trabalho (valores entre 3 e 18 %), face a variáveis de natureza individual (valores entre 15 e os 33%), a verdade é que têm contributos significativos que têm sido descurados na literatura da psicologia da saúde ocupacional. Em termos de implicações práticas, este estudo fornece-se informações relevantes para o planeamento de estratégias de promoção e fortalecimento do ajustamento dos profissionais com os valores organizacionais, bem como do bem-estar no trabalho.

No futuro dever-se-á explorar, no âmbito da relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, outras possíveis variáveis mediadoras, como o ajustamento indivíduo-organização e a justiça organizacional, que se tem relevado interessante em termos de práticas isoladas (e.g., Lin & Yang, 2002). A investigação futura poderá passar por estudos com metodologias de recolhas de dados (por exemplo, designs longitudinais) e análise de dados (por exemplo, multi-nível) mais complexas que permitirão aprofundar o conhecimento sobre esta temática. Para além disto, os estudos deverão assumir de forma mais consciente a conceptualização de bem-estar no trabalho, utilizando efectivamente medidas de bem-estar e não indicadores de outros constructos. No futuro a investigação deverá investir na operacionalização das percepções das práticas de GRH, no sentido de se desenvolverem medidas comparáveis e estandardizadas (Beijer, Paauwe & Veldhoven, 2011).

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar a relação entre as percepções de práticas de GRH e o bem-estar no trabalho, persiste a necessidade de desenvolver mais pesquisa sobre a problemática. Os resultados alcançados devem ser interpretados e generalizados com precaução porque, apesar de durante a preparação e condução do estudo se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do instrumento, a presente investigação é correlacional transversal e, como tal, está sujeita aos diversos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza e, portanto, a efeitos do método comum (Podsakoff et al., 2003). Para além do facto de ser um estudo de auto-preenchimento (*self-report*) e, por isso, pode ter associados alguns enviesamentos, derivados da desejabilidade social, de repostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta (Pais Ribeiro, 1999). Os resultados devem ser lidos à luz do contexto em que o estudo foi realizado, tendo em consideração que se trata de uma amostra de conveniência. Será importante replicar o estudo noutros sectores de actividade, e noutras instituições do mesmo sector, com o objectivo de ultrapassar eventuais especificidades da área de actividade contemplada.

Este estudo reforça a ideia de que as variáveis organizacionais possuem um potencial explicativo e que devem ser incluídas nos modelos de bem-estar no trabalho e nas intervenções, tal como já referido anteriormente. Na prática, este estudo aponta para um conjunto de aspectos que poderão ser alvo de intervenção, no sentido de promover o ajustamento indivíduo-organização e o bem-estar no trabalho. Os resultados do estudo reforçam a ideia, já presente na literatura, que intervir sobre as dimensões negativas não significa que se esteja a promover as dimensões positivas do bem-estar e vice-versa, para além disto, apoiam a necessidade de se investir no estudo das variáveis mediadoras. Espera-se que este trabalho permita avançar numa direcção importante, o qual consiste no estabelecimento da relação entre as percepções das práticas de GRH e o bem-estar no trabalho.

CONCLUSÕES GERAIS

Esta secção, especificamente destinado à apresentação das conclusões gerais dos estudos, encontra-se organizado em três pontos distintos mas que, pelas suas características, se complementam.

No primeiro ponto, apresentam-se os contributos teóricos, metodológicos e práticos deste trabalho. No segundo ponto, são referidas as limitações dos estudos desenvolvidos, factores que devem ser tidos em consideração enquanto elementos condicionantes. No terceiro ponto, formulam-se um conjunto de sugestões que se pretende que surjam como objectivos de pesquisas futuras.

Esta secção das conclusões gerais tem por objectivo nuclear procurar realçar apenas os aspectos principais destes três pontos, dado já terem sido os mesmos alvo de reflexão individual em cada capítulo e estudo.

Contributos teóricos, metodológicos e práticos

Os estudos realizados no âmbito deste trabalho possuíam objectivos específicos diferentes, mas intrinsecamente ligados e dependentes, procurando contribuir para os objectivos gerais desta tese: analisar o bem-estar dos profissionais de polícia, bem como a relação e contributo das características organizacionais (i.e., cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos) para o bem-estar no trabalho. Inerentes a estes objectivos, surgiram os de caracterizar a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos.

A tese contribui para a sistematização teórica e empírica dos temas incluídos, i.e., o bem-estar no trabalho (capítulo 1), a cultura organizacional (capítulo 5) e as práticas de gestão de recursos humanos (capítulo 7). Para além disto, apresenta-se como mais-valia pois contribui para a definição de características deste sector de actividade, ao efectuar uma caracterização exaustiva e abrangente do mesmo em Portugal (capítulo 2), bem como implica a revisão da literatura do stress e bem-estar neste contexto profissional (capítulo 3). Não se tem conhecimento de outro trabalho de investigação que procure uma caracterização tão exaustiva e abrangente, nem que integre, conjuntamente, as temáticas abordadas.

Os três estudos apresentados no capítulo 4, o primeiro capítulo empírico, possibilitaram uma visão abrangente sobre a temática do bem-estar dos polícias. Por um lado, a base de dados internacional, quando foi utilizada no primeiro estudo, demonstrou que os polícias portugueses são dos que apresentam menor bem-estar subjectivo (estudo 1), constituindo, por isso, um grupo-alvo pertinente de atenção teórica, empírica e prática; e por outro lado, quando

se procurou caracterizar o bem-estar no trabalho em função das variáveis sócio-demográficas, que muito têm sido descuradas na investigação em Psicologia, as quais poderão fornecer pistas práticas dos grupos-alvo a intervir em prol da promoção do bem-estar, como sejam, por exemplo, os menos escolarizados e os mais velhos (estudo 3). O segundo estudo deste capítulo, proporcionou um especial contributo teórico-metodológico ao fornecer, pela primeira vez, evidências da estrutura factorial e qualidade psicométrica da versão portuguesa da escala de bem-estar afectivo no trabalho (estudo 2).

O capítulo 6, e os seus três estudos, fornecem três principais contribuições teóricas: em termos do conhecimento acerca da cultura organizacional deste sector, através de uma perspectiva comparativa (estudo 1); para a literatura da psicologia da saúde ocupacional, ao reforçar a importância e pertinência da inclusão das características organizacionais (estudos 2 e 3); e, ainda, para a literatura do ajustamento indivíduo-organização, ao demonstrar a importância deste ajustamento para o bem-estar dos profissionais (estudo 3). Em termos práticos, os estudos deste capítulo possibilitam um diagnóstico e uma visão comparativa entre instituições, o que fornece pistas para acções que visam a implementação de melhorias. Por exemplo, o estudo 2 ao demonstrar que os indivíduos que percebem um perfil de cultura equilibrado, através das quatro orientações de cultura, apresentam níveis mais elevados de bem-estar no trabalho, indicia que, em termos práticos da gestão interna e estratégia de comunicação e imagem das organizações, deverá ocorrer um investimento em iniciativas que resultem num equilíbrio de valores. Este capítulo fornece, ainda, um contributo em termos metodológicos dado se ter recorrido a diferentes tipos de design para estudar uma mesma problemática, i.e., o design correlacional (estudo 2) e o design experimental (estudo 3).

Os três estudos do capítulo 8 inserem, igualmente, contributos teóricos ao caracterizar aprofundadamente um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos e não apenas uma prática isolada, assim como o facto de ter incluído diferentes instituições policiais o que permitiu efectuar um conjunto de análises comparativas (estudo 1); e, também, por demonstrar a relação entre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos e o bem-estar no trabalho (estudos 2 e 3), reforçando mais uma vez o papel das características organizacionais nos modelos e nos estudos da área da psicologia do bem-estar no trabalho. Do ponto de vista prático, poder-se-á concluir que a caracterização efectuada contribui para o aumento da informação disponível sobre as práticas de gestão de recursos humanos no sector policial português. Para além disto, este diagnóstico permite aos líderes destas organizações delinear estratégias de GRH com vista a fomentar as boas práticas de gestão de recursos, os quais se repercutem na forma de sentir dos profissionais.

Todos os capítulos empíricos, com as diversas amostras, demonstram que os níveis de bem-estar dos profissionais de polícia são moderados, o que tem inúmeras implicações em termos práticos e de investimento, que ainda tem de ser feito para promover o bem-estar destes profissionais que têm um papel central na sociedade. A complexidade desta profissão é observável pela forma como um polícia descreveu, em entrevista, o que é ser polícia no seu ponto de vista: *“Ser polícia é ser altruísta, é ser psicólogo, é ser padre, é ser assistente social, é ser enfermeiro, é ser bombeiro, no fundo é saber estar e saber ser, consoante o meio onde nos enquadrámos e, para finalizar, sou toureiro, porque sou obrigado a enfrentar o "touro" sempre de peito aberto”* (Polícia, 40 anos, 18 anos de serviço, casado com uma filha).

Este trabalho contribui, para além de permitir conhecer melhor este sector de actividade, para identificar grupos prioritários de intervenção, bem como pontos a focar no sentido de melhorar o bem-estar, incidindo, particularmente, nos aspectos operacionalizados pelas variáveis predictoras e com relação positiva significativa com o bem-estar no trabalho, variáveis que foram sendo mencionadas ao longo da tese. Por exemplo, centralizar a atenção nos profissionais com mais tempo de serviço e de idade e menor escolaridade (não descurando obviamente os restantes); fomentar o equilíbrio entre os valores organizacionais; apontar na formação em prol do desenvolvimento; na comunicação transparente e partilhada; na avaliação de desempenho, orientada para o desenvolvimento; monitorizar as práticas que vão sendo implementadas, nomeadamente, a oportunidade de partilha e as promotoras de saúde porque poderão ter um efeito contrário ao esperado; monitorizar regularmente os níveis de bem-estar dos profissionais, com diagnósticos.

Os resultados do presente trabalho realçam, assim, uma série de aspectos importantes, quer em termos da teórica e investigação quer em termos da prática organizacional.

A nível da investigação, os resultados dos presentes trabalhos apontam para o facto de se registar uma necessidade premente de que a literatura sobre o bem-estar não se focalize preferencialmente apenas nas características individuais, mas tenha, também, em consideração um espectro mais alargado de características da organização. Para além disto, estes estudos levantaram diversos pontos a explorar em investigações futuras.

A nível prático, este estudo realça que ainda há um caminho a percorrer em termos do funcionamento interno das polícias e das percepções dos profissionais. Assim, as organizações devem ter uma atitude pró-activa relativamente à imagem que querem comunicar aos seus profissionais e às práticas que pretendem implementar. Neste sentido, as organizações e os líderes têm que dar atenção ao facto de que não é apenas o trabalho operacional que tem implicações para os trabalhadores, mas também o funcionamento interno

e a forma como este é visto. Paralelamente, as instituições devem ter em consideração que prevenir não é o mesmo que intervir, e que prevenir ou intervir o mal-estar não é sinónimo de estar a promover o bem-estar. Para além disto, o conjunto de estudos apresentados fornece pistas importantes para as instituições policiais, especificamente para as escolas de formação e gabinetes internos de apoio psicossocial ao identificar grupos-alvo de intervenção, bem como pontos de melhoria em termos das práticas de GRH e da imagem dos profissionais sobre os valores da organoização.

Globalmente, este trabalho teve como *primeiro* contributo prático o de fornecer, às Instituições em estudo, uma visão abrangente sobre o bem-estar dos seus profissionais e sobre a percepção que os profissionais têm sobre os valores organizacionais e a as práticas de gestão de recursos humanos. Com esta informação, as instituições poderão procurar delinear melhorias internas no seu funcionamento.

O *segundo contributo* desta tese, apresenta-se como sendo o seu objectivo principal - o estudo do bem-estar no sector policial - já que os estudos neste sector se tendem a focar no stress e no mal-estar, sendo a literatura relativa ao bem-estar dos polícias ainda escassa.

A este contributo, acrescenta-se um *terceiro* associado ao segundo objectivo desta tese, que consiste em demonstrar a pertinência de incluir as características organizacionais nos modelos e estudos que tendencialmente se focam nas características individuais e do trabalho.

Associa-se ainda, um *quarto contributo* que emergiu da caracterização aprofundada da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos neste sector de actividade, utilizando uma perspectiva comparativa, que permite incrementar o conhecimento sobre este contexto.

O *quinto contributo* concentra-se nas questões de carácter metodológico, ao estudar e demonstrar qualidades e estrutura factorial da escala de bem-estar afectivo, contribuindo para a sua utilização em pesquisas futuras, bem como ao incluir diferentes designs de estudo e fontes de informação no sentido de fornecer uma visão mais integrada e completa. Para além disto, este contributo apresenta-se valorizado por se ter adoptado, em diversos estudos, uma perspectiva comparativa de diferentes instituições do sector.

As conclusões desta tese vêm confirmar a relevância de se integrar uma perspectiva sistémica e ecológica no estudo da saúde-doença psicológica e relacional, dada a interferência que os contextos organizacionais e sociais têm na vida dos indivíduos e, conseqüentemente, no próprio contexto. Apontando assim, para a importância de uma visão sistémica e bio-psico-social do Ser Humano, “O Homem só vive de relações e para relações” (Pina Prata, 1983, p.12).

Limitações

Os resultados alcançados nos estudos devem ser interpretados e generalizados com precaução, pois muito embora durante a preparação e condução dos estudos se tenha seguido os procedimentos metodológicos recomendados ao nível da construção e aplicação do instrumento e análise de dados, existe um conjunto de limitações que importa ressaltar.

Apesar de, em cada estudo, se ter feito as referências das suas limitações, importa agora assinalar apenas as que são partilhadas entre os estudos.

Uma das limitações está relacionada com o facto de se ter utilizado predominantemente uma metodologia quantitativa, devendo ter-se em consideração que uma perspectiva qualitativa poderá trazer consigo informações significativas e complementares.

O facto das medidas utilizadas serem de auto-preenchimento (*self-report*), comporta possíveis enviesamentos, derivados da desejabilidade social, de repostas aleatórias, da falsificação e do estilo de resposta (Pais Ribeiro, 1999). Para além disso, a maioria dos estudos são de natureza correlacional e todos são transversais, o que não permite inferir causalidade e pode ter associado efeitos do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Os estudos foram realizados num contexto organizacional muito específico e, por isso, os seus resultados devem ser lidos à luz deste contexto e desta amostra, não se fazendo extrapolações para outros contextos e amostras. Salienta-se que o objectivo geral deste trabalho, ao realizar um estudo de caso, não era efectuar uma generalização para este contexto de actividade, ou para outros, mas antes uma generalização analítica (Yin, 1984). As amostras de conveniência e as instituições e profissionais participantes, aceitaram fazer parte deste projecto de forma voluntária e anónima, sendo de referir que foram convidadas outras instituições para integrar este trabalho, cuja resposta das mesmas nunca chegou ou foi negativa. Foi efectuado um esforço em todo o processo de investigação, e de redacção desta tese, para não fornecer elementos identificativos das instituições, mesmo que isto tenha significado excluir informação que poderia ser relevante para a compreensão mais clara dos resultados dos estudos.

Importa, também, realçar as dificuldades sentidas durante a realização deste trabalho que acabam por constituir limitações ao mesmo, fundamentalmente porque as informações relativas a este sector de actividade, em especial das polícias municipais, estão dispersas e são de difícil acesso, quer pela forma como estão organizadas quer por questões de confidencialidade das próprias Instituições.

Pesquisas futuras

Apesar das sugestões propostas para pesquisas futuras se encontrarem comentadas em cada um dos estudos estudo ao longo da tese, importa neste momento fazer uma breve síntese das mesmas.

No futuro será importante proceder à realização de estudos no sentido de estimar a incidência de bem-estar no trabalho em diferentes grupos profissionais, recorrendo às mesmas medidas, e investigar possíveis tipologias de fontes de bem-estar, semelhante à vasta literatura que já existe sobre as fontes de stress. Para além do referido, faz sentido aprofundar outras características organizacionais que poderão ter implicações para o bem-estar individual, como por exemplo, o investimento em práticas de responsabilidade social (Gonçalves & Duarte, 2011). Considera-se pertinente procurar estudar as consequências do bem-estar ao nível da relação do indivíduo com a organização, assim como ao nível do seu desempenho, especialmente neste contexto profissional.

No que se refere ao estudo da relação da cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos com o bem-estar, fará sentido, futuramente, explorar esta relação em outros sectores de actividade sugerindo-se a realização de estudos análogos em outras organizações policiais, bem como estudos comparativos com outros sectores de actividade. Para além disto, as pesquisas futuras deverão investir no estudo das variáveis mediadoras (e.g., auto-eficácia, ajustamento indivíduo-função, apoio social percebido) envolvidas nestes processos relacionais, bem como incluir o estudo das variáveis moderadoras (e.g., justiça percebida, ajustamento indivíduo-função) que poderão contribuir para perceber, sob que condições, esta relação ocorre. A questão de liderança pareceu surgir como um ponto de partida pertinente neste contexto.

Recorrendo à conceptualização do modelo JD-R (e.g., Bakker et al., 2007) é necessário investir em pesquisa focada no estudo do estatuto das percepções das práticas de GRH e dos valores organizacionais, enquanto recursos ou exigências ou em que situações é que se constituem como recursos e/ou exigências.

Outro ponto a estudar futuramente no contexto das polícias, são os preditores e outros consequentes da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos, ou seja, explorar o contributo da cultura organizacional e das práticas de gestão de recursos humanos num conjunto de outras variáveis cujos resultados já são conhecidos para outros contextos profissionais, como a implicação organizacional e o desempenho, bem como os seus preditores específicos e associados ao contexto sectorial. Estes dois temas têm sido pouco abordados neste sector de actividade, tal como o bem-estar. Poderá ser pertinente desenvolver

um estudo longitudinal com os futuros polícias, de forma a estudar o processo de socialização desde o curso até à integração efectiva, mas com o enfoque no bem-estar dos profissionais, como por exemplo, através de estudos de diários que permitam aceder não ao que é importante para o investigador ou teoricamente, mas antes ao que é importante para os profissionais ao longo deste processo.

A pesquisa futura deverá investir em estudos com metodologias de recolhas de dados (e.g., designs longitudinais) e análise de dados (e.g., multi-nível) mais complexas, as quais permitirão aprofundar o conhecimento sobre estas temáticas. Nesta secção associada às metodologias, sugere-se a aposta em estudos de carácter experimental dado permitirem estudar causalidade com maior segurança, tal como os estudos longitudinais. Recomenda-se, igualmente, a análise documental porque permite ir além das percepções individuais.

Apresenta-se, igualmente, como importante alargar o estudo das implicações do bem-estar no trabalho às diferentes esferas da vida do indivíduo, i.e., outros contextos extra-trabalho. O foco da investigação ainda se centra nas consequências negativas do trabalho sobre os restantes domínios da vida, como o familiar, contudo, o trabalho poderá ser, também promotor de bem-estar, exemplo disto é o facto de em todos os estudos os valores dos afectos positivos (i.e., conforto e entusiasmo) apresentarem valores superiores aos negativos (i.e., depressão e ansiedade) e isto poderá ter consequências positivas para os diferentes domínios da vida.

A melhor forma de terminar este trabalho, dando continuidade à demanda da ciência e do conhecimento, é relembrando que...

*A ciência será sempre uma busca e jamais uma descoberta. É
uma viagem, nunca uma chegada*

Karl Popper

REFERÊNCIAS

- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Albuquerque, A.S. & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de Bem-Estar Subjetivo. *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Alkus, S. & Padesky, C. (1983). Special problems of police officers: Stress related and male law enforcement officer. *Counseling Psychologist*, 11(2), 55-64.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Londres: Sage Publications.
- Alves, A. (2005). *A relação entre cultura organizacional e eficácia*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- American Psychiatric Association (1996). *DSM-IV: Critérios de diagnóstico*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Amos, E.A. & Weathington, B.L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- Antunes, M. (1997). O discurso sobre a formação de polícia: O presente como problema futuro. *Polícia e Justiça*, 8, 19-47.
- Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.). *Well-being: The foundations of hedonic Psychology* (pp.353-373) New York: Russel Sage Foundation.
- Arsenault, A. & Dolan, S. (1983). The role of personality, occupational and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. *Journal of Occupational Psychology*, 56, 227-240.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organisational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashkanasy, N.M., Wilderom, C.P.M. & Peterson, M.F. (Eds.). (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand, Oaks, CA: Sage.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., & Sinha, J.B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Bacon, S. F. (2005). Positive psychology's two cultures. *Review of General Psychology*, 9(2), 181-192.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. & Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 884-891.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). The socially induced burnout model. In S.P. Shohov (Ed.), *Advances in Psychology Research* (vol. 25, pp. 13-30). New York: Nova Science Publishers.

- Band, S.R., & Manuele, C.A. (1987). Stress and police officer performance: An examination of effective coping behavior. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 3(3), 30-42.
- Baptiste, N.R. (2008). Tightening the link between employee well-being at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, M. (1982). Stress. A woman officer's view. *Police Stress*, 5(1), 30-33.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Beaumont, P. (1995). *The Future of Employment Relations*. New Delhi: Sage Publications.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Beehe, T.A. & Drexler, J.A. (1986). Social support, autonomy, and hierarchical level as moderators of the role characteristics-outcome relationships. *Journal of Occupational Behaviour*, 7, 207-214.
- Beijer, S., Paauwe, J., Veldhoven, M. (2011). *A content analysis of HR practice items*. Paper presented at 15th Conference of European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht, May.
- Berings, D., De Fruyt, F. & Bouwen, R. (2004). Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests. *Personality and Individual Differences*, 36, 349-64.
- Bilhim, J. (2001). *Teoria Organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Ed. ISCSP.
- Blau, P. & Scott, W.R. (1977). *Organizações formais*. São Paulo: Editora Atlas.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley Publishers.
- Bleich, A., Siegel, B., Gorb, R., & Lerr, B. (1986). Post-traumatic stress disorder following combat exposure: Clinical features and psychopharmacological treatment. *British Journal of Psychiatric*, 149, 386-389.
- Bluedorn, A.C. & Lundgren, E.F. (1993). A culture-match perspective for strategic change. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 7, 137-179.
- Boke, K. & Nalla, M.K. (2009). Police Organizational Culture and Job Satisfaction: A Comparison of Law Enforcement Officers' Perceptions in Two Midwestern States in the U.S.. *Journal of Criminal Justice and Security* 11(1), 55-73.
- Bollen, K.A. (1990). A comment on model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 181-185.
- Boon, C. (2008). *HRM and Fit: Survival of the fittest!?* Tese de doutoramento, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam.
- Borges, L.O., Argolo, J.C., Pereira, A.L., Machado, E.A., & Silva, W.S. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189-200.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Bosma, H., Peter, R., Siegrist, J. & Marmot, M. (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. *American Journal of Public Health*, 88, 68-74.
- Boyne, G.A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 93(1), 97-122.

- Branco, C. (2010). *Guarda Nacional Republicana: Contradições e ambiguidades*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bravo, M., Gómez-Jacinto, L. & Montalbán, M. (2004). Socialización policial: un estudio con una promoción de nuevo ingreso. *Revista de Psicología Social*, 19(1), 17-33.
- Bretz, R.D. & Judge, T.A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.
- Briggs, S.R. & Cheek, J.M. (1986). The role of factor analysis in the development and evaluation of personality scales. *Journal of Personality*, 54(1), 106-148.
- Brklich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 43-51.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Brown, J. & Campbell, E. (1994). *Stress and policing: Sources and strategies*. Chichester: Wiley.
- Brown, J., Cooper, C. & Kirkcaldy, B. (1996). Occupational stress among senior police officers. *British Journal of Psychology*, 87, 31-42.
- Brown, M.K. (1981). *Working the Street: Police Discretion and the Dilemmas of Reform*. New York: Russell Sage.
- Browne, J. (2000). Benchmarking HRM practices in healthy work organizations. *American Business Review*, 18(2), 54-61.
- Browne, J. (2002). Validation of the healthy work organizations model. *Journal of American Academy of Business*, 1(2), 206-214.
- Burke, R. (1987). *Burnout in police work: An examination of the Cherniss model*. *Group and Organizational Studies*, 12(2), 174-188
- Burke, R.J. & Mikkelsen, A. (2006). Examining the career plateau among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 691-703.
- Burke, R.J. (1989). Career stages, satisfaction and well-being among police officers. *Psychology Reports*, 65(1), 3-12.
- Buunk, B.P., De Jonge J, Ybema, J.F. & De Wolff, C.J (1998). Psychosocial aspects of occupational stress. In P.J. Drenth, H. Thierry, C.J. Wolff (Eds.), *The Handbook of Work and Organizational Psychology* (2^a ed., pp. 145-182). Brighton: Psychology Press.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perception of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D.M. & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cable, D.M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Caetano, A. & Silva, S. (2010). Bem-estar subjetivo e saúde no trabalho. In Lopes, M.P., Palma, P.J., Bártolo-Ribeiro, R. & Cunha, M.P. (Coords.), *Psicologia Aplicada* (pp.337-362). Lisboa: Rh Editora.
- Caetano, A. & Vala, J. (orgs.) (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (2^a edição). Lisboa: Editora RH.
- Caetano, M. (1994). *Manual de Direito Administrativo*. Coimbra: Almedina.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1998). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. London: Edward Elgar.
- Cameron, K.S. & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc.
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117-124.
- Caplan, R.D. (1987). Person-environment fit in organizations: Theories, facts, and values. In A. W. Riley & S. J. Zaccaro (Eds.), *Occupational stress and organizational effectiveness* (pp. 103-140). New York: Praeger.
- Caplan, R.D. et al., (1975), *Job Demands and Worker Health: Main Effective and Occupational Differences*. Washington, D. C.: U.S. Government Printing Office.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R.P, Jr., Harrison, R.V. & Pinneau, S.R., Jr. (1980). *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Differences*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001). Do “high performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labour Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Cardoso, R., Araújo, A., Ramos, R., Gonçalves, G. & Ramos, M. (2002). *O stress nos professores portugueses – estudo IPSSO 2000*. Porto: Porto Editora.
- Carreiras, M.H.C., (1994). *Mulheres-Soldado ou Soldados-Mulheres? Um Estudo Sobre a Participação Feminina nas Forças Armadas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Sociologia pelo ISCTE, Lisboa.
- Carson, S.L. (1987). Shooting, death trauma, and excessive force. In H.W. More & P.C. Unsinger (Eds.), *From Police Managerial Use of Psychology and Psychologist* (pp. 3-62). Springfield, I.L.: Thomas
- Carvalho, I.S. (2007). Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. *Psicologia*, XXI(1), 27-58.
- Castro, C.S. (1999). *A Questão das Polícias Municipais*, Dissertação de Mestrado em Ciências Jurídico-Políticas, na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- Castro, C.S. (2002). *Competências dos Serviços de Polícia Municipal: Sentido e limites de actuação*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Catanzaro, D., Moore, H. & Marshall, T.R. (2010). The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 25, 649-662.
- Cavaco, P. (2003). A polícia no direito português, hoje. In J. Miranda (Org.), *Estudos de Direito de Polícia* (s/p). Lisboa: AAFDL.
- Chambel, M. & Curren, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chambel, M.J. & Curren, L. (2005). Stress in academic life: Work characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied Psychology: An International Review*, 54(1), 135-147.
- Chambel, M.J. (2005). Stress e bem-estar nas organizações. In A. Marques Pinto & A. Lopes da Silva (Coords). *Stress e bem-estar* (pp.105-134). Lisboa. Climepsi Editores.
- Chappell, A.T. (2008). Community policing: is field training the missing link? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30(3), 498-517.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organisations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Chatman, J.A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14(3), 333-349.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Christensen, E.W. & Gordon, G.G. (1999). An exploration of industry, culture and revenue growth. *Organization Studies*, 20(3), 397-422.
- Cifre, E. & Salanova, M. (2002). Multidimensionality and bipolarity of a Spanish Version of Warr's (1990) well-being measure. *The Journal of Psychology*, 136(1), 69-74.
- Cifre, E. (1999). *Bienestar psicológico, características del trabajo y nuevas tecnologías: Validación-ampliación del modelo vitamínico de Warr*. Tesis doctoral no publicada. Universitat Jaume I, Castellón.
- Clegg, S. (1998). *As organizações modernas*. Oeiras: Celta Editora.
- Clemente, P.J.L. (2006). *A polícia em Portugal*. Lisboa: INA.
- Clère, M. (1965). *História breve da polícia*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Clinton, M. & Guest, D. (2011). *Agreement between employee and employer reports of HR practices: A European study*. Paper presented at 15th Conference of European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht, May.
- Coelho, J.A. (2008). *Uma introdução à psicologia da saúde ocupacional: Prevenção dos riscos psicossociais no trabalho*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Cohen, A. & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 33 (1), 30-51.
- Coman, G. & Evans, B. (1991). Stressors facing Australian police in the 1990s. *The International Review of Police Development*, 14 (4), 153-165.
- Commission of the European Communities (2002). *Guidance on work-related stress: Spice of life or kiss of death?*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
Acedido em:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf
- Conrad, A.P. (1988). Ethical considerations in the psychosocial process. *The Journal of Contemporary Social Work*, 69(10), 603-610.
- Cooper, C.L. & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization. A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47 (4), 455-71.
- Cooper, C.L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper, C.L., Cooper, R., & Eaker, L. (1988). *Living with stress*. London: Penguin Books.
- Cooper, C.L., Kirkcaldy, B.D., & Brown, J. (1994). A model of job stress and physical health: The role of individual differences. *Personality and Individual Differences*, 16, 653-655.
- Correia, S. (1994). Polícia. In *Dicionário Jurídico da Administração Pública* (p.94). Coimbra: Almedina.
- Cosme, J. (2006). *História da Polícia de Segurança Pública: Das origens à actualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cosner, T., Brickman, T. & Payne, R. (2004). *Exploring the Implicit Police Work Environment*. Paper presented at the annual IPMAAC Conference, June 21, 2004.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1980). Still stable after all these years: personality as a key to some issues in adulthood and old age. In P. B. Baltes & O. G. Brim, (Eds.). *Life span development and behaviour* (3rd. ed.) (pp. 65-102). New York, NY: Academic Press.

- Coutts, L.M. & Schneider, F.W. (2004). Police officer performance appraisal systems. How good are they? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(1), 67-81.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). *Work-related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cunha, M.P., Rego, A., & Cunha, R.C. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- D'Arcimoles, C. (1997). Human resource policies and company performance: A quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, 18, 857-874.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work. *Human Relations*, 5, 275-294.
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K.M., Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 129-138.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Dastmalchian, A., Lee, S. & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: A comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Datta, D., Guthrie, J. & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135-145.
- Davey, J., Obst, P. & Sheehan, M. (2001). It goes with the job: Officers' insights into the impact of stress and culture on alcohol consumption within the policing occupation. *Drugs: Education, Prevention & Policy*, 8, 141-149.
- Davidson, M.J. & Veno, A. (1980). Stress and the policeman. In C.L. Cooper & J. Marshall (Eds.). *White collar and professional stress* (pp. 131-166). Chichester, UK: Wiley.
- De Jonge, J. & Scahufeli, W.B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 387-407.
- De Witte, K., & De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. In G. Debus & H.W. Schroiff (Eds), *The psychology of work and organization: Current trends and issues*. Amsterdam: North Holland.
- Deadrick, D.L. & Gibson, P.A. (2007). An examination of the research-practice gap in HR: comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17, 131-139.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing.
- Decker, L.K. & Huckabee, R.G. (2002). Raising the age and education requirements for police officers. Will too many women and minority candidates be excluded? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(4), 789-802.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

- Delery, J. & Shaw, D. (2001). The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp.165-197). Oxford: JAI Press.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Delhey, J. (2009). From materialist to postmaterialists happiness? National affluence and determinants of life satisfaction in cross-national perspective. *World Values Research*, 2(2), 30-54.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., & Bulters, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relationships in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 131-149.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Den Hartog, D.N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556 –569.
- DeNeve, K.M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Denison, D.R. & Mishra, A.K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D.R. & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A Competing Values Approach. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research In Organizational Change And Development* (5th Ed., pp 1-21). Greenwich, Ct: JAI Press.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Deshpandé, R. & Farley, J.U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Bowman, D. (2004). Tigers, dragons, and others: Profiling high performance in Asian firms. *Journal of International Marketing*, 12, 5-29.
- Diener, E. & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life-satisfaction and self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663.
- Diener, E. & Suh, E. (2000). *Culture and subjective well-being*. Massachusetts: A Bradford Book.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R.E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 47, 871-883.
- Diener, E., Scollon, C.N., & Lucas, R.E. (2003). The evolving concept subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.
- Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24, 24-41.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276-302.
- Diez-Pinol, M., Dolan, S.L. & Sierra, V. (2008). Personal and organizational determinants of well-being at work: The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(6), 598-610.

- Dobrevá-Martinová, T., Villeneuve, M., Strickland, L. & Matheson, K. (2002). Occupational role stress in the Canadian forces: its association with individual and organizational well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(2), 11-121.
- Domonoske, C. (2006). Towards an integrated theory of police management. *International Journal of Police Science and Management*, 8(4), 326-341.
- Duarte, V.M.S. (2005). *Traços e perfis de cultura: Estudo da cultura organizacional da Polícia de Segurança Pública de Braga*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho.
- Durão, S. (2006). *Patrulha e proximidade. Uma etnografia da policia em Lisboa*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Dwyer, D.J & Ganster, D.C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 595-608.
- Drenth, P.J.D. (1998). Research in work and organizational psychology: Principles and methods (pp.11-46). In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Hove: Psychology Press.
- Eden, D. (1982). Critical job events, acute stress, and strain: A multiple interrupted time series. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 312-329.
- Edgar, F. (2003). Employee-centred human resource management practices. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(3), 230-240.
- Edwards, J. R., & Harrison, R. V. (1993). Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain. *Journal of Applied Psychology*, 78, 628-648.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 283-357). New York: Wiley.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organisational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Elliott, G.R. & Eisdorfer, C. (1982). *Stress and human health*. New York: Springer.
- Ellison, K. & Genz, J. (1983). *Stress and the police officer*. Springfield, IL: Thomas.
- Ely, D.L. & Mostardi, R.A. (1986). The effect of recent life events, stress, life assets and temperament patterns on cardiovascular risk factors for Akron City police officers. *Journal of Human Stress*, 12, 77-91.
- England, G.W. & Whiteley, W.T. (1990). Cross-national meanings of working. In Brief, A.P. & Nord, W.R. (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 65-106). Toronto: LexingtonBooks.
- Esteves, M.T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancários portugueses*. Dissertação de doutoramento em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *Fourth European working conditions survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Acedido em <http://www.eurofound.eu.int/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>.
- Farber, B.A. (1984). Stress and burnout in suburban teachers. *Journal of Educational Research*, 77(6), 325-331.

- Faria, J.N.A.S. (2004). *Caracterização sócio-demográfica e análise das motivações para adesão à GNR, dos candidatos ao Curso de Formação de Praças de 2003/04*. Comunicação apresentada no Encontro de Psicologia Militar sobre Recrutamento e Seleção - Marinha.
- Farkas, N.S. (1986). Stress in undercover policing. In J. T. Reese & H. A. Goldstein (Eds.), *Psychological services for law enforcement* (pp. 433-440). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Farmer, R.E. (1990). Clinical and managerial implications of stress research on the police. *Journal of Police Science and Administration*, 17(3), 205-218.
- Farrell, D. & Stamm, C.L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
- Fell, R.D., Richard, W.C., & Wallace, W.L. (1980). Psychological job stress and the police officer. *Journal of Police Science and Administration*, 8(2), 139-144.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). A avaliação de desempenho. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH.
- Ferreira, J. (2001). Abordagens contingenciais. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.77-101). Lisboa: McGrawHill.
- Ferreira, M.C. & Assmar, E.M.L. (2008). Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: Tendências tradicionais e recentes de investigação. In Á. Tamayo (Org.), *Estresse e cultura organizacional* (pp. 21-73). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Filipe, L. & David, C. (1985) Notas sobre a formação de agentes estagiários. *Polícia e Justiça*, 0, 66-70.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Fletcher, B.C. & Jones, F. (1993). A refutation of Karasek's demand-discretion model of occupational stress with a range of dependent measures. *Journal of Occupational Behaviour*, 71, 165-170.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). *Coping: Pitfalls and promises*. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774.
- Fox, M.L., Dwyer, D.J. & Ganster, D.C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in hospital setting. *Academy of Management Journal*, 36, 289-318.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- French, J. R. P., Jr., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. London: Wiley.
- Fugl-Meyer, A., Braenholm, I. & Fugl-Meyer, K. (1991). Happiness and domain-specific life satisfaction in adult northern Swedes. *Clinical Rehabilitation*, 5, 25-33.
- Furnham, A. (1991). Work and leisure satisfaction. In F. Strack, M. Argyle & M. Martin (eds.), *Subjective Well-being* (pp. 235-259). Oxford: Pergamon Press.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychology Press.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2nd Ed). Hove: Taylor & Francis Group.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gaines, J. & Jermier, J. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.

- Galinha, I.C. (2008). *Bem-estar subjectivo: Factores cognitivos, afectivos e contextuais*. Coimbra: Quarteto.
- Galinha, I. & Ribeiro, J. (2005). Contribuição para o estudo da versão portuguesa da Positive and Negative Affect Schedule (PANAS): II – Estudo Psicométrico. *Análise Psicológica*, 23, 219-227.
- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-1997. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1081-1101.
- Gechman, A.S. & Wiener, Y. (1975). Job involvement and satisfaction as related to mental health and personal time devoted to work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 521-523.
- George, J.M. (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, 317-324.
- Gomes, J. & Cunha, M.P. (2003). O Âmbito Estratégico da Gestão de Recursos Humanos. *Recursos Humanos Magazine*, n.º 26, Lisboa, Maio/Junho, 6-12.
- Gomez-Mejia, L. & Welbourne, T. (1988). Compensation strategy: An overview and future steps. In G. Ferris & M. Buckley. *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions and Outcomes* (pp. 173-190). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Gonçalves, S. (2004). *Relatório de estágio*. Manuscrito não publicado, ISCTE, Lisboa.
- Gonçalves, S. (2007). *Perturbações psicológicas associadas aos acidentes de trabalho: O papel moderador do coping social e da coesão grupal*. Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2004). Stress ocupacional, estratégias de coping e implicação organizacional em contexto policial. In A. Carvalho, J. Monteiro, E. Baptista, M. Covelinhas, & R. Cruz (Orgs.). *Encontro sobre Recrutamento e Selecção* (pp.165-173). Lisboa: Marinha Portuguesa, Repartição d Recrutamento e Selecção da Direcção do Serviço de Pessoal.
- Gonçalves, S., & Neves, J. (2005). The Impact of Burnout on Organizational Commitment in the Police Context: The Moderating Effects of Colleagues Support. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: Key Papers of the European Academy of Occupational Health Psychology* (Vol.6, pp. 121-128). Maia: ISMAI Publishers.
- Gonçalves, S., Marques Pinto, A., & Lima, L. (2008). Acidentes de trabalho e trauma: O papel moderador do coping social. In A. Caetano, M. Garrido, S. Batel & C. Martins (Orgs.). *Percursos da investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 255-277). Lisboa: Edições Colibri.
- Gonçalves, S., Marques Pinto, A., & Lima, M. L. (2006). Coping social: Concepções e operacionalização. In Leal, I., Pais Ribeiro, J.L., & Neves de Jesus, S. (Eds.), *Actas do 6.º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde: Saúde, bem-estar e qualidade de vida*. Lisboa: ISPA Edições.
- Gonçalves, S., Neves, J. & Morin, E. (2009). *Job demands and job resources: Their role in workers well-being*. Comunicação apresentada no 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, em Santiago de Compostela, Espanha, de 13 a 16 de Maio de 2009.
- Gonçalves, S., Neves, J. & Morin, E. (2010). *Work critical incidents and PTSD: The role of group cohesion*. Comunicação apresentada na 9th Conference of European Academy of Occupational Health Psychology, em Roma, Itália, de 29 a 31 de Março de 2010.
- Gonçalves, S.P. & Augusto, N.G. (2010). Fotografia europeia e nacional dos riscos psicossociais: Apresentação dos resultados do inquérito europeu às empresas sobre novos riscos emergentes. *Revista Segurança Comportamental*, 2, 32-35.
- Gonçalves, S.P. & Duarte, P. (2011). *Implicações das práticas de responsabilidade social no bem-estar no trabalho*. Poster apresentado no II Workshop de Segurança Comportamental, realizado em Maio no ISCTE-IUL, Portugal.

- Gonçalves, S.P. & Neves, J. (2008). The impact of burnout on organisational commitment: The moderating effects of family, friends and supervisor social support. In P. Roussi, E. Vassilaki, & K. Kaniasty (Eds.), *Stress and psychological resources: Coping with life changes, occupational demands, educational challenges, and threats to physical and emotional well-being* (pp.75-85). Berlin: Logos Verlag Berlin GmbH.
- Gonçalves, S.P. & Neves, J. (2010). Bem-estar subjectivo nos profissionais de polícia e militares: Comparação entre grupos profissionais e diferentes países europeus, *Psicologia Militar, 19*, 119-143.
- Gonçalves, S.P. (2011). A importância do grupo de trabalho para o bem-estar no trabalho: Um estudo com polícias. *Revista Segurança Comportamental, 3*, 40-41.
- Gonçalves, S.P., Neves, J. & Morin, E. (2009). Job demands and job resources: Their role in workers well-being. In M. Salanova & Rodríguez-Sánchez, A. (Org.), *Looking for the Positive Side of Occupational Health at work* (pp.106-126). Benicasim: Universitat Jaume-I.
- Gonçalves, S.P., Neves, J. & Morin, E. (2010a). Fontes de stress num contexto policial: Estudo de caso. In E. Vaz & V. Meirinhos (orgs.). *Recursos humanos: Das teorias às boas práticas - os artigos de Investigação e Intervenção* (pp.59-71). Penafiel: Editorial Novembro.
- Gonçalves, S.P., Neves, J.G. & Morin, E. (2010b). Psychological Health and the Meaning of Work. In S.T. Menon (Ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 87 – 95). Shreveport, LA: ISSWOV - International Society for the Study of Work & Organizational Values.
- Goodman, E.A., Zammuto, R.F., & Gifford, B.D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organizational Development Journal, 19*(3), 58-68.
- Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies, 29*(6), 783-798.
- Gordon, G.G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In R.H. Kilman, M.J. Sxton, R. Serpa and Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture* (pp.103-125). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review, 6*(2), 396-415.
- Gouldner, A. (1971). Conflitos na Teoria de Weber. In E. Campos (Org.), *Sociologia da burocracia* (pp. 60-67). Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Grant-Vallone, E.J., & Donaldson, S.I. (2001). Consequences of work-family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress, 15*(3), 214-226.
- Greller, M., Parsons, C. & Mitchell, D. (1992). Additive effects and beyond: Occupational stressors and social buffers in police organization. In J. Quick, L. Murphy & J. Hurrell. *Stress & Well-Being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health* (pp. 33-47). Washington: American Psychological Association.
- Guerrero, R.R. (2002). Introducción. In A. Farabi (Ed.), *El camino de la felicidad* (pp. 11-39). Madrid: Editorial Trotta.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies, 24*(5), 503-521.
- Guest, D.E. (1999). Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal, 9*(3), 5-25.
- Gutek, B.A., Searle, A. & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), 560-568.
- Hackett, R.D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology, 62*, 235-248.

- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work design*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hageman, M., Kennedy, R., & Price, N. (1981). Coping with stress. In H. More (Ed.), *Critical issue in law enforcement* (pp. 296-302). Cincinnati, OH: Anderson.
- Hair, J.F., Jr., et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Handy, C. (1978). *Gods of management*. London: Souvenir Press.
- Hardy, G.E., Woods, D. & Wall, T.D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306-314.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2002). *Handbook of communication audits for organisations*. New York: Routledge.
- Harpold, J. & Feemster, S. (2002). Negative influences of police stress. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 71(9), 1-7.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Harrison, R.V. (1978a). *Person-environment Fit and Job Stress: Distress at Work*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Harrison, R.V. (1978b). Person-environment fit model and the study of job stress. In C.L. Cooper & R. Payne (Eds.), *Stress at work* (pp. 175-205). New York: Wiley.
- Harrison, S.J. (1998). Police Organizational Culture: Using ingrained values to build positive organizational improvement. *Journal of Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 3 (2), s/p.
- Hart, P.M. Wearing, A.J. & Headey, B. (1995). Police stress and well-being: Integrating personality, coping and daily work experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 133-156.
- Hasselhorn, H.M., Tackenberg, P., & Peter, R. (2004). Effort-reward imbalance among nurses in stable countries and in countries in transition. *Int J Occup Environ Health*, 10(4), 401-8.
- Helmreich, R.L., Sawin, L.L. & Carsrud, A.L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 15-188.
- Hill, M.M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hinkle, L.E. (1968). Occupation, education and coronary heart disease. *Science*, 161, 238-246.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 50, 337-396.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hofstede, G. (1997/2001/2003). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holmes, T. & Rahe, R. (1967). Holmes-Rahe Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- Hom, P.W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Hood, C. (1996). Exploring variations in public management reform of the 1980's. In A.G. Berkke, J. Perry & T. Toonnen (Eds.), *Civil service systems in comparative perspective* (pp.155-176). Indianapolis: Indiana University Press.

- Howieson, W.B. (2008). *A quantitative evaluation of the reformulated 1996 path-goal theory of work unit leadership via structural equation modeling*. Tese de doutoramento na University of Edinburgh.
- Hu, L.-T., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huang, H.J. & Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations: Role of customer orientation in a four-nation study. *Personnel Review*, 35(4), 361-377.
- Huber, V.L. (1983). An analysis of performance appraisal practices in the public sector: a review and recommendations. *Public Personnel Management Journal*, 12, 258-67.
- Hurrell, J. (1995). Police work, occupational stress and individual coping. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 27-28.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-675.
- Íñigo, D.M. & Mazo, F.R. (2003). Métodos de investigación en Psicología de las Organizaciones. In Rodriguez, F.G. & Alcover, C.M. (Eds.), *Introducción a la psicología de las organizaciones* (pp. 109-134). Madrid: Alianza Editorial.
- Inglehart R. & Klingemann H.D. (2000). Genes, culture, democracy, and happiness. In E. Diener & E.M. Suh (Eds.). *Culture and Subjective Wellbeing* (pp. 165-183). Cambridge: MA. The MIT Press.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M., & Phillips, J.S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-61.
- Jaffe, D.T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S.L. Sauter & L.R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress*, (pp.13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Jaskyte, K. & Dressler, W.W. (2004). Studying culture as an integral aggregate variable: Organizational culture and innovation in a group of nonprofit organizations. *Field Methods*, 16(3), 265-284.
- Jesus, T. (2009). *Burnout e engagement dos técnicos de ambulância de emergência do instituto nacional de emergência médica*. Dissertação de mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (pólicopiado).
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: Wiley.
- Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988). Job strain, workplace social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Johnson, L.B. (1991). Job strain among police officers: gender comparisons. *Police Studies*, 14(1), 12-16.
- Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P., & Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (2), 178-187.
- Joiner, T.A., (2001). The Influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: Evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 229-242.
- Judge, T. & Watanaba, S. (1993). Another look at the Job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Judge, T.A., Bono, J.E., & Locke, E.A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*, 376-407.
- Juniper, B., White, N., & Bellamy, P. (2010). A new approach to evaluating the well-being of police. *Occupational Medicine*, *5*, 1-6.
- Kacmar, M.K. & Ferris, G.R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, *74*, 201-207.
- Klugman, J. et al. (2009). Relatório de Desenvolvimento Humano 2009. Disponível em http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_PT_Complete.pdf.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell: University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285-308.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Psicologia social das organizações* (2.^a Ed.). São Paulo: Editora.
- Kahn, R. L, Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Keating, J. B. (2002). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* (pp.103-116). Lisboa: RH Editora.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on Mediation. *Organizational Research Methods*, *11*, 353-358.
- Kerley, K.R. (2005). The costs of protecting and serving: Exploring the consequences of police officer stress. In H. Copes (Ed.), *Policing and stress* (pp.73-86). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kets de Vries, M. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, *54*(1), 101-111.
- Keyes, C.L.M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *73*, 539-548.
- Keyes, C.L.M., Hysom, S.J. & Lupo, K.L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, *4* (2), 143-153.
- Keyes, C.L.M., Shmotkin, D., & Ryff, C.D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*, 1007-1022.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organization: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, *15*(4), 9-29.
- Kirkcaldy, B. & Furnham, A. (1995). Coping, seeking social support and stress among German police officers. *European Review of Applied Psychology*, *45*(2), 121-125.
- Kirkcaldy, B.D. & Cooper, C.L. (1992). Managing the stress of change. *Stress Medicine*, *8*, 219-231.
- Kirkcaldy, B.D. (1993). Job stress and satisfaction: International police officers. *Psychological Reports*, *72*, 386.
- Kirkcaldy, B.D., Cooper, C.L., & Brown, J., (1998). The demographics of occupational stress among police superintendents. *Journal of Managerial Psychology*, *13* (2), 90-101.
- Kirkpatrick, D. (1994/1998). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett Koehler.

- Kirschman, E. (1997/2000). *I love a cop: What police families need to know*. New York: Guilford Press.
- Knapp, E. & Yu, D. (1999). Understanding organizational culture. *Knowledge Management Review*, 2(1), 16-22.
- Knowles, S.R. & Bull, D.F. (2004a). Investigating the affect of stress on police officer psychological and physiological well-being. *The Canadian Journal of Police & Security Services*, 2(2), 83-89.
- Knowles, S.R. & Bull, D.F. (2004b). Exploring the mediating roles of cognitive and behavioural coping strategies on the relationship between age and well-being. *The Canadian Journal of Police & Security Services*, 2(4), 229-236.
- Knowles, S.R. & Bull, D.F. (2006). Assessing the relationship between age and personality variables on the psychological and physiological well-being of police officers. *The Canadian Journal of Police & Security Services*, 4(1), 28-32.
- Knox, J. & MacDonald, S. (2001). *Diary of a police officer*. London: UK Home Office.
- Kohan, A. & O'Connor, B.P. (2002). Police Officer Job Satisfaction in Relation to Mood, Well-Being, and Alcohol Consumption. *The Journal of Psychology*, 136(3), 307-318.
- Koopman, P.L., Den Hartog, D.N., Konrad, E. et al. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503-520.
- Kop, N., Euwema, M.C., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour. *Work and Stress*, 13, 326-340.
- Kopelman R., Brief, A., & Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 282-318). San Francisco: Jossey-Bass.
- Koslowsky, M. (1998). *Modeling the stress-strain relationship in work settings*. London: Routledge.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Kristof, A. (1996) Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kroes, W. (1976). *Society's victims, the policeman. An analysis of job stress in policing*. New York: Charles C. Thomas.
- Kumar, G.V. (2008). Psychological Stress and Coping Strategies of the Parents of Mentally Challenged Children. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2), 227-231.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Larsen, R.J. (1992). Neuroticism and selective encoding and recall of symptoms: Evidence from a combined concurrent-retrospective study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 488-498.
- Laufersweiler-Dwyer, D.L. & Dwyer, R.G. (2000). Profiling those impacted by organizational stressors at the macro, intermediate and micro levels of several police agencies. *The Justice Professional*, 12, 443-469.

- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lazarus, R. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. London: Free Association Books.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Le Blanc, P., De Jonge, J. & Schaufeli, W. (2000). Job stress and health. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to work and organizational psychology: A European perspective* (pp.148-177). Oxford: Blackwell Publishers.
- Lefkowitz, J. (1975). Psychological attributes of policemen: A review of research and opinion. *Journal of Social Issues*, 31, 3 - 26.
- Leonardo, J. (1996). O stress. *Polícia Portuguesa*, 57(90), 11-14.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 767-775.
- Lima, M.L., & Novo, R. (2006). Nós por cá todos bem? Bem-estar subjectivo e social em Portugal e na Europa. In J.Vala e A. Torres (Orgs), *Contextos e atitudes Sociais na Europa* (pp. 147-182). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Lin, Y-C. & Yang, C. (2002). Fairness and justice of the procedures for the promotion system by recommendation in government organizations: a case study of Taiwanese police officers. *International Journal of Public Administration*, 25, 1235–1253.
- Lincoln, J.R., Hanada, M., & Olson, J. (1981). Cultural orientations and individual reactions to organizations: A study of employees of Japanese-owned firms. *Administrative Science Quarterly*, 26, 93-115.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331-348.
- Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Llorens, S., Líbano, M., & Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp.63-93). Madrid: Editorial Síntesis.
- Locke, E. (1986). Generalizing from laboratory to field: Ecological validity or abstraction of essential elements. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings: Research findings from industrial-organizational psychology, organizational behavior, and human resource management* (pp. 3-9). Lexington, MA: Lexington Books.
- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22, 703-722.
- Lucas, R., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.
- Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: University Press.
- Lyubomirsky, S. (2008). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.
- Maanen, J.V. (1975). Police Socialization: A longitudinal Examination of Job Attitudes in an Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.
- Maciel, R. (2010). *A forma sonata em descontinuidades e bifurcações*. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Tese de doutoramento.

- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research, 30*, 41-62.
- Magalhães, D., Fonseca, M. & Bruto da Costa, R. (1999). Factores indutores de *stress* na actividade policial: Estudo exploratório com uma amostra de guardas da PSP de Lisboa. In A. Soares, S. Araújo & S. Caires (Orgs). *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos* (vol. VI, pp.262-266). Braga: Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Magnus, K. & Diener, E. (1991). *A longitudinal analysis of personality, life events and well-being*. Paper presented at the annual meeting of the Midwestern Psychological Association, Chicago.
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective well-being: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work & Stress, 21*(3), 197-219.
- Malloy, T.E. & Mays, G.L. (1984). The police stress hypothesis: A critical evaluation. *Criminal Justice and Behaviour, 11*, 197-224.
- Marion, N. (1998). Police academy training: are we teaching recruits what they need to know? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 21* (1), 1998, 54-79.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marques Pinto, A. (2000) *Burnout profissional em professores portugueses – representações sociais, incidência e preditores*. Dissertação de doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (pólicopiado).
- Marques, A., Moraes, L., Pinal da Costa, R., & Ferreira, J. (2003) *Qualidade de vida e estresse no trabalho em uma grande corporação de polícia militar*. Paper presented to the Third International Conference Iberoamerican Academy, Brasil.
- Marsh, H., Hau, K.-T. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: comment on hypothesis testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling, 11*, 320-341.
- Martelli, T.A., Waters, L.K. & Martelli, J. (1989). The police stress survey: Reliability and relation to job satisfaction and organizational commitment. *Psychological Reports, 64*, 267-273.
- Martins, D. (2004). *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, Faculdade de Economia da Universidade do Porto (pólicopiado).
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent development in theory and research* (pp.1-16). UK: Taylor & Francis.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Mazzola, J.J., & Spector, P.E. (2009, November). *The Workplace Nutrition and Exercise Climate Scale and its relationships*. Paper presented in the 8th International Conference on Occupational Stress and Health. San Juan, Puerto Rico.
- McCarty, W.P., Zhao, J.S. & Garland, B.E. (2007). Occupational stress and burnout between male and female police officers. Are there any gender differences? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management, 30*(4), 672-691.
- McCrae, R. & Costa, P. (1985). Updating Norman's adequate taxonomy: Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*, 710-721.

- McDonald, V.N. (1983), "Ideology and its impact: personal and organizational legitimation and legitimacy", in Dowling, J.B. and McDonald, V.N. (Eds.), *The Social Realities of Policing: Essays in Legitimation Theory*, Canadian Police College, Ottawa.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- Monteiro, S. (2006). *Quando for grande quero ser polícia: Stress profissional em três unidades policiais*. Dissertação de mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa (pólicopiado).
- Moon, B. (2006). The influence of organizational socialization on police officers' acceptance of community policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 704-722.
- Motta, F. (1976). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira.
- Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). Findings workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832.
- Muchinsky, P.M. & Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Muchinsky, P.M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 801-805.
- Mughal, S., Walsh, J., & Wilding, J. (1996). Stress and work performance: the role of trait anxiety. *Personality and Individual Differences*, 20 (6), 685-691.
- Murphy, L.R. & Lim, S.Y. (1997). Characteristics of healthy work organizations. In: "From experience to innovation IEA '97" *Proceedings of the 13th Triennial Congress of the International Ergonomics Association, Tampere, Finland June 29-July 4* (pp. 513-515). Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43(5), 881-889.
- Nelson, D.L. & Simmons, B.L. (2002). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp.97-119). Washington, DC: American Psychological Association.
- Neves, J. & Gonçalves, S.P. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Neves, J. (2000a). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. In A. Caetano & J. Vala. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 3-30). Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2000b). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2001). Estruturas organizacionais. In J. Ferreira, J. Neves & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp.469-500). Lisboa: McGrawHill.
- Neves, J. (2003). Formação profissional: novas formas de actividade e implicações na concepção de modelos de intervenção formativa. *Recursos Humanos Magazine*, 25, 30-37.

- Neves, J.G. (2007). *Paradoxo e complexidade na cultura e liderança: padrões configuracionais*. Lição de síntese. Provas de Agregação. ISCTE, Lisboa.
- Niederhoffer A (1967) *Behind the Shield: Police in Urban Society*. New York: Doubleday and Company Inc.
- O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Ogbonna, E. & Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a Higher Level. In K.J. Klein & S.W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (pp. 211-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ott, J.S. (1989). *The organizational culture perspective*. Pacific Grove: Brooks/ Cole Publishing Company.
- Pais Ribeiro, J.L. (1999). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. Lisboa: Climepsi Editores.
- Paoline, E.A. (2004). Shedding light on police culture: An examination of officers' occupational attitudes. *Police Quarterly*, 7 (2), 205-236.
- Paoline, E.A. III., Myers, S.M. & Worden, R.E. (2000). Police culture, individualism, and community policing: Evidence from two police departments. *Justice Quarterly*, 17(3), 575-605.
- Parker, S.K. & Sprigg, C. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84, 925-939.
- Passareli, P.M. & Silva, J.A. (2007). Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjectivo. *Estudos de Psicologia*, 24(4), 513-517.
- Patterson, G.T. (2002). Predicting the effects of military service experience on stressful occupational events in police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 25(3), 602 – 618.
- Payne, R.L. & Fletcher, B. (1983). Job demands, supports, and constraints as predictors of psychological strain among schoolteachers. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 136-147.
- Peccei, R. 2004. Human resource management and the search for the happy workplace. *Erasmus Research Institute of Management*. Rotterdam: ERIM/Erasmus University.
- Pendergrass, V. & Ostrove, N. (1984). Survey of stress in women policing. *Journal of Police Science and Administration* 12(3), 303-309.
- Pendergrass, V., & Ostrove, N. (1986). Correlates of alcohol use by police personnel. In J.T. Reese & H.A. Goldstein (Eds.), *Psychological services for law enforcement* (pp.489-495). Washington, DC: Federal Bureau of Investigation.
- Peterson, M. & Wilson, J.F. (1998). The culture-work-health model: A theoretical conceptualization. *American Journal of Health Behavior*, 22(5), 378-391.
- Peterson, M. & Wilson, J.F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16-24.
- Pettit, L. (2003). Who's the most stressed of all?. *Personnel Today*, 21 October.

- Petty, M.M., McGee, G.W., & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. *Management Review*, 40(2), 96-123.
- Pfeffer, J., & Viega, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 38-48.
- Pienaar, J. & Rothmann, S. (2003). *Suicide ideation, stress and coping in the South African police service*. Paper presented to the XIth European Congress on Work and Organizational Psychology, Lisboa, Portugal.
- Pina Prata, F. X. (1983). O 1.º Encontro Europeu de Terapia Familiar e Comunitária. *Cadernos de Terapia Familiar e Comunitária*, 3, 11-15.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pool, S.W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives. *Journal Management Development*, 19(1), 32-48.
- Powell, G.N. (1998). Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 26(3), 50-61.
- Powell, T.J. & Enright, S.J. (1990). *Anxiety and stress management*. London: Routledge.
- Queirós, C. & Marques, A. (*in press*). Burnout in male portuguese samples: A comparative study between nurses, teachers and police officers. In Neves, J. & Gonçalves, S.P. (Eds.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quiar, C. (2001). Modernização e prestação de serviços da PSP – O atendimento ao público. *Separata da Revista de Polícia Portuguesa, ano LXIV - 4.ª série, bimestral, n.º 129, Maio/Junho*.
- Quick, J.D., Horn, R.S. & Quick, J.C. (1986). Health consequences of stress. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 19-36.
- Quinn, J., Mintzberg, H. & James, R. (1988). *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Quinn, M.D. (1985). Planning with people in mind. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 97-105.
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Quinn, R.E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, 122-140.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Quinn, R.E. (1985). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rego, A. & Pina e Cunha, M. (2009). Do the opportunities for learning and personal development lead to happiness? It depends on work-family conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 334-348.
- Rego, A. & Souto, S. (2003). Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro. *Anais do XXVII Encontro da ANPAD*, Atibaia, São Paulo, Brasil.
- Rego, A. (2004). Pessoas saudáveis em organizações saudáveis: Os colaboradores no cerne da responsabilidade social das empresas. In Instituto para a Qualidade na Formação (Ed.), *Inovação organizacional* (pp.263-300). Lisboa : IQF.
- Rego, A., Cunha, M.P. & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Universidade de Aveiro: Working Papers in Management.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. PhD dissertation. The Faculty of Economics and Business Administration, University of Tartu, Estonia.
- Reiser, M. (1974). Some organizational stresses on policeman. *Journal of Police Science and Administration*, 2, 156-159.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
- Ribeiro, L.S. & Ferreira, E.V. (1990). Perfil sócio-vocacional dos candidatos a agentes de polícia criminal. *Polícia e Justiça*, 5, 7-26.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A Short version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238-257.
- Robayo-Tamayo, M. (1997). *Relação entre a síndrome de burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Roberts, N.A. & Levenson, R.W. (2001). The remains of the workday: Impact of job stress and exhaustion on marital interaction in police couples. *Journal of Marriage and Family*, 63, 1052-1067.
- Robinson, P. (1981). Stress in the police service. *Police Review*, November, 2308-2312.
- Robles, D.T. (1997). *La sociedad policial. Poder, trabajo y cultura en una organización local de policía*. Barcelona: CIS.
- Rocha, J.A.O. (2007). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2.^a ed.). Lisboa: Escola Editora.
- Rocha, P. (2004). *Socialização organizacional e estratégias de actuação organizacional: O papel mediador da cultura organizacional*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa.
- Rodie, J. (1989). The Boston stress program. *Police Review*, April, 864-865.
- Rosentock, L. (1997). Work organization research at National Institute for Occupational Safety and Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (1), 7-10.
- Rothmann, S. & Jorgensen, L.I. (2007). A model of work-related well-being for police members in the north west province. *Acta Criminologica* 20(4), 73-84.
- Rousseau, D.M. & Greller, M.M. (1994). Human resource practices: Administrative contract market. *Human Resource Management*, 33(3), 385-401.
- Russell, J.A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- Rusell, J.A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review*, 1, 145-172.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D. & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychol. Inq.*, 9, 1-28.
- Ryff, C.D. (1989). In the eye of the beholder: Views of psychological well-being among middle-aged and older adults. *Psychology and Aging*, 4, 195-210.
- Ryff, C.D. (1991). Possible selves in adulthood and old age: A tale of shifting horizons. *Psychology and Aging*, 6, 286-295.
- Ryff, C.D., Magee, W.J., Kling, K.C., & Wing, E.H. (1999). Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being. In C.D. Ryff & V.W. Marshall (Eds.), *The self and society in aging processes* (pp.247-278). New York: Springer.
- Rynes S.L, Bretz R.D. & Gerhart B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44, 487-521.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395-426.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In C. Vázquez & G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp.403-427). Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A..
- Salanova, M. (2009). Hacia una Psicología de la Salud Ocupacional más positiva. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp.247-283). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A.B.Bakker & M.P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martíne, I. (2011). *Towards a Healthy and Resilient Organization (HERO) Model*. Paper presented at 15th Conference of European Association of Work and Organizational Psychology, Maastricht, May.
- Salanova, M., Martínez, I.M., Cifre, E., & Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: Aspectos teóricos y conceptuales. In M. Salanova (Dir.), *Psicología de la salud ocupacional* (pp.21-62). Madrid: Editorial Síntesis.
- Salokangas, R.K., Joukamaa, M. & Mattila, V. (1991). On determinants of life satisfaction in later middle age: Reports of the TURVA project. *Psychiatria Fennica*, 22, 157-170.
- Sanders, B.A. (2003). Maybe there's no such thing as a "good cop". Organizational challenges in selecting quality officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 26(2), 313-328.
- Santos, S.M. & Queirós, C. (2008). Um estudo exploratório sobre o suicídio nas forças policiais portuguesas. In I. Leal, J.L. Pais Ribeiro, I. Silva & S. Marques (Eds.). *Actas do 7º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde* (pp. 663-666). Lisboa: ISPA Edições.
- Sarmento, M.J. (1994). *A vez e a voz dos professores: Contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto: Porto Editora.
- Sauter, S.L., Lim, S.Y., & Murphy, L. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.

- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1989/1992/1985/1997/2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (1991). What is culture? In P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C., Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). California: Sage Publications.
- Schein, E.H. (1997c). How leaders create organizational cultures. In E.H. Schein (Ed.), *Organizational culture and leadership* (pp. 211-227). São Francisco: Jossey-Bass.
- Schmutte, P.S. & Ryff, C.D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 594-559.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schuyler, K. (2004). The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory ad practice. *Journal of Applied Sociology*, 21 (2), 57-79.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M.E.P. (1998). President's column: Positive social science. *APA Monitor*, April, 2.
- Selye, H. (1950). Forty years of stress research: Principal remaining problems and misconceptions. *CMA Journal*, 115, 53-55.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGrawHill.
- Selye, H. (1979). *The stress of my life: A scientist's memoirs*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Selye, H. (1980). *Selye's guide to stress research*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Serra, A. Vaz (2000). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Adriano Vaz Serra.
- Sevastos, P., Smith, L., & Cordery, J.L. (1992). Evidence on the reliability and construct validity of Warr's (1990) well-being and mental health measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 33-49.
- Shaw, D. & Delery, J. (2003). Strategic HRM and organizational health. In D. Hofmann & L. Tetrick (Orgs.), *Health and Safety in Organizations* (pp.233-260). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheldon, K.M. & King, L.K. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 216-217.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high effort/ low rewards conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.

- Siegrist, J. & Peter, R. (1996). Threat to occupational status control and cardiovascular risk. *Israel Journal of Medical Science*, 32, 179-184.
- Siegrist, J. Peter, R. Junge, A. Cremer, P. & Seidel, D. (1990). Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men. *Social Science and Medicine*, 31, 1127-1134.
- Silva, A. & Queirós, C. (in press). Sensation seeking and burnout in police officers. In Neves, J. & Gonçalves, S.P. (Eds.). *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Silva, S. (2003). *Culturas de segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: Valores organizacionais declarados e em uso*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Simonton, D. K., & Baumeister, D. R. F. (2005). Positive psychology at the summit. *Review of General Psychology*, 9(2), 99-102.
- Siqueira, M. & Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Skolnick, J.H. (1966/1994). *Justice without Trial: Law Enforcement in Democratic Society*. New York: MacMillan.
- Soeiro, C. & Bettencourt, H. (2003). Identificação de factores de stress associados ao trabalho de polícia: Estudo exploratório de uma amostra de inspectores de investigação criminal da Polícia Judiciária Portuguesa. *Polícia e Justiça*, III(1), 127-158.
- Soeiro, C. (1994). Caracterização da organização policial portuguesa: Identificação de um movimento sindical no corpo da polícia judiciária. *Polícia e Justiça*, II Série (n.º 2), 129-157.
- Soeiro, C., & Samagaio, M. (2002). *Identificação dos factores de stress. A sua magnitude e sintomas associados de uma amostra de polícias de investigação criminal da Polícia Judiciária Portuguesa*. Manuscrito não publicado. Lisboa: Instituto Superior de Polícia Judiciária e Ciências Criminais.
- Solomon, R. M. & Horn, J.H. (1986). Post-shooting traumatic reactions: A pilot study. In J. T. Reese & H. A. Goldstein (eds.), *Psychological Services for Law Enforcement Officers* (pp.383-393). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Souryal, S. (1981). Kojak syndrome: Meeting the problem of police dissatisfaction through job enrichment. *Police Chief*, 48(6), 60-64.
- Souryal, S. (1986). Reversing the Kojak syndrome in police agencies a new managerial challenge. *Justice Professional*, 1(2), 96-110.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Edições Lidel.
- Sousa, V. (2006). A integração de recursos humanos na PSP: O processo de socialização. *Politeia, Número especial*, 7-109.
- Sutherland, V.J. & Cooper, C.L. (1990). *Understanding stress: psychological perspective for health professionals*. Psychology and Health, Series: 5. London: Chapman and Hall.
- Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997). The effects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 391-408.
- Spector, P.E. & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spector, P.E., Dwyer, D.J., & Jex, S.M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11-19.
- SPSS (2006). *Guia de utilização do AMOS*. Lisboa: SPPSS.

- Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related task performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240-261.
- Stankowich, P. (2008). Filosofia grega: precursores da racionalidade e das investigações psicológicas. *Revista Científica de Psicologia*, 1(2), 1-9. Acedida em <http://www.pesquisapsicologica.pro.br/pub02/patricia.pdf> a 17 de Janeiro de 2011.
- Stephens, C., & Long, N. (1999). Posttraumatic stress disorder in the New Zealand police: The moderating role of social support following traumatic stress. *Anxiety, Stress, and Coping*, 12, 247-264.
- Stevens, D. (1999). Stress and American police officer. *The Police Journal*, LXXII (3), 247-259.
- Storey, J. (1987). Developments in the management of human resources: An interim report. *Warwick Papers in Industrial Relations*, 17. IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick.
- Stratton, J., Parker, D., & Snibbe, J. (1984). Post-traumatic stress: Study of police officers involved in shootings. *Psychology Reports*, 55(1), 127-131.
- Suh, E. M., & Oishi, S. (2004). Culture and well-being: An introduction to the special issue. *Journal of Happiness Studies*, 5, 219-222.
- Tait, M., Padgett, M. Y. & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A re-examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Tang, T.L., & Hammontree, M.L. (1992). The effects of hardiness, police stress, and life stress on police officers' illness and absenteeism. *Public Personnel Management*, 21(4), 493-511.
- Tepperman, L., & Curtis, J. (1995). A life satisfaction scale for use with national adult samples from the USA, Canada and Mexico. *Social Indicators Research*, 35, 255-270.
- Territo, L. & Vetter, H.J. (1981). Stress and Police Personnel. Boston, M.A.: Allyn & Bacon.
- Torres, S., Maggard, D.L., Jr., & To, C. (2003, October). Preparing families for the hazards of police work. *The Police Chief*, 70(10), 108.
- Torrington, D. (1992). Human Resource Management and the Personnel Function. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp.56-66). New York: Routledge.
- Trice, H. (1985). *Occupational subcultures in workplace*. New York: ILR Press.
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tsui, A., Pearce, J., Porter, L. & Tripoli, A. (1997). Alternative approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K.R., & Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 113-137.
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy*. London: Pitman Publishing
- Tzeng, H.M., Ketefian, S., & Redman, R.W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84.
- Tziner, A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, 63-78.

- Ulrich, D. & Lafasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. In G. Ferris, S. Rosen, & D. Barnum (Eds.), *Handbook of Human Resource Management* (pp.317-336).Cambridge: Blackwell.
- Vala, J., Monteiro, M. & Lima, L. (1994). Culturas organizacionais – uma metáfora à procura de teorias. In J. Vala, M. Monteiro & L. Lima. *Psicologia Social das Organizações – Estudo em Empresas Portuguesas* (pp.13-37). Oeiras: Celta Editora.
- Vala, J., Torres, A. & Ramos, A. (2008). *Inquérito Social Europeu – Resultados Globais Comparativos*. Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.
- Valente, M.M.G. (2004). *Enquadramento jurídico das polícias municipais – do quadro constitucional ao quadro ordinário, Estudos de Homenagem ao Professor Doutor Germano Marques da Silva*. Coimbra: Almedina.
- Van der Velde, M. & Class, M.D. (1995). The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture. In Sauter, S.L. & Murphy, L.R. (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp.53-59). Washington, DC: American Psychological Association.
- Van Dierendonck, D., Diaz, D., Rodriguez-Carvajal, R., Blanco, A., & Moreno-Jimenez, B. (2008). Ryff's six-factor model of psychological well-being, a spanish exploration. *Social Indicators Research*, 87(3), 473-479.
- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, Susanj, Z., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyiscki, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Neves, J.G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalés-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: the Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Van Vianen, A. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational culture. *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149.
- Van Vuuren, M., Veldkamp, B.P., De Jong, M.D.T. & Seydel, E.R. (2008). Why work? Aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the Competing Values framework. *Personnel Review*, 37(1), 47-65.
- Vandenberg, R., Park, K., DeJoy, D., Wilson, M., & Griffin-Blake, C. (2002). The healthy work organizational model: Expanding the view of individual health and well being in the workplace. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115.
- Vanderberghe, C. & Peiró, J.M. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 569-581.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Review*, 17(3), 241-255.
- Vanhala, S. & Tuomi, K. (2003). Individual, Organizational and work-related determinants of employee well-being. *EBS Review*, 17, 70-81.
- Vasconcelos, E.F. & Guimarães, L.A.M. (2009). Esforço e recompensa no trabalho de uma amostra de profissionais de enfermagem. *Psicólogo inFormação*, 13(13), 11-36.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Violanti, J.M. (1983). Stress patterns in police work: A longitudinal study. *Journal of Police Science and Administration*, 11(2), 211-216.
- Violanti, J.M., Marshall, J.R., & Howe, B. (1985). Stress, coping, and alcohol use: The police connection. *Journal of Police Science and Administration*, 13(2), 106-110.
- Von Mises, L. (1990). *Ação Humana: um tratado de economia*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal.

- Voon, B.H. (2006). Linking a service-driven market orientation to service quality. *Managing Service Quality*, 16(6), 595-619.
- Wade, D.C., Cooley, E. & Savicki, V. (1986). A longitudinal study of burnout. *Children and Youth Service Review*, 8(2), 161-173.
- Wagner III, J.A. (2000). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Walima, S. (1986). Organizational health in law enforcement. In J. Reese & Goldstein, H. (Eds.), *Psychological services for law enforcement* (pp. 205-214). Washington, DC: USGPO.
- Wall, T.D., Jackson, P.R., Mullarkey, S. & Parker, S.K. (1996). The demand-control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 153-166.
- Wallace, P.A., Roberg, R.R., & Allen, H.E. (1985). Job burnout among narcotics investigators: an exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 13, 549-559.
- Walsh, W.F. (1986). Performance evaluation in small and medium police departments: A supervisory perspective. *American Journal of Police*, 5, 91-109.
- Warr, P. & Parker, S. (2010). *IWP Multi-affect Indicator*. Manuscrito não publicado. Institute of Work Psychology, University of Sheffield.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and aging*, 7(1), 37-45.
- Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1-25). London: Penguin Books.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Warr, P.B. (1990a). Decision latitude, Job demands, and employee well-being. *Work and Stress*, 4, 285-294.
- Warr, P.B. (1990b). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Warr, P.B. (1996). Employee well-being. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (4th ed., pp. 224-253). London: Penguin Books.
- Warr, P.B. (1998). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (Eds.), *Understanding quality of life: Perspectives on enjoyment and suffering*. New York: Russell Sage.
- Warr, P.B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Washington, B. (1981). Stress and the female officer. In L. Territo & H.J. Vetter (Eds.), *Stress and police personnel* (pp. 142-147). Boston: Allyn & Bacon.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Webb, S. & Smith, D. (1980). Stress prevention and alleviation strategies for the police. *Criminal Justice Review*, 5(1), 251-257.
- Weinberg, A. & Cooper, C. (2007). *Surviving the workplace: A guide to emotional well-being*. London: Thomson.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- West, M.A., & Anderson, N. (1992). Innovation, cultural values and the management of change in British hospitals. *Work and Stress*, 6, 293-310.

- White, E. & Keith, B. (1990). The effect of shift work on the quality and stability of marital relations. *Journal of Marriage and the Family*, 52(2), 453-462.
- Whitener, E. (2001). Do "High Commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wilderom, C.P.M., Glunk, U. & Maslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp.193-209). Thousand Oaks: Sage.
- Williams, E.S., Manwell, L.B., Konrad, T.R. & Linzer, M. (2007). The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burnout with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from MEMO study. *Health Care Manage Rev.*, 32(3), 203-212.
- Wilson, M.G., Dejoy, D.M., Vanderberg, R.J., Richardson, H.A., & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Wood, S. & Albanese, M.T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 2322-2380.
- World Health Organization (1946). *WHO definition of Health*. Acedido em <http://www.who.int> (Acedido a 17/01/2011).
- Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. New York: CAHRS at Cornell University.
- Wright, P.M., & Boswell, W.R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, R. (2005). Going to teach in prisons: Culture shock. *The Journal of Correctional Education*, 56(1), 19-38.
- Wright, T.A. (2003). Affect, psychological well-being and creativity: Results of a field study. *Journal of Business and Management*, 9(1), 21-32.
- Wright, P.M., McMahan, G.L., McCormick, B., & Sherman, W.S. (1998). Strategy, Core Competence and Human Resource Involvement as Determinants of Human Resource Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.
- Yeung, A.K.O., Brockbank, J.W., & Ulrich, D.O. (1991). Organizational cultures and human resource practices: An empirical assessment. In R.W.Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. London: Sage.
- Zacharatos, A., Barling, J. & D'Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.
- Zammuto, R.F. & Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In R.W.Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- Zeffane, R. & McLoughlin, D. (2006). Cooperation and stress: Exploring the differential impact of job satisfaction, communication and culture. *Management Research News*, 29(10), 618-631.
- Zeidner, M., & Saklofske, D. (1996). Adaptive and maladaptive coping. In M. Zeidner & N.S. Endler. *Handbook of coping* (pp.505-531). New York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo A – Escalas de bem-estar no trabalho utilizadas

Anexo A.1 – Satisfação geral com o trabalho

Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho na XXX, diria que está:

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Razoavelmente satisfeito	Muito satisfeito	Muitíssimo satisfeito
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo A.2 – Bem-estar afectivo no trabalho

As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo
①	②	③	④	⑤	⑥
1. Tenso				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
2. Ansioso				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
3. Preocupado				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
4. Confortável				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
5. Calmo				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
6. Descontraído				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
7. Deprimido				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
8. Melancólico				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
9. Infeliz				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
10. Motivado				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
11. Entusiasmado				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	
12. Optimista				① ② ③ ④ ⑤ ⑥	

Anexo B – Instrumento de Cultura Organizacional Utilizado¹⁰⁷
(Fonte: Neves, 2007)

Vamos continuar a falar da XXX **como um todo**. Indique a frequência com que cada uma das situações apresentadas é **valorizada** na XXX.

		O que é valorizado na XXX					
		de modo nenhum					muitíssimo
		↓					↓
		①	②	③	④	⑤	⑥
1. ASSUMIR RISCOS	(tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥
2. COMPREENSÃO MÚTUA	(entendimento entre as pessoas)	①	②	③	④	⑤	⑥
3. OBJECTIVOS CLAROS	(conhecer concretamente as metas a atingir)	①	②	③	④	⑤	⑥
4. ÊNFASE NA REALIZAÇÃO DA TAREFA	(preocupação com o atingir resultados)	①	②	③	④	⑤	⑥
5. ABERTURA À CRÍTICA	(aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	①	②	③	④	⑤	⑥
6. PADRÕES ELEVADOS DE DESEMPENHO	(fazer muito e bem)	①	②	③	④	⑤	⑥
7. CUMPRIMENTO DAS REGRAS	(as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	①	②	③	④	⑤	⑥
8. PROCEDIMENTOS ESTABELECIDOS	(regras e instruções formais e escritas)	①	②	③	④	⑤	⑥
9. FLEXIBILIDADE	(adaptação às circunstâncias)	①	②	③	④	⑤	⑥
10. FORMALIZAÇÃO	(tudo passado a escrito)	①	②	③	④	⑤	⑥
11. APOIO AOS COLEGAS	(preocupação com os colegas de trabalho)	①	②	③	④	⑤	⑥
12. CONFIANÇA MÚTUA	(as pessoas confiam umas nas outras)	①	②	③	④	⑤	⑥
13. EFICIÊNCIA	(fazer o mais possível com os menores recursos)	①	②	③	④	⑤	⑥
14. APOIO NA RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS DE TRABALHO	(entre – ajuda)	①	②	③	④	⑤	⑥
15. PIONEIRISMO	(procurar ser o primeiro e o melhor)	①	②	③	④	⑤	⑥
16. RESPEITO PELA AUTORIDADE	(respeitar e valorizar as chefias)	①	②	③	④	⑤	⑥

¹⁰⁷ Cada orientação cultural resulta das médias dos itens correspondentes: cultura de apoio (2, 11, 12, 14); cultura de inovação (1, 5, 9, 15); cultura de regras (7, 8, 10, 16); cultura de objectivos (3, 4, 6, 13).

Anexo C – Questionário de práticas de gestão de recursos humanos¹⁰⁸

A. Pense na XXX como um todo. As frases seguintes dizem respeito ao modo como encara a comunicação na XXX. Diga-nos em que medida se encontra de acordo com as seguintes afirmações:

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente
 ① ② ③ ④ ⑤

Na XXX...

1. Somos encorajados a partilhar informação com os colegas	①	②	③	④	⑤
2. Somos encorajados a partilhar informação com as chefias	①	②	③	④	⑤
3. As chefias preocupam-se em informar os seus colaboradores	①	②	③	④	⑤
4. Há mais boatos do que informação correcta	①	②	③	④	⑤
5. A informação é suficiente	①	②	③	④	⑤
6. A informação que se recebe das chefias é de confiança	①	②	③	④	⑤
7. As chefias têm capacidade para transmitir informação	①	②	③	④	⑤
8. A comunicação é transparente	①	②	③	④	⑤

B. Pense agora especificamente na formação profissional e da avaliação de desempenho realizada na XXX. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Existe uma política de formação abrangente (para toda a gente)	①	②	③	④	⑤
2. Consegue-se entender de que forma a formação contribui para a melhoria do desempenho profissional	①	②	③	④	⑤
1. Conheço os critérios com base nos quais o meu desempenho é avaliado	①	②	③	④	⑤
2. Os critérios são adequados.	①	②	③	④	⑤
3. O meu superior conhece os critérios de avaliação do meu desempenho	①	②	③	④	⑤
4. A avaliação do desempenho é objectiva	①	②	③	④	⑤
5. Os critérios de avaliação de desempenho são apropriados	①	②	③	④	⑤
6. O meu superior dá-me informação periódica sobre o meu desempenho	①	②	③	④	⑤
7. Na última avaliação de desempenho não fui avaliado com base nos objectivos que estavam definidos	①	②	③	④	⑤

¹⁰⁸ O questionário sofreu ajustes nas terminologias em função da designação utilizada nas instituições; XXX foi substituído pela designação da organização.

C. Pense na XXX como um todo e responda indicando em que medida concorda ou discorda com cada afirmação.

Discordo totalmente ① Discordo ② Discordo ligeiramente ③ Concordo ligeiramente ④ Concordo ⑤ Concordo totalmente ⑥

1. A XXX estimula o desenvolvimento das pessoas	①	②	③	④	⑤	⑥
2. A maioria dos agentes conhece o sistema de progressão na carreira	①	②	③	④	⑤	⑥
3. O tempo dedicado à formação profissional é bem aproveitado pelos formandos	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Os conteúdos da formação em que participamos são essencialmente práticos	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Os colegas pressionam-se mutuamente no sentido de aumentar a qualidade do desempenho	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Na selecção das pessoas, o ser-se conhecido de alguém da organização facilita a escolha	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Os objectivos relacionados com a gestão de recursos humanos são conhecidos por todos	①	②	③	④	⑤	⑥
8. Na XXX há uma preocupação com a condição e saúde física e hábitos alimentares dos agentes	①	②	③	④	⑤	⑥
9. A XXX possui os programas e espaços necessários à promoção de uma condição física e de hábitos alimentares saudáveis	①	②	③	④	⑤	⑥
10. A maioria dos agentes evidencia uma boa condição física	①	②	③	④	⑤	⑥
11. Na XXX a maioria dos agentes faz exercício de forma regular	①	②	③	④	⑤	⑥
12. Se eu quisesse/precisasse de melhorar a minha condição física através de uma alimentação e de um exercício físico adequados, seria fácil fazê-lo no meu ambiente de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
13. A XXX dá condições para fazer exercício físico e refeições saudáveis	①	②	③	④	⑤	⑥
14. No local de trabalho tenho a oportunidade de discutir e de ser aconselhado sobre hábitos alimentares e de exercício físico	①	②	③	④	⑤	⑥
15. A auto-avaliação é integrada na avaliação de desempenho	①	②	③	④	⑤	⑥
16. As nomeações informais para supervisor/ coordenador são bem aceites pelo efectivo	①	②	③	④	⑤	⑥
17. Há uma preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos agentes	①	②	③	④	⑤	⑥
18. Quando participamos em alguma ocorrência ou situação que nos cause mal-estar temos oportunidade de partilhar o que aconteceu com os colegas	①	②	③	④	⑤	⑥
19. São realizadas entrevistas de avaliação de desempenho	①	②	③	④	⑤	⑥

D. Com que frequência considera que ocorrem as situações abaixo referidas na XXX?

Nunca ① Raramente ② Por vezes ③ Com frequência ④ Quase sempre ⑤ Sempre ⑥

1. Os objectivos de gestão de recursos humanos são divulgados a toda a organização	①	②	③	④	⑤	⑥
2. As tarefas que cada um tem de executar estão definidas por escrito	①	②	③	④	⑤	⑥
3. A formação profissional responde às necessidades da organização	①	②	③	④	⑤	⑥
4. A chefia directa está disponível para ouvir os agentes	①	②	③	④	⑤	⑥
5. A evolução na carreira profissional depende do resultado da avaliação de desempenho	①	②	③	④	⑤	⑥
6. A evolução na carreira profissional depende do tempo de permanência na organização	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Os superiores elogiam os que fazem um bom trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
8. Na selecção das pessoas, a organização utiliza apenas a entrevista	①	②	③	④	⑤	⑥
9. As condições de segurança no trabalho são uma preocupação da organização	①	②	③	④	⑤	⑥
10. As pessoas são seleccionadas por meio de provas de conhecimento	①	②	③	④	⑤	⑥
11. Os conhecimentos adquiridos durante a formação têm aplicação no trabalho de cada um	①	②	③	④	⑤	⑥
12. A organização preocupa-se com as condições físicas do ambiente de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
13. A organização incentiva os agentes a aumentarem o nível de instrução e formação escolar	①	②	③	④	⑤	⑥
14. A formação profissional melhora o desempenho das pessoas	①	②	③	④	⑤	⑥
15. O resultado da avaliação de desempenho é comunicado pelo avaliador ao agente/militar avaliado	①	②	③	④	⑤	⑥
16. O agente/militar recém-admitido é informado pelo superior sobre aspectos da organização e do trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
17. Na justificação das faltas a organização tem em consideração os problemas de cada agente/militar	①	②	③	④	⑤	⑥
18. A organização exige que as pessoas executem tarefas que não constam na sua categoria profissional	①	②	③	④	⑤	⑥
19. É afixada a informação importante relacionada com a gestão de recursos	①	②	③	④	⑤	⑥
20. O resultado final da avaliação de desempenho pode ser contestado pelo agente/militar avaliado	①	②	③	④	⑤	⑥
21. Na selecção das pessoas, o factor mais importante é a experiência profissional	①	②	③	④	⑤	⑥
22. Os agentes participam na definição dos seus objectivos de trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
23. Os agentes participam na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho	①	②	③	④	⑤	⑥
24. Os agentes participam em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade	①	②	③	④	⑤	⑥
25. Os agentes participam no levantamento das suas necessidades de formação	①	②	③	④	⑤	⑥