



ESCOLA NAVAL

ta tante de bi faire

Francisco Cordeiro Vicente



**Relação da divulgação e das informações pré-recrutamento com a
satisfação dos oficiais e cadetes da Marinha**

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Militares Navais

Alfeite

2024





ESCOLA NAVAL



ta sãnto e bñfãire



Francisco Cordeiro Vicente

*Relação da divulgação e das informações pré-recrutamento com a satisfação dos
oficiais e cadetes da Marinha*

*Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares
Navais, na especialidade de Marinha*

Orientação: Capitão-de-fragata Dário Tito dos Santos Silva Precioso
Coorientação: Capitão-de-fragata Marta Conceição Gabriel

O Aluno,



Assinado por: Francisco
Cordeiro Vicente
Identificação: B115499773
Data: 2024-08-31 às 12:17:19
Local: ALMADA

ASPOF M Cordeiro Vicente

O Orientador,

Assinado por: **DÁRIO TITO DOS SANTOS SILVA
PRECIOSO**
Num. de Identificação: 12332508
Data: 2024.08.30 19:11:12+01'00'

CFR M Silva Precioso

“A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces”

Aristóteles

Agradecimento

A elaboração de uma dissertação de mestrado é um processo detalhado e desafiador, assemelhando-se à carreira de um militar na Marinha.

Desta forma, não posso deixar de demonstrar a enorme gratidão que sinto para com todos aqueles que contribuíram para que atingisse esta meta com o sentimento de missão cumprida.

Ao meu orientador, Capitão-de-fragata Dário Tito dos Santos Silva Precioso, e Capitão-de-fragata Marta Conceição Gabriel, que acreditaram no meu valor e se disponibilizaram para me auxiliar. Entre marés agitadas e mares calmos, conseguiram ajudar-me a chegar ao porto de destino. O meu profundo obrigado por tornarem isso possível.

A todos os que contribuíram com informação que enriqueceu o meu trabalho, nomeadamente à Capitão-de-fragata Dóris Filipa Fonseca e Tenente Maria Alexandra Fialho.

Aos meus camaradas e amigos, que me têm acompanhado nesta viagem desde o meu primeiro ano como cadete, obrigado pelo vosso apoio ao longo de cada milha percorrida, que foi feita de grandes sacrifícios, mas também de grandes momentos de glória, ambos vividos orgulhosamente convosco.

Ao meu irmão, que sempre foi uma fonte constante de inspiração e apoio. Os conselhos dados e a presença constante foram fundamentais para que eu nunca perdesse de vista o meu objetivo.

À minha namorada, cuja paciência, amor e compreensão foram inestimáveis durante este período. Obrigado por acreditares em mim, e tornares todas as grandes tempestades em águas serenas. O teu apoio constante e o teu amor foram faróis que iluminaram a minha viagem.

Agradecer principalmente ao meu pai e à minha mãe, por terem sido o meu porto de abrigo ao longo desta viagem. Vocês são o meu alicerce, a minha segurança, as mãos firmes no leme do meu navio. Sem o vosso amor e dedicação, este percurso não teria sido possível. A vossa sabedoria e palavras de encorajamento foram bússolas que me impediram de desviar da rota definida. Estar-vos-ei eternamente grato pelo apoio incondicional, pelo carinho constante e pelo amor imenso que sempre me proporcionaram.

Resumo

Numa organização onde a eficiência e eficácia são tão importantes, cria-se uma grande necessidade de estudar o estado psicológico das pessoas que trabalham na Marinha Portuguesa, bem como o que influencia esse estado. Para além destas relações é importante perceber também o que depende da própria organização, para que a satisfação dos colaboradores possa estar sempre a um nível positivo no que depende da Instituição em que trabalham.

Sentimentos como a satisfação e confiança são essenciais para que haja um bom ambiente laboral e para que as diversas equipas funcionem de um modo saudável, cumprindo as tarefas de um modo eficaz e rentável.

Deste modo, sentiu-se necessidade de estudar a relação de variáveis que possam estar a ter influência numa etapa precoce da vida das pessoas que querem ingressar na Marinha Portuguesa.

Este trabalho de investigação pretende estudar a relação da divulgação da Marinha com a satisfação do grupo de estudo escolhido, usando como ferramenta o conceito de contrato psicológico.

Através de um modelo de distribuição do tipo de divulgação deste grupo de estudo, irá estudar-se o cumprimento do contrato psicológico da Marinha para com os indivíduos e a sua influência na satisfação. Para além desta relação será também estudada a relação da influência que a divulgação tem na satisfação, tal como sentimentos que possa ter origem devido à divulgação praticada na Marinha, como erosão, incerteza e desconfiança.

Como suporte à investigação, e de forma a poder testar as hipóteses formuladas, foi aplicado um questionário, tendo sido recolhida uma amostra de 172 inquiridos, e os resultados foram tratados estatisticamente através de técnicas e testes adequados ao tipo de hipótese e variáveis.

Palavra-Chave: Satisfação, Divulgação, Marketing, Contrato Psicológico, Escola Naval, Marinha

Abstract

In an organisation where efficiency and effectiveness are of paramount importance, arises a significant need to study the psychological state of individuals working in the Portuguese Navy, as well as the factors influencing this state. Besides these relationships, it is crucial to understand what depends on the organisation itself, ensuring that employee satisfaction remains consistently positive, as far as it concerns the institution they work for.

Feelings such as satisfaction and trust are essential for maintaining a healthy work environment and for various teams to function effectively and efficiently, fulfilling tasks in a productive manner.

Hence, there is a need to study the relationship of variables that might influence individuals at an early stage of their lives who aspire to join the Portuguese Navy.

This research aims to investigate the relationship between the promotion of the Navy and the satisfaction of the chosen study group, using the concept of the psychological contract as a tool.

By utilising a model of the type of promotion distribution for this study group, the research will examine the fulfilment of the Navy's psychological contract with individuals and its influence on satisfaction. Additionally, it will explore the impact of the promotion on satisfaction, as well as feelings that might arise due to the Navy's promotional practices, such as erosion, uncertainty, and mistrust.

To support the research and test the formulated hypotheses, a survey was conducted, and a sample of 172 respondents was collected, with the results being statistically analysed using techniques and tests appropriate to the type of hypothesis and variables.

Keywords: Satisfaction, Promotion, Marketing, Psychological Contract, Naval Academy, Navy

Índice Geral

RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE TABELAS	XVII
LISTAS DE ABREVIATURAS	XIX
INTRODUÇÃO	1
CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	2
OBJETIVOS DO ESTUDO	3
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
1. REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	5
1.1.1. Conceito e evolução.....	5
1.1.2. Marketing de Gestão de Recursos Humanos	11
1.2. O CONTRATO PSICOLÓGICO	13
1.2.1. Origens e evolução histórica do conceito.....	14
1.2.2. Diversas definições do conceito	16
1.2.3. Tipologias de contrato psicológico.....	18
1.2.4. Funções do contrato psicológico.....	20
1.2.5. Avaliação do contrato psicológico: Teoria Unilateral e Teoria Bilateral	21
1.2.6. Violação do contrato psicológico	22
1.2.7. Consequências da percepção de incumprimento do contrato psicológico	23
1.3. CONTEXTO SÓCIO ORGANIZACIONAL DA MARINHA E CARREIRA PROFISSIONAL.....	24
1.3.1. Expectativas associadas à divulgação e informações pré-recrutamento	25
1.3.2. Satisfação	25
1.3.3. Comprometimento	28
1.3.4. Desconfiança	29
1.3.5. Erosão	31
1.3.6. Incerteza	32
2. METODOLOGIA.....	35
2.1. OPÇÃO METODOLÓGICA	35
2.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	36
2.3. CONCEÇÃO DO QUESTIONÁRIO	37
2.4. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	38
2.5. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	40
2.6. TRATAMENTO DOS DADOS	46

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	49
3.1. VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....	49
3.1.1. Validação da escala de contrato psicológico	49
3.1.2. Validação da escala de incerteza	53
3.1.3. Validação da escala de desconfiança	55
3.1.4. Validação da escala de erosão	56
3.1.5. Validação da escala de satisfação	58
3.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS ESCALAS	60
3.3. VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES.....	62
3.4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	75
4. CONSIDERAÇÃO FINAIS	83
4.1. CONCLUSÃO.....	83
4.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	84
4.3. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
APÊNDICES.....	99
APÊNDICE A	99

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução da Gestão dos Recursos Humanos	6
--	---

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estágios da Evolução da GRH.....	7
Tabela 2. Frequências e percentagens da variável "género"	40
Tabela 3. Médias e valores de dispersão da idade dos participantes	41
Tabela 4. Frequências e percentagens da variável posto	42
Tabela 5. Frequências e percentagens da variável “classe”	43
Tabela 6. Frequências e percentagens da variável como teve conhecimento de concorrer à Marinha?	44
Tabela 7. Frequências e percentagens da variável se tem algum familiar ou amigo próximo que pertença ou pertenceu à Marinha	45
Tabela 8. Frequências e percentagens da variável se desejasse obter informação relativamente à Marinha, saberia como fazê-lo?	46
Tabela 9. Análise fatorial da escala de contrato psicológico.....	50
Tabela 10. Consistência interna da escala de contrato psicológico	52
Tabela 11. Análise fatorial da escala de incerteza.....	54
Tabela 12. Análise fatorial da escala de desconfiança	55
Tabela 13. Análise fatorial da escala de erosão.....	57
Tabela 14. Análise fatorial da escala de satisfação	59
Tabela 15. Média, desvio padrão das variáveis estudadas	60
Tabela 16. Resultado obtido do teste de Pearson entre a satisfação e as dimensões do contrato psicológico.....	62
Tabela 17. Resultado obtido do teste de Pearson entre a satisfação e as dimensões de desgaste psicológico	64
Tabela 18. Resultado obtido do teste de Spearman entre a divulgação e as variáveis em estudo	66
Tabela 19. Teste da diferença de médias das variáveis segundo o tipo de divulgação e o efeito nas variáveis estudadas	69
Tabela 20. Variáveis preditoras da satisfação na Marinha	71
Tabela 21. Teste da diferença de médias das variáveis segundo o tipo de profissional e o efeito nas variáveis estudadas	73

Listas de abreviaturas

AN	Administração Naval
CP	Contrato Psicológico
EN-AEL	Engenheiros Navais Ramo de Armas e Eletrónica
EN-MEC	Engenheiros Navais Ramo de Mecânica
FZ	Fuzileiro
GRH	Gestão de Recursos Humanos
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>
M	Marinha
MN	Médicos Navais
RH	Recursos Humanos
SMART	<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Limited</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente

Introdução

Dentro de uma organização, a produtividade dos seus colaboradores é um fator essencial para a eficiência da mesma, pelo que é fundamental manter um nível de satisfação aceitável entre os funcionários, de forma a garantir o máximo de rendimento possível e uma maior força de trabalho (Tosi et al, 1994).

Assim, a vantagem competitiva de uma organização pode passar pelo marketing interno, o qual se distingue como sendo uma abordagem que visa estimular a motivação e produtividade do recurso mais importante das empresas (as pessoas que nela trabalham) tornando o desempenho da organização em si mais eficaz (Ahmed & Rafiq, 2003).

Por outro lado, num contexto organizacional cada vez mais competitivo, a gestão de recursos humanos tem vindo a evoluir no sentido de se adaptar ao paradigma das relações humanas, o qual reforçou a necessidade de aprofundar a compreensão dos indivíduos no contexto laboral, promovendo abordagens de gestão concentradas nas necessidades e nos comportamentos dos colaboradores (Hollway, 1991).

Essas relações também estão presentes na fase de recrutamento, desde o momento em que um candidato a um posto de trabalho numa organização se informa acerca da mesma, acabando, de certa forma, por se tornar num cliente interno dessa organização (Lings, 2004).

No processo de recrutamento para aquisição de capital humano, há inconscientemente, a criação de um contrato informal, conhecido como Contrato Psicológico. Este contrato deve ser respeitado para garantir que os trabalhadores não desenvolvam sentimentos negativos em relação à organização. Para evitar falsas expectativas, é essencial que o empregador delineie claramente este contrato, alinhando as promessas e expectativas de ambas as partes. Quando bem gerido, o Contrato Psicológico contribui para a satisfação dos trabalhadores, promovendo a eficácia e eficiência no ambiente de trabalho. Assim, este conceito, torna-se uma ferramenta essencial para as relações organizacionais que serão analisadas nos objetivos deste trabalho (Morrison e Robinson, 1997).

O presente capítulo tem como propósito apresentar o tema em análise, assim como situá-lo dentro do contexto social e do ciclo de estudos em questão, a fim de enfatizar a sua contribuição para o campo das Ciências Militares.

Contextualização do tema

A Marinha é constituída por uma variedade de organismos, alguns dos quais dedicam especial atenção à comunicação externa, ainda antes da fase de recrutamento, para que os jovens possam tomar conhecimento desta instituição. No contexto atual, onde tecnologias e estratégias de divulgação desempenham um papel crucial na sociedade, é essencial compreender como esses elementos influenciam a percepção dos futuros cadetes e oficiais em relação às suas expectativas e realidades da vida militar. Com este estudo pretende-se explorar a dinâmica entre as informações disponibilizadas antes do recrutamento e a satisfação que daí resulta. A pesquisa abrangerá o nível de correspondência entre as expectativas e a realidade vivenciada.

Durante a fase de recrutamento, mesmo no mundo civil, é comum que ambas as partes tentem destacar as suas melhores qualidades e capacidades, muitas vezes apresentando uma imagem idealizada de si mesmas. No entanto, essa atitude pode gerar sentimentos negativos nos candidatos e até nos trabalhadores, quando percebem, numa fase mais tardia, que essas qualidades e capacidades foram exageradas ou não correspondem à realidade. (Caletti, 2019)

Diante da necessidade de compreender e melhorar os processos de recrutamento nas instituições militares, em particular na Marinha, este é um estudo que se considera ser pertinente e atual, uma vez que a qualidade e precisão das informações divulgadas durante o período pré-recrutamento podem influenciar diretamente a experiência e a satisfação dos indivíduos ao longo da sua carreira militar.

Objetivos do estudo

Com esta investigação pretende-se aferir a influência da divulgação da organização, e das expectativas geradas nos oficiais e cadetes da Marinha, na satisfação dos mesmos. Com este objetivo principal em vista, foram definidos quatro objetivos secundários, nomeadamente:

- Objetivo 1: Perceber se as expectativas criadas estão alinhadas com a realidade que os colaboradores vivem na organização, e se a criação das mesmas tem influência da divulgação.
- Objetivo 2: Perceber se os colaboradores estão satisfeitos ou não com o trabalho.
- Objetivo 3: Perceber se o nível de satisfação apresentado está a ter relação direta com um possível incumprimento dessas "promessas" e em que medida a divulgação tem impacto.
- Objetivo 4: Perceber se há diferença significativa entre o grupo de estudo de estudantes e o grupo de estudo de oficiais já no mercado de trabalho na Marinha, para entender se ao longo da carreira há mudanças de sentimentos e perceções.

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se estruturada numa introdução e em quatro capítulos com as respetivas subdivisões.

Numa primeira abordagem encontra-se a introdução e tem como propósito proporcionar uma compreensão contextualizada do tema em análise. Nele são apresentados também os objetivos deste estudo, assim como a estrutura da dissertação.

No primeiro capítulo é apresentada uma revisão de literatura que se destina a fundamentar teoricamente este estudo. Com este propósito em vista, são apresentados e aprofundados os conceitos relacionados com a gestão de recursos humanos e a relação entre estes e o marketing.

Sendo o contrato psicológico um dos principais constructos teóricos em que assenta este estudo, o estado da arte relativo ao mesmo é aqui explorado e desenvolvido em pormenor, nomeadamente no que se refere às suas origens e respetiva evolução, à componente ideológica do conceito, assim como tipologias e funções. São igualmente abordadas as teorias utilizadas na avaliação do contrato psicológico e a problemática do incumprimento desse contrato, onde se incluem as consequências da perceção desse incumprimento.

Em seguida será abordado o contexto sócio-organizacional onde a Marinha se encontra inserida e as expectativas geradas pela divulgação e informações do pré-recrutamento. Neste subcapítulo são também explorados os conceitos de satisfação, comprometimento, desconfiança, erosão e incerteza.

No capítulo seguinte, dedicado à metodologia, é apresentada e justificada a opção metodológica e definido o instrumento de recolha de dados, assim como as escalas utilizadas. É descrita a construção do questionário e explicado como é feita a recolha e o tratamento dos dados.

A análise e discussão dos resultados são feitas no terceiro capítulo.

Finalmente, no quarto capítulo são apresentadas as considerações finais, onde se incluem a conclusão, as limitações apresentadas por este estudo e feitas sugestões para investigação futura.

1. Revisão de Literatura

1.1. Gestão de Recursos Humanos

Por Gestão de Recursos Humanos (GRH) entende-se o conjunto de técnicas, competências e estratégias utilizadas para proporcionar satisfação aos colaboradores e, ao mesmo tempo, ajudar a empresa a atingir os seus objetivos. Esta área é responsável pela mediação entre a organização e os colaboradores, garantindo que os interesses de ambas as partes são atendidos e que se possa estabelecer uma relação mutuamente benéfica (Freitas et al., 2011).

A GRH é uma área estratégica dentro das organizações que aposta no desenvolvimento e potencialização do capital humano, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho positivo e maximizar o desempenho dos colaboradores. O seu conceito evoluiu ao longo do tempo, com um reconhecimento crescente da importância da satisfação dos colaboradores e da motivação para a produtividade.

1.1.1. Conceito e evolução

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é um campo que evoluiu ao longo do tempo para gerir o capital humano em contextos comerciais, continuando-se a expandir para uma síntese de comportamento individual, de grupo e organizacional, supervisão de pessoas, relações comerciais e industriais e legislação trabalhista.

O conceito “gestão de recursos humanos” é de origem contemporânea e a sua nuance moderna começou a ser utilizada a partir do início da década de 1980. No entanto, as práticas relacionadas com a gestão de pessoal dentro das empresas, remontam ao final do século XIX, quando os oficiais de assistência social – maioritariamente mulheres -, então denominados *Welfare Officers*, estavam incumbidos de zelar pela proteção de mulheres e raparigas nos locais de trabalho, assim como pela melhoria de condições de trabalho e de alojamento dos restantes trabalhadores, sobretudo no que se refere a questões como saúde, segurança e higiene. O primeiro instituto para oficiais de assistência social foi formado em 1913 (Westford University College, 2022).

Segundo Cabral-Cardoso (2004), uma das funções desses agentes era servir de intermediários entre a entidade patronal e os trabalhadores, de forma a minimizar o elevado grau de conflitualidade existente entre os mesmos e, em última análise, garantir que os empregadores continuassem a poder manter os salários baixos em troca da concessão de alguns benefícios sociais, enquanto limitavam a influência dos sindicatos junto dos trabalhadores.

Evolution of HRM ...

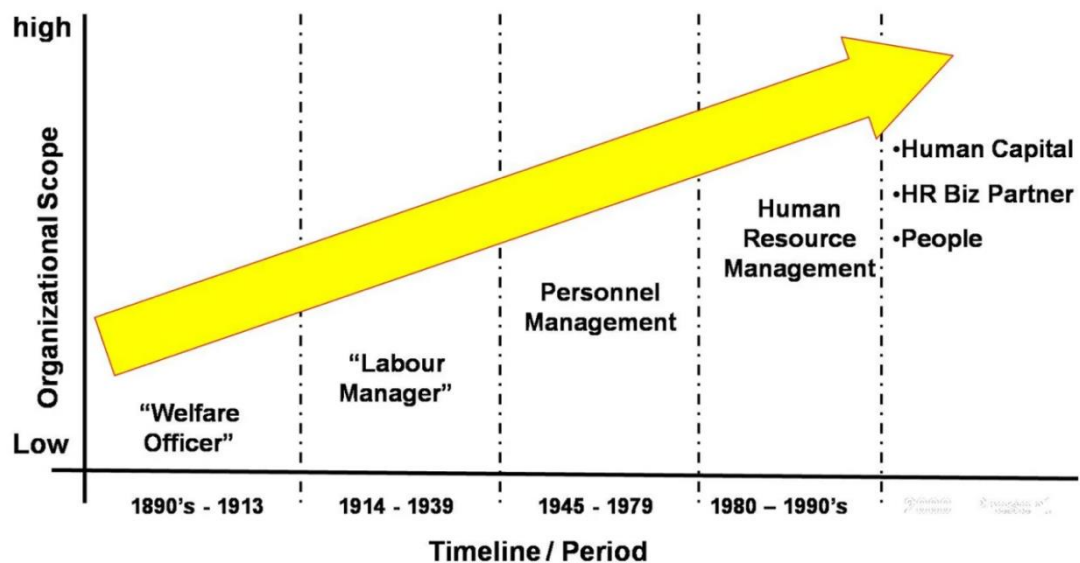


Figura 1 – Evolução da Gestão dos Recursos Humanos

Fonte: Westford University College (2022).

A evolução da GRH pode ser categorizada em vários estágios, incluindo o Período da Revolução Industrial, o Período do Movimento Sindical, o Período de Responsabilidade Social, o Período de Gestão Científica, o Período de Relações Humanas, o Período da Ciência Comportamental e o Período de Abordagem de Sistemas e Contingências (Westford University College, 2022).

Tabela 1 – Estágios da Evolução da GRH

Século XIX	Período da Revolução Industrial
Final do Século XIX	Período do Movimento Sindical
Início de Século XX	Período de Responsabilidade Social
1900-1920	Período de Gestão Científica
1930-1950	Período de Relações Humanas
1950-1960	Período da Ciência Comportamental
1960 em diante	Período de Abordagem de Sistemas e Contingências.
1980 em diante	Era da Gestão de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Westford University College (2022)

Durante o Período da Revolução Industrial, o foco estava no desenvolvimento de máquinas, no uso de energia mecânica nos processos produtivos e no advento do conceito de fábrica com um grande número de operários a trabalhar em conjunto. Para gerir pessoas neste sistema, foram desenvolvidos três sistemas de GRH: recrutamento de trabalhadores, formação de trabalhadores e controlo dos mesmos (Citeau, 1997).

O Período do Movimento Sindical foi caracterizado pelas condições dos trabalhadores no rescaldo do sistema fabril como resultado da revolução industrial. Foram tomadas medidas para resolver o agravamento da situação devido à Primeira Guerra Mundial, através da nomeação de oficiais de assistência social (*Welfare Officers*). Os sindicatos de trabalhadores recorreram às greves, desacelerações, paralisações e piquetes como armas para resolver os seus problemas, dando origem a práticas de gestão de pessoal, como acordos de negociação coletiva, sistema de tratamento de queixas e reclamações, arbitragem, práticas disciplinares progressivas, programas de recompensa de funcionários e salários adequados (Freitas et al., 2011)

O Período de Responsabilidade Social viu algumas empresas e proprietários de fábricas começarem a adotar uma abordagem mais humanista em relação aos trabalhadores, apelidada de abordagem paternalista à gestão do trabalho. Esta abordagem oferecia algumas concessões e facilidades aos trabalhadores, nomeadamente a redução do número horas de trabalho e melhores condições no local de trabalho, entre outras. Esta abordagem gerou críticas por parte de detratores que a consideravam uma cedência feita aos sindicalistas que colocavam problemas aos industriais, interrompendo constantemente a laboração das fábricas (Evolution of Human Resource Management, [s.d.]).

O Período de Gestão Científica em GRH foi introduzido por Frederic Winslow Taylor, nos EUA no início do século XX, como uma alternativa ao sistema predominante de gestão por iniciativa e incentivo. Os seus princípios básicos, de acordo com o artigo *Evolution of Human Resource Management* (s.d.), são:

- (i) Substituir as regras práticas pela ciência;
- (ii) harmonia, não conflito;
- (iii) cooperação, não individualismo;
- (iv) desenvolvimento de cada pessoa

A teoria de gestão desenvolvida por Taylor – também conhecida por taylorismo - analisa e sintetiza fluxos de trabalho, com o objetivo de melhorar a eficiência económica e aumentar a produtividade (Dessler, 1997).

Segundo a Villanova University (2022), a gestão científica assenta nos quatro princípios fundamentais do taylorismo:

1. Escolha de métodos baseados na ciência, para determinar a maneira mais eficiente de concluir uma tarefa. Foco no aumento da produtividade e nos lucros.
2. Atribuição de tarefas aos funcionários com base nas suas aptidões naturais. Para tal, é necessário conhecer os trabalhadores, com vista a descobrir quais as tarefas que melhor desempenham a fim de os colocar onde as suas habilidades serão mais úteis.
3. Controlar o desempenho dos funcionários enquanto trabalham para poder

resolver rapidamente quaisquer problemas. Caso alguns trabalhadores estejam confusos ou sem produtividade, o gestor deve intervir e resolver o problema.

4. Dividir adequadamente as cargas de trabalho entre trabalhadores e gestores. Os gestores devem compreender como planejar e formar os trabalhadores e os trabalhadores devem compreender como implementar esses planos.

Durante o Período das Relações Humanas, cientistas sociais e especialistas em gestão analisaram as facetas humanas das atividades organizacionais, assim como as variáveis que afetavam o seu comportamento, e subsequentemente o seu desempenho, influenciados pelo trabalho desenvolvido por Hugo Munsterberg - durante a década de 1920, num curto período foi denominado “Era da Psicologia Industrial” - o qual no seu livro sobre ‘Psicologia e Eficiência Industrial’ aconselhava o recurso à psicologia nas entrevistas e testes feitos ao pessoal (*Evolution of Human Resource Management*, s.d.).

Assim, durante um período compreendido entre 1924 e 1932, um grupo composto por professores da Harvard Business School (EUA), levou a cabo uma investigação sobre os aspetos humanos e as condições de trabalho na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, em Chicago, tendo concluído que a produtividade dos trabalhadores dependia de diversas variáveis, nomeadamente:

- Fatores sociais no local de trabalho;
- Formação de grupos e a sua influência;
- A natureza da liderança e da supervisão;
- A comunicação.

Os investigadores verificaram ainda a existência de uma relação positiva entre a produtividade e as relações humanas, pelo que os gestores de pessoal deveriam cuidar dos seus colaboradores, assim como das condições físicas do local de trabalho. No seguimento desta investigação começaram a ser equacionados os conceitos de sistema social, organização informal, influência de grupo e comportamento não lógico no campo da gestão de pessoal (*Evolution of Human Resource Management*, s.d.).

O Período da Ciência Comportamental decorreu entre as décadas de 1950 a 1960 e enfatizou a importância da motivação dos funcionários, da comunicação e do desenvolvimento de liderança (Villanova University, 2022).

Assim, durante esse período o trabalho dos cientistas comportamentais focou, sobretudo os objetivos e a eficiência, tendo como base a compreensão do comportamento humano. Foram ensaiados vários métodos de pesquisa com vista a compreender a natureza do trabalho e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (*Evolution of Human Resource Management*, s.d.).

Segundo o artigo *Evolution of Human Resource Management* (s.d., p. 7):

A contribuição dos cientistas comportamentais para as práticas de gestão consiste principalmente na produção de novos insights, e não de novas técnicas. Eles desenvolveram ou expandiram uma forma útil de pensar sobre o papel do gestor, a natureza das organizações e o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Em oposição ao modelo de relações humanas, eles estabeleceram o conceito de modelo de recursos humanos.

O Período de Abordagem de Sistemas e Contingências, que se desenvolveu a partir da década de 1960, focou o alinhamento das estratégias de GRH com estratégias e objetivos de negócios (Hendry & Pettigrew, 1990).

Esta abordagem tem atraído, atualmente, a atenção dos investigadores de GRH, porque analisa a gestão dos recursos humanos na sua totalidade com base em dados empíricos. Trata-se de uma abordagem que assenta no pressuposto de que a análise de qualquer objeto deve basear-se num método que envolva variações simultâneas de variáveis mutuamente dependentes. Segundo o artigo *Evolution of Human Resource Management* (s.d., p. 8) “isso acontece quando a abordagem sistémica é aplicada na gestão de recursos humanos”.

Nos últimos anos, a evolução da GRH incluiu tecnologias e análises digitais, abrangendo a utilização de sistemas de informação de RH, recrutamento online, e-learning e análise de pessoas. Esses avanços permitiram que as organizações otimizassem

as suas operações de RH, melhorassem a tomada de decisões e aperfeiçoassem a experiência dos funcionários (Freitas et al., 2011).

Atualmente, a GRH é uma área estratégica dentro das organizações, com profissionais a atuar em diversas funções como consultores, especialistas em salários e responsabilidade social. O profissional de GRH é parceiro de todas as áreas do negócio e deve estar alinhado com os seus objetivos.

Os benefícios da GRH para as organizações incluem contratações mais assertivas, aumento da motivação e produtividade dos colaboradores, melhoria do clima organizacional, retenção de talentos e redução de conflitos entre funcionários e gestores. O profissional de GRH é responsável por selecionar, gerir e orientar os colaboradores na direção que a organização deseja seguir, com objetivos claros e partilhados (Freitas et al., 2011).

1.1.2. Marketing de Gestão de Recursos Humanos

Marketing de Recursos Humanos (RH) é uma estratégia que aplica princípios e técnicas de marketing para gerir recursos humanos dentro de uma organização. O objetivo é criar uma marca de empregador forte que atraia e retenha os melhores talentos, aumentando a fidelização dos colaboradores e reduzindo a rotatividade. O marketing de RH envolve compreender as necessidades da organização e dos seus colaboradores, definir uma proposta de valor, identificar metas e definir objetivos S.M.A.R.T.¹, escolhendo os canais de comunicação mais apropriados e medindo o sucesso das iniciativas (Bannikova & Kuchkildina, 2013).

Trata-se de uma nova prática de RH que indica que a sua empresa é o “melhor lugar para trabalhar”, e que resulta numa marca forte. O marketing pode ser usado para atrair novos clientes, aumentar a fidelidade do comprador e criar a imagem mental ideal

¹ O conceito de objetivos SMART, proposto por George T. Doran em 1981, define metas que são específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitadas no tempo. Esta metodologia é amplamente reconhecida como uma prática recomendada para ajudar indivíduos e organizações a delinear claramente seus objetivos e desenvolver planos de ação eficazes para alcançá-los

da empresa na mente desses clientes. Ao mesmo tempo, pode ser também usado para recrutar novos recursos humanos, aumentar a lealdade dos funcionários, reter os melhores talentos e criar uma imagem mental da organização nas mentes dos seus colaboradores, assim como de eventuais candidatos a emprego (Freitas et al., 2011).

O público-alvo para esses dois usos de marketing é diferente. A primeira aplicação é para interagir com os clientes e estabelecer uma boa reputação com eles. Na segunda aplicação o objetivo é comunicar e desenvolver uma reputação positiva junto dos recursos humanos e dos candidatos a emprego da organização. Neste caso, os recursos humanos são como um mercado-alvo do marketing, que necessita de atenção e táticas direcionadas para aumentar a sua fidelidade (Keating, 2002).

À semelhança de outros tipos de marketing, o marketing direcionado para a gestão de RH recorre a métodos e estratégias de marketing para gerir os recursos humanos dentro de uma organização, permitindo o cumprimento de responsabilidades com mais eficiência e sucesso. Algumas das tarefas que podem ser melhoradas com os conhecimentos adquiridos através do marketing incluem atrair os melhores talentos, reduzir a rotatividade de trabalho, interagir com os recursos humanos e aumentar o envolvimento dos funcionários (Bannikova & Kuchkildina, 2013).

Capacidade de comunicação eficaz, competências de *media* social e aptidões de colaboração são algumas das habilidades críticas exigidas no marketing de RH. Essas competências auxiliam a realização de tarefas com elementos que complementam as características oferecidas pelas demais. Por exemplo, é necessário possuir uma capacidade de comunicação eficaz para gerir os recursos humanos de forma orientada para o marketing. As redes sociais também servem como ferramenta de marketing, permitindo-lhe anunciar e comunicar com recursos humanos e candidatos a emprego, bem como conduzir as suas atividades de recursos humanos de forma eficiente e eficaz (Sharma et al., 2023).

1.2. O Contrato Psicológico

O contrato psicológico refere-se às expectativas, crenças e obrigações não escritas que existem entre empregados e empregadores. Consiste nas crenças, percepções e obrigações informais mútuas que existem entre um empregador e um empregado. O contrato psicológico não é um documento formal, mas sim um acordo implícito que define as expectativas e obrigações de ambas as partes na relação de trabalho (Stahl & Björkman, 2006).

Os princípios básicos do contrato psicológico incluem elementos como confiança, justiça, respeito e reciprocidade. Os funcionários esperam tratamento justo, segurança no emprego, oportunidades de crescimento e desenvolvimento e um ambiente de trabalho positivo dos seus empregadores. Em troca, os empregadores esperam que os funcionários desempenhem as suas funções de forma eficaz, demonstrem compromisso com a organização e contribuam para o seu sucesso (Rousseau, 1989).

Segundo Argyris (1960), o contrato psicológico é um acordo não escrito e intangível entre um empregado e o seu empregador que descreve os compromissos, expectativas e entendimentos informais que constituem o seu relacionamento. É construído a partir das ações, declarações e promessas quotidianas de um lado da relação e como são recebidas pelo outro.

Apesar de o contrato psicológico não ser um documento formal, é tão importante quanto um contrato de trabalho escrito. Pode incluir aspetos como segurança no emprego, oportunidades de promoção, oportunidades de aprender e melhorar, a reputação do empregador na sociedade, a percepção de que o trabalho do funcionário contribui positivamente para a sociedade, um gestor solidário, uma percepção de justiça nos processos internos da empresa, a percepção de justiça salarial, uma expectativa de ir “mais além” e a percepção de justiça de um pacote de regalias e benefícios (Stahl & Björkman, 2006).

Para Bal et al. (2008) a importância do contrato psicológico reside no facto de que ele influencia a forma como o funcionário age, trabalha e se comporta no dia a dia de trabalho. A justiça percebida do contrato psicológico tem muito mais influência no comportamento de um funcionário do que um contrato de trabalho escrito. Para que a

relação entre um trabalhador e o seu empregador floresça, ambas as partes devem sentir que é equilibrada e que a sua contribuição é justa.

O contrato psicológico é formado ao longo do tempo e pode evoluir à medida que a vida e as prioridades do funcionário mudam. Se um funcionário sentir que o seu contrato psicológico é injusto, pode sentir-se desmotivado, desvalorizado e subestimado. Isto pode levar a problemas como a rotatividade de funcionários ou baixo envolvimento dos mesmos. Segundo Agarwal e Bhargava (2013) a violação do contrato psicológico pode ter consequências reais, mesmo que não seja um documento formal. Assim, se um empregador violar o contrato psicológico, isso pode levar à perda de confiança e, no pior dos casos, à rutura da relação.

O conceito de Contrato Psicológico está intrinsecamente ligado ao marketing de recursos humanos, uma vez que este desempenha um papel crucial na criação de expectativas entre os colaboradores. Através de estratégias de marketing de RH, a organização através de um tipo de comunicação transmite a cultura organizacional, valores e benefícios, moldando assim as perceções e expectativas dos potenciais colaboradores. Este processo de divulgação não só atrai talentos, mas estabelece também um entendimento implícito sobre o que os colaboradores podem esperar da organização e o que a organização espera deles, culminando na "celebração" do contrato psicológico. Assim, ao alinhar as estratégias de marketing de RH com as práticas de gestão de pessoas, as empresas conseguem gerir melhor as expectativas e fortalecer o compromisso mútuo, essencial para a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Rousseau, 1995; Guest, 1998).

1.2.1. Origens e evolução histórica do conceito

O contrato psicológico é um conceito importante na área de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. É uma ferramenta valiosa para compreender e gerir a relação entre um funcionário e o seu empregador e pode afetar significativamente o que mantém os funcionários envolvidos e motivados. A evolução histórica desse conceito foi operacionalizada através de um estudo detalhado das origens e desenvolvimento do termo ao longo do tempo. Inicialmente, o contrato psicológico foi definido como o conjunto de

ideias, direitos e obrigações entre empregados e a organização onde trabalham, estabelecendo as bases para a relação de troca entre ambas as partes

O termo “contrato psicológico” foi inicialmente introduzido, em 1960, pelo teórico de comportamento organizacional Chris Argyris (Argyris, 1960) - que pretendeu com o mesmo descrever a relação entre empregados e empregadores numa fábrica - tendo o seu conceito sido posteriormente cunhado e desenvolvido por Denise Rousseau, na década de 1980, no seu artigo seminal *Psychological and implied contracts in organizations* (Rousseau, 1989). Subjacente à cunhagem desse conceito estaria a ideia de realçar a importância das expectativas e obrigações implícitas que moldam a relação de trabalho para além dos contratos de trabalho formais. O contrato psicológico desempenha um papel crucial na formação das atitudes, comportamentos e satisfação no trabalho dos funcionários nas organizações.

Ainda na década de 1960, o conceito foi posteriormente avançado por Levinson et al. (1962) bem como por Schein (1965), para definir um tipo de contrato não escrito que implicava obrigações implícitas e mútuas, o qual constituía uma importante ferramenta para compreender e gerir comportamentos dentro de uma organização (Roehling, 1997).

A pesquisa contemporânea sobre o contrato psicológico tem sido marcada por um crescente interesse nesse conceito, com base na reciprocidade de obrigações entre empregador e empregado, no sentido de tentar explicar a existência de problemas dentro de uma organização que não conseguem ser solucionados com o recurso a outros conceitos organizacionais.

Nos anos 80 do século XX, Schein (1980) recorreu ao contrato psicológico para explicar o motivo de certos comportamentos de indivíduos nas organizações, justificando-os com a existência de expectativas não escritas que interferem na relação entre empregado e empregador. Ainda na mesma década Nicholson e Johns (1985) tentaram explicar o absentismo organizacional fundamentando-o com o contrato psicológico.

A reconceptualização do contrato psicológico por Denise Rousseau (1989), em particular, colocou-o ao nível individual, capturando-o como um modelo mental de troca

que reflete as crenças de um indivíduo sobre as obrigações mútuas existentes na relação de trabalho.

Essa abordagem individualizada do contrato psicológico destaca a percepção do indivíduo sobre as obrigações recíprocas na troca com o empregador, mantidas pela norma de reciprocidade (Rousseau, 1989).

1.2.2. Diversas definições do conceito

A componente ideológica do conceito de contrato psicológico está relacionada com as crenças, valores e expectativas que influenciam a relação entre empregados e empregadores. Essa dimensão ideológica envolve a percepção das obrigações e direitos mútuos na troca de trabalho, refletindo as normas sociais e as expectativas individuais sobre o que é justo e equitativo na relação laboral. Assim, a ideologia desempenha um papel fundamental na formação e manutenção do contrato psicológico, moldando as percepções e comportamentos das partes envolvidas com base nas suas convicções e princípios.

Nesse sentido, as diversas definições que foram avançadas pelos teóricos que se debruçaram sobre o conceito de contrato psicológico espelham essa percepção. O trabalho de Levinson et al. (1962) envolveu a realização de 874 entrevistas a trabalhadores com o objetivo de tentar entender quais seriam as consequências do trabalho desenvolvido pelos mesmos para a sua saúde mental, “de cujos resultados emana a perspectiva de que a organização manifesta uma reciprocidade de expectativas cuja satisfação incentiva as partes a continuar a relação” (Guimarães, 2016, p. 11). Desse estudo resultou uma definição de contrato psicológico como sendo “uma soma de expectativas mútuas entre a organização e os empregados” (Anderson & Schalk, 1998, p. 638), tendo os autores ressaltado o facto de que se trata de expectativas que não foram formalmente expressas, sendo por isso apenas implícitas.

Para Kotter (1973, p.92), o contrato psicológico resume-se a “um contrato implícito entre o indivíduo e a organização que especifica as expectativas do que vão dar e receber na relação entre ambos”. Essa definição assemelha-se a um conceito avançado por Schein de que o contrato psicológico se tratava, basicamente, de “um conjunto de

expetativas recíprocas entre um único empregado e a organização” (1978, p.112). Outros autores definiram-no como “A percepção da relação entre ambas as partes, a organização e o indivíduo, e das obrigações implícitas no relacionamento. O contrato psicológico é o processo onde essas percepções nascem” (Herriot & Pemberton, 1985, p. 45).

No entanto, de todas estas definições, aquela que parece reunir um maior consenso é a reconceptualização realizada por Denise Rousseau (1989) para a qual o contrato psicológico consubstancia “uma crença individual tendo em atenção os termos e condições de uma troca recíproca acordada entre a pessoa e a contraparte. O contrato psicológico emerge quando uma parte acredita que uma promessa futura vai ser efetuada, onde é dada uma contribuição, e é criada uma obrigação que vai prestar benefícios futuros” (p.123). Anos mais tarde, Rousseau redefiniu-o como um “conjunto de crenças individuais acerca de obrigações mútuas entre um colaborador e a organização, e que se estabelecem na forma de promessas”.

Guest (1998) designa o CP como um conceito que “capta o espírito dos tempos” (p.649) uma vez que, adaptando-se às características únicas das relações de trabalho, o contrato psicológico surge como um quadro valioso para a compreensão de tais dinâmicas devido a três fatores principais:

1 - Ilustra o processo de individualização nas relações de trabalho, em que o mercado de trabalho vê os trabalhadores como agentes autónomos que oferecem conhecimentos e competências através de diversos ajustamentos do mercado.

2 - Dirige a atenção para a distribuição de poder no âmbito da dinâmica do emprego e para as repercussões dos desequilíbrios de poder, esclarecendo os custos associados.

3- Direciona o foco da pesquisa para conceitos organizacionais essenciais, como confiança e justiça nas interações sociais, oferecendo *insights* preditivos sobre os resultados do local de trabalho, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, sensação de segurança, motivação, envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional, absentismo e intenções de rotatividade (Guest, 1998).

No dealbar do século XXI o contrato psicológico era visto como um “conceito subjetivo que se baseia nas crenças que o indivíduo possui acerca das obrigações que a organização tem para com ele e as obrigações que ele tem para com a organização” (Sparrow & Cooper, 2003, p.97).

1.2.3. Tipologias de contrato psicológico

O contrato psicológico pode assumir várias tipologias, consoante os fatores que condicionam a sua formação, nomeadamente os fatores económicos e/ou relacionados com o desenvolvimento e suporte. No entanto, as diferentes tipologias podem conter características comuns entre elas.

Os quatro tipos de contrato psicológico distinguidos por Rousseau (2001) são os seguintes:

- Contrato psicológico relacional: caracterizado por obrigações e expectativas baseadas em relações de longo prazo, confiança e comprometimento mútuo entre empregado e empregador.
- Contrato psicológico transacional: envolve obrigações e expectativas mais focadas em transações de curto prazo e trocas monetárias entre as partes.
- Contrato psicológico equilibrado: combina elementos de confiança e comprometimento de longo prazo com transações e trocas de curto prazo.
- Contrato psicológico transicional: representa um equilíbrio ideal entre as necessidades e expectativas do empregado e do empregador, promovendo uma relação saudável e produtiva no ambiente de trabalho.

Para a autora, estes quatro tipos de contrato psicológico situam-se num contínuo, com os tipos mais estudados – o contrato transacional e relacional - localizados em polos opostos, pois distinguem-se entre si pela sua natureza e os restantes situando-se entre os primeiros.

O contrato relacional envolve relações duradouras e baseia-se na confiança e lealdade entre as partes. O empregado compromete-se a permanecer na organização, sendo recompensado - não só em termos monetários, como também socio-emocionais -

em função do seu desempenho, envolvimento e participação no trabalho. Em troca da lealdade do trabalhador, a empresa compromete-se a dar-lhe uma maior segurança no emprego (Rousseau, 2001). Neste tipo de contrato psicológico, o qual, geralmente, não tem um limite temporal definido, as empresas apostam na formação dos seus trabalhadores para que estes possam atender a necessidades futuras.

O contrato transacional baseia-se em fatores económicos e apresenta uma visão mais racional da relação de emprego, pois é caracterizado pela sua natureza temporária, mantendo-se os termos e condições inalterados no decorrer da relação. O empregado não se compromete com a organização, mas espera receber um salário competitivo em troca de um elevado desempenho no trabalho (Rousseau, 1990).

Acresce que estas duas tipologias principais do contrato psicológico são determinantes na forma como o indivíduo reage a uma violação do mesmo.

Por outro lado, os contratos equilibrados resultam da combinação das características dos dois tipos apresentados anteriormente. Assim, combinam as compensações em função do elevado desempenho apresentado, à semelhança dos transacionais, compensações em função da performance, com a confiança, lealdade e elevados índices de envolvimento do empregado, características dos contratos relacionais. Segundo Rousseau (2001), neste tipo de contrato procura-se, ao mesmo tempo o êxito do empregador e o progresso dos seus empregados, valorizando o relacionamento existente entre as partes.

Finalmente, o contrato transicional não apresenta de uma forma clara os termos do contrato, sendo associado a situações em que a organização se encontra em mudança, pelo que ainda não definiu uma estratégia concreta. Segundo Rousseau (2001) os altos níveis de instabilidade, incerteza e ambiguidade que caracterizam este tipo de contrato fazem com que os mesmos sejam considerados como um estado emocional que espelha os efeitos da mudança da organização e não propriamente uma tipologia do Contrato Psicológico.

1.2.4. Funções do contrato psicológico

Segundo Shore e Tetrick (1994), as relações laborais são muitas vezes fonte de ansiedade e tensão, sobretudo quando os empregados, mesmo na posse de um contrato de trabalho devidamente formalizado, temem perder o seu emprego. Neste contexto, a existência de um contrato psicológico tem como função, entre outras, ajudar a atenuar o nível de insegurança resultante de omissões ou ambiguidades não esclarecidas no contrato formal de trabalho.

Assim, o contrato psicológico funciona como um instrumento para perceber as motivações e expectativas dos funcionários, proporcionando-lhe uma sensação de previsibilidade e controlo, para além de os ajudar a orientar os seus comportamentos de acordo com a avaliação que fazem das obrigações mútuas (Sutton, 1990).

Adicionalmente, o contrato psicológico permite que os funcionários desenvolvam um sentimento de influência na organização e sobre o seu próprio destino dentro da mesma, ajudando-os a reduzir a incerteza resultante da ambiguidade presente nos contratos formais, cuja abrangência não permite que todos os aspetos da relação laboral sejam abordados.

Finalmente, o estudo do contrato psicológico pode ajudar a prever os comportamentos dos funcionários, uma vez que está relacionado com as suas perceções sobre as obrigações recíprocas na relação de trabalho. Essas perceções contribuem, de acordo com Shore e Tetrick (1994) para que esses colaboradores desenvolvam um sentimento de segurança em relação à manutenção do seu posto de trabalho, ao acreditarem na existência implícita de um acordo entre eles e a direção da empresa

1.2.5. Avaliação do contrato psicológico: Teoria Unilateral e Teoria Bilateral

Segundo Rousseau (1989) o contrato psicológico emerge da percepção da existência uma obrigação de reciprocidade por parte da organização, que resulta das contribuições prestadas pelo indivíduo.

De acordo com Freese e Shalk (1996) existem duas teorias principais que podem ser usadas para avaliar o contrato psicológico: a teoria unilateral e a teoria bilateral, as quais diferem no nível de análise. Assim, enquanto a teoria unilateral se foca na perspectiva individual do trabalhador, a teoria bilateral considera o contrato psicológico como um fenómeno recíproco entre o trabalhador e a organização.

Freese e Shalk (1996) preferem a teoria unilateral à bilateral – que consideram ser problemática do ponto de vista metodológico - porque nesta abordagem, o contrato psicológico é visto de uma perspectiva individual, focando-se nas crenças e percepções do indivíduo sobre as obrigações mútuas na relação de trabalho. Com efeito, a teoria unilateral enfatiza que o contrato psicológico é formado pelas crenças individuais do trabalhador, independentemente da perspectiva da organização. Nesta visão, o contrato psicológico é uma construção mental do indivíduo, refletindo as suas expectativas e obrigações percebidas em relação ao empregador.

A opinião de Freese e Shalk (1996) fundamentou-se teoricamente no trabalho de Macneil (1985) o qual defendeu a sua preferência pela teoria unilateral, argumentando que todos os contratos, quer estejam escritos ou não, são basicamente subjetivos, dado que os seus termos e condições estarão sempre sujeitos a uma interpretação subjetiva de cada uma das partes envolvidas.

Por outro lado, a teoria bilateral considera o contrato psicológico como um fenómeno recíproco, que envolve as obrigações mútuas entre o trabalhador e a organização. Trata-se de uma abordagem, onde o contrato psicológico é visto como uma relação de troca bilateral, com expectativas e obrigações de ambas as partes. A teoria bilateral enfatiza que o contrato psicológico é formado e mantido através da interação e do alinhamento entre as percepções do trabalhador e da organização (Freese & Shalk, 1996).

1.2.6. Violação do contrato psicológico

Segundo McFarlane e Tetrick (1994), quando o trabalhador toma consciência da existência de uma disparidade entre as obrigações da empresa para com ele e as promessas que lhe foram feitas aquando da sua contratação esta constatação consubstancia uma violação do contrato psicológico.

De igual modo, Conway e Briner (2005) referem que ocorre uma a violação de um contrato quando o funcionário se apercebe que é tratado de forma desigual relativamente aos seus colegas e percebe uma falta de apoio, tanto por parte da organização, como dos seus supervisores, a qual resulta, geralmente de más práticas de gestão de recursos humanos.

Num estudo realizado em 1994 por Robinson e Rousseau, os resultados demonstraram que cerca de 55% dos trabalhadores da amostra reconheceram que, no decurso dos primeiros dois anos de contrato de trabalho, a empresa tinha falhado no cumprimento de uma ou mais obrigações que estavam implícitas no contrato psicológico, e que constavam das promessas que lhe tinham sido feitas durante o processo de recrutamento, socialização e integração.

A reação à violação do contrato psicológico, ou seja, a tomada de consciência de que o seu empregador falhou no cumprimento das suas obrigações pode gerar diferentes respostas comportamentais, consoante a personalidade do trabalho afetado. No entanto, de um modo geral, essas respostas implicam, segundo Morrison e Robinson (1997) sentimentos negativos que incluem desapontamento, frustração, raiva e ressentimento resultantes da perceção de quebra do contrato psicológico.

Esses sentimentos negativos podem se refletir no comportamento do trabalhador, sobretudo na quebra da sua satisfação no trabalho, a qual, subsequentemente impacta de forma negativa o seu desempenho profissional. Segundo Rosseau (1995), a perda de confiança na organização, em consequência da violação do contrato psicológico, pode gerar também o absentismo e, em última instância incitar o trabalhador a deixar a organização.

1.2.7. Consequências da percepção de incumprimento do contrato psicológico

As consequências da percepção de incumprimento do contrato psicológico podem incluir uma resposta mais intensa do que a ruptura do contrato psicológico, envolvendo reações afetivas e emocionais como desapontamento, frustração, raiva e ressentimento. Essas reações podem afetar tanto o nível individual quanto o organizacional, e influenciar o comprometimento dos funcionários, a satisfação no trabalho e até mesmo gerar comportamentos contraprodutivos (Rosseau, 1995). Além disso, a violação do contrato psicológico pode levar a respostas comportamentais específicas por parte dos trabalhadores, como a demissão, levantar a voz aos seus superiores, esquecer os seus deveres lealdade e negligenciar o seu trabalho (Robinson & Rousseau, 1994).

Morrison e Robinson (1997) salientam ainda que o incumprimento do contrato psicológico tem um impacto significativo no ambiente de trabalho, ao nível dos comportamentos e atitudes em relação à organização cujas consequências incluem:

- Diminuição da satisfação no trabalho
- Diminuição do desempenho
- Aumento da exaustão emocional
- Diminuição da confiança na organização
- Intenção de abandono da organização, maior rotatividade e absentismo
- Diminuição do comprometimento organizacional
- Comportamentos contraproducentes e violação das normas da empresa

Esses comportamentos refletem as respostas dos trabalhadores diante da percepção de violação do contrato psicológico, demonstrando como eles podem manifestar as suas frustrações e descontentamentos em relação às expectativas não atendidas.

Essas consequências destacam como a violação do contrato psicológico pode afetar negativamente a saúde mental e o bem-estar emocional dos trabalhadores, influenciando aspectos como a exaustão, o envolvimento com a vida e o trabalho, bem como a capacidade de vislumbrar o futuro de forma positiva. Essas percepções negativas podem ser comunicadas para fora da empresa, afetando a imagem e reputação da organização perante o público e potenciais colaboradores (Rosseau, 1995).

1.3. Contexto sócio organizacional da Marinha e carreira profissional

A carreira profissional dos oficiais da Marinha desenvolve-se em um contexto sócio organizacional específico, com características únicas, sobretudo em termos de hierarquia e disciplina.

Com efeito, ao ingressar na Marinha, os oficiais devem obedecer a rígidas normas disciplinares e princípios hierárquicos que permeiam toda a sua vida profissional. (Ministério da Defesa Nacional, 2007) Essa estrutura hierárquica é fundamental para a eficiência operacional e para a manutenção da ordem do seio da instituição. (Ministério da Defesa Nacional, 2009)

Os oficiais da Marinha recebem uma formação abrangente na Escola Naval, com ênfase em áreas como navegação, comunicações, operações, fuzileiros navais, mergulho, entre outras especialidades. Essa formação diversificada prepara os oficiais para assumirem diferentes funções ao longo da carreira. (Ministério da Defesa Nacional, 2015)

A carreira dos oficiais da Marinha é marcada por uma progressão gradual em postos e responsabilidades. Existem diferentes categorias de oficiais, desde guarda-marinha até almirante, com promoções baseadas em critérios de tempo de serviço, qualificações e desempenho.

Alguns oficiais ingressam na Marinha em Regime de Contrato, o que constitui uma oportunidade para desenvolver uma carreira profissional com benefícios como formação, incentivos e estabilidade. Trata-se de uma modalidade que atrai jovens interessados numa carreira fora do mundo civil. (Ministério da Defesa Nacional, 2007)

Além disso, uma parte significativa da carreira dos oficiais da Marinha é dedicada ao serviço a bordo de embarcações de diferentes tipos, onde desempenham funções relacionadas com a navegação, comunicações, operações, entre outras. Essa experiência é, para muitos jovens, um dos principais elementos mais atrativos desta carreira, sendo ao mesmo tempo fundamental para o seu desenvolvimento profissional.

1.3.1.Expectativas associadas à divulgação e informações pré-recrutamento

Os jovens que se candidatam a uma carreira da Marinha desenvolvem diversas expectativas quanto ao seu futuro nessa instituição e, nesse sentido esperam que as informações pré-recrutamento sejam claras e detalhadas sobre o processo seletivo, nomeadamente sobre os requisitos, etapas e critérios de seleção.

Assim, os candidatos esperam que a divulgação pré-recrutamento lhes forneça informações transparentes sobre as oportunidades de carreira na Marinha, sobretudo no que diz respeito às especialidades a que podem concorrer, aos postos a que têm hipóteses de ascender e eventuais benefícios que possam vir a usufruir na instituição.

Para tal, os candidatos desejam ter acesso a informações atualizadas e precisas sobre as vagas disponíveis, os benefícios oferecidos e as perspetivas de desenvolvimento profissional na instituição

Estas expectativas incluem também a possibilidade de esclarecer dúvidas sobre o serviço militar, as responsabilidades dos oficiais, as condições de trabalho e as oportunidades de formação (Lamelas, 2020).

1.3.2.Satisfação

A satisfação no trabalho influencia significativamente a experiência profissional do indivíduo e a relação estabelecida entre o empregado e a entidade laboral, em diversas vertentes, nomeadamente no que diz respeito à produtividade e ao desempenho dos trabalhadores. Com efeito, funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos e apresentar um melhor desempenho no trabalho, pois estão mais motivados e envolvidos nas suas atividades (Ferreira, 2011).

A satisfação no trabalho também está diretamente relacionada à retenção de talentos, o que reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à contratação e treino de novos colaboradores. Também contribui para a criação de um ambiente organizacional positivo, com colaboradores mais felizes e comprometidos com os objetivos da empresa. Para além disso, a existência de satisfação laboral também melhora saúde física e mental dos colaboradores, ao reduzir os níveis de nervosismo e contribuir para um ambiente de

trabalho mais saudável, influencia também as relações interpessoais no ambiente laboral, ao promover um clima de trabalho mais colaborativo, positivo e harmonioso (Lamelas, 2020).

O conceito de satisfação no trabalho refere-se à percepção subjetiva que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho e envolve sentimentos de contentamento, realização e bem-estar em relação às suas funções, ambiente de trabalho e recompensas recebidas. A satisfação no trabalho está relacionada com diversos fatores, como a natureza das tarefas, o ambiente de trabalho, as relações interpessoais, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento e a remuneração recebida, entre outros (Ferreira, 2011).

Segundo Ferreira (2011) este conceito foi teoricamente desenvolvido pela Escola das Relações Humanas quando o fator humano começou a ser valorizado nas organizações, em oposição ao modelo Taylorista até então vigente. O seu desenvolvimento ganhou destaque com o contributo de Elton Mayo, o qual levou a cabo a experiência de Hawthorne, para provar que as organizações são basicamente sistemas sociais e que como tal, estão sujeitos às condicionantes psicológicas e sociológicas do elemento humano (Ferreira, 2011).

A questão da satisfação laboral tem sido amplamente estudada no âmbito das teorias organizacionais, desde que começou a ser considerada uma variável importante, devido ao seu impacto na produtividade das organizações e no desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores. Desde então surgiram diversas definições para o conceito, assim como diversas abordagens teóricas que fornecem diferentes perspetivas sobre os fatores que influenciam a satisfação no trabalho e enfatizam a importância de compreender as necessidades, valores e expectativas dos indivíduos em relação ao seu trabalho.

Uma das definições mais populares é da autoria de Edwin Locke (1976), o qual definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho. A componente emocional da satisfação é uma vertente que tem sido seguida por outros investigadores mais recentes como Jackson e Mathis (2007) e Brown e Lent (2005), os quais afirmam que o estado

emocional que cada trabalhador obtém resulta da avaliação que ele faz da sua própria experiência de trabalho.

Locke (1976) aprofundou o seu constructo teórico ao definir a existência de duas componentes na satisfação no trabalho: a componente cognitiva, ou seja, a opinião que o trabalhador tem acerca do trabalho, e a componente emocional, ou seja, como é que ele se sente em relação à sua função. Assim, a satisfação no trabalho depende do que o trabalhador pensa e no que ele sente. Para Locke (1976) a satisfação laboral consubstancia um estado emocional positivo derivado da avaliação igualmente positiva que o indivíduo fez do seu trabalho, enquanto a insatisfação no trabalho seria um estado emocional negativo, resultante da avaliação negativa de um trabalho que ignora e frustra as expectativas desse trabalhador. Com base nas suas observações, Locke (1976) cunhou a Teoria da Discrepância que sugere que a satisfação no trabalho resulta da percepção de que o trabalho alcança ou permite o alcance de valores importantes relacionados com o próprio trabalho, desde que esses valores sejam congruentes com as necessidades do indivíduo.

Por outro lado, a Teoria dos Dois Fatores de proposta por Frederick Herzberg, sugere que existem dois grupos de fatores que influenciam a satisfação no trabalho: fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores higiénicos (extrínsecos). Assim, os fatores motivacionais, onde se incluem a realização e o reconhecimento, conduzem à satisfação, enquanto os fatores higiénicos, como salário e condições de trabalho, previnem a insatisfação (Herzberg, 1966, 1982, 1991).

Em 1984 René V. Dawis e Lloyd H. Lofquist apresentaram a Teoria da Adaptação ao Trabalho, que enfatiza a correspondência entre as aptidões individuais e as exigências do trabalho, bem como a correspondência entre as necessidades e valores individuais e aquilo que o trabalho oferece. Quanto maior a correspondência, maior a satisfação e os resultados positivos (Dawis & Lofquist, 1984).

Para além de todas estas teorias, temos uma outra relacionada ao Marketing e que acaba por fazer uma maior ligação ao tema do nosso trabalho e encontrar uma possível ligação da satisfação a um outro conceito que é o Marketing.

Segundo Kotler e Keller (2018) a satisfação de um cliente está diretamente ligada aos seus julgamentos comparativos entre o desempenho percebido de um produto e suas expectativas prévias. Quando o desempenho do produto não alcança essas expectativas, o cliente sente-se decepcionado. Se o desempenho corresponde às expectativas, o cliente fica satisfeito. E, se o desempenho excede as expectativas, o cliente fica encantado.

Tendo em conta as várias variáveis referidas por diversos autores, torna-se necessária a existência de vários estudos de maneira a demonstrar as várias variáveis que têm e não têm influência na satisfação, algo que pode variar dependendo do grupo de estudo.

1.3.3. Comprometimento

O comprometimento no trabalho pode ser definido como uma atitude de responsabilidade, integridade e respeito em relação às tarefas e objetivos organizacionais. Significa que, ao assumir um compromisso, o colaborador deve-se empenhar para cumpri-lo da melhor forma possível. O comprometimento implica a identificação com os valores e objetivos da organização, disposição em exercer um esforço considerável em prol da organização e um forte desejo de permanecer como seu membro (Jaramillo et al., 2005).

Segundo Bhatti e Qureshi (2007), existe uma tendência generalizada para confundir o comprometimento com a satisfação no trabalho. No entanto, este consubstancia uma atitude mais estável e duradoura em relação à organização, enquanto a satisfação tende a ser mais transitória e influenciada por fatores situacionais. Por este motivo, o comprometimento é visto como sendo um fator mais consistente do que a satisfação.

Com efeito, colaboradores comprometidos acreditam nos objetivos da organização e estão dispostos a esforços extra para os alcançar, mesmo quando insatisfeitos com aspetos específicos do trabalho. Já a insatisfação pode levar a comportamentos negativos como o absentismo e o *turnover* (Puni et al., 2016).

A definição de comprometimento que pode ser encontrada na literatura distingue duas abordagens diferentes: a *side-bet commitment* e a *attitudinal commitment*. Na primeira abordagem o comprometimento é visto como um processo de bloqueio que obriga o trabalhador a permanecer na empresa. Na segunda abordagem o trabalhador compromete-se a ficar na organização porque se identifica com os objetivos da mesma pelo que foca todos os seus esforços no sentido de os atingir (Devece et al., 2016; Jaramillo et al., 2005).

Por outro lado, o modelo de comportamento organizacional de Allen e Meyer (2000) contempla estas duas abordagens, e encontra-se dividido em três dimensões:

- Comprometimento afetivo, que se refere à ligação emocional e identificação dos colaboradores com a organização, os seus valores e objetivos. Funcionários com comprometimento afetivo demonstram envolvimento genuíno e lealdade para com a empresa.
- Comprometimento normativo, que se baseia em normas sociais e expectativas externas. Os colaboradores sentem-se obrigados a permanecer na organização devido a normas sociais, pressões externas ou obrigações.
- Comprometimento contínuo, que se encontra relacionado com os custos pessoais que o colaborador pode vir a ter se sair da organização (Devece et al., 2016).

Essas características destacam a importância do comprometimento no ambiente de trabalho devido à forma como impactam o envolvimento e a produtividade e contribuem para o sucesso, não só dos colaboradores, como da organização.

1.3.4. Desconfiança

O conceito de desconfiança foi cunhado por Erik Erikson, o qual desenvolveu a teoria do desenvolvimento psicossocial humano, onde destaca a fase de "confiança básica versus desconfiança básica" como um dos estágios do desenvolvimento. Erikson (1956)

postulou que a confiança é fundamental para o desenvolvimento saudável, e a falta dela pode levar a problemas psicológicos.

Entre os teóricos que abordaram a desconfiança em diferentes contextos, destacam-se os trabalhos de Balint (1985), que exploraram a transição da desconfiança para a confiança no processo analítico. Balint enfatizou a importância da criação de um ambiente de confiança mútua entre paciente e analista para o sucesso do tratamento psicanalítico.

Além disso, teóricos do capital social, como Crozier, Huntington e Watanuki (1975) e Ronald Inglehart (1997), que relacionaram a desconfiança política a mudanças culturais e ao papel do Estado, também contribuíram para a compreensão da desconfiança em diferentes contextos sociais.

A desconfiança pode impactar significativamente a satisfação laboral, pois a falta de confiança no ambiente de trabalho pode levar a um clima organizacional negativo, afetando a colaboração, a produtividade e o bem-estar dos funcionários. A confiança é essencial para promover relações saudáveis, cooperação, qualidade de vida no trabalho e a partilha de conhecimento nas organizações (Inglehart, 1997).

A desconfiança pode ter um impacto significativo na dinâmica de equipa no ambiente de trabalho. Quando a confiança é prejudicada, a colaboração, a comunicação e a eficácia da equipa podem ser comprometidas. A falta de confiança pode levar a um clima organizacional negativo, onde os membros da equipa podem-se sentir inseguros, relutantes em partilhar informações e ideias, e menos propensos a colaborar de forma eficaz (Inglehart, 1997).

A confiança no trabalho em equipa é fundamental para que os colaboradores se sintam seguros para expressar as suas opiniões, assumir riscos calculados e trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns. Quando a desconfiança está presente, a motivação, a produtividade e a coesão da equipa podem ser prejudicadas, impactando diretamente o desempenho e a satisfação no trabalho (Balint, 1985).

Além disso, a falta de confiança pode gerar insegurança entre os funcionários, levando a ansiedade, medo e depressão, o que pode afetar negativamente o desempenho e a qualidade de vida no trabalho

1.3.5.Erosão

A erosão é um sentimento importante de estudar quando se trata de desfasamento entre a proporção de trabalho e a recompensa, pois essa própria recompensa está associada a uma ideia pré-definida que pode ter influência da própria divulgação e do contrato psicológico definido previamente, e consequentemente afetar a satisfação dos funcionários.

A erosão organizacional refere-se à deterioração contínua das condições de trabalho e das recompensas associadas que os funcionários recebem. Este fenômeno ocorre quando as expectativas dos empregados em relação aos benefícios e ao reconhecimento diminuem ao longo do tempo, especialmente em comparação com períodos anteriores. Isto resulta geralmente de mudanças organizacionais que reduzem benefícios e incentivos, impactando negativamente a qualidade de vida no trabalho. (Rousseau, 2000)

Quando os funcionários percebem que as suas contribuições não são valorizadas como pretendiam, ou como a organização prometeu, e que deveriam ser recompensadas adequadamente, pode haver uma série de consequências negativas para o indivíduo e consequentemente para a Organização. Uma das consequências é a desmotivação, onde os empregados perdem o interesse e o entusiasmo pelo trabalho, resultando em menor produtividade. Estudos indicam que a falta de reconhecimento e suporte por parte da organização está fortemente correlacionada com níveis reduzidos de satisfação no trabalho (Armstrong-Stassen, 2001).

A erosão organizacional também pode aumentar a intenção de rotatividade, resultante de falta de comprometimento. Funcionários que sentem que as suas expectativas de recompensas e progresso na carreira não são atendidas têm maior tendência a procurar oportunidades de emprego noutras empresas. Murray e Holmes (2021) admitem o que foi referido em cima, uma elevada erosão pode levar a uma maior

intenção de um funcionário deixar definitivamente a organização. Isso não só aumenta os custos associados à rotatividade de pessoal, mas também pode prejudicar a satisfação e motivação se quem trabalha à volta de quem percebe sentimentos de erosão.

Não sendo estas percepções travadas, a mesma pode levar a um aumento de comportamentos contraproducentes, como desrespeito às políticas da empresa. Quando os funcionários não vêem um futuro promissor na organização, criam-se condições menos propícias a que este mesmo funcionário invista o seu tempo e esforço no trabalho, o que pode gerar resultados menos eficazes.

1.3.6. Incerteza

A incerteza é uma constante nas organizações, afetando tanto indivíduos quanto instituições. Este capítulo examina este sentimento do ponto de vista dos funcionários, abordando como afeta as suas percepções, atitudes e desempenho no ambiente de trabalho.

No contexto organizacional, a incerteza pode-se manifestar de várias formas, incluindo mudanças organizacionais, crises económicas e transformações tecnológicas. Para um funcionário, a incerteza pode surgir de fatores internos, como mudanças na estrutura organizacional, políticas internas ou liderança, bem como de fatores externos, como mudanças no mercado, novas regulamentações governamentais e avanços tecnológicos (Allen et al., 1990).

A incerteza pode afetar significativamente as percepções dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho. Altos níveis de incerteza podem levar os funcionários a sentirem-se inseguros sobre as suas posições, o que pode diminuir a satisfação no trabalho e aumentar os níveis de nervosismo. A percepção de suporte organizacional é crucial nesse contexto. Cullen et al. (2014) descobriram que funcionários que percebem um alto nível de suporte organizacional tendem a lidar melhor com a incerteza e a apresentar maior satisfação no trabalho e desempenho.

As reações dos funcionários à incerteza podem variar, dependendo de fatores individuais como a adaptabilidade e a resiliência pessoal. Cullen et al. (2014) sugerem que funcionários com alta adaptabilidade tendem a responder mais positivamente às mudanças, exibindo maior satisfação no trabalho e desempenho superior. No entanto,

aqueles que menos se adaptam podem mostrar altos níveis de ansiedade e resistência a mudanças (Allen et al., 1990).

Para gerir a incerteza de maneira eficaz, as organizações devem focar na comunicação clara e consistente. Manter os funcionários informados sobre mudanças e decisões organizacionais pode reduzir rumores e aumentar a transparência (Allen et al., 1990). Além disso, oferecer suporte contínuo pode ajudar os funcionários a adaptarem-se melhor às mudanças, aumentando a sua confiança e competência (Grote, 2009).

A incerteza é uma característica inerente às organizações modernas e deve ser gerida de maneira proativa para minimizar os seus impactos negativos nos funcionários. A construção de uma organização resiliente, com processos claros de comunicação, é fundamental para enfrentar os desafios impostos pela incerteza e para garantir que os funcionários permaneçam produtivos.

2. Metodologia

Este capítulo é dedicado às questões de natureza metodológica que orientam este estudo. Assim, nele é apresentada a justificação para a metodologia escolhida e descrito qual é o instrumento de recolha de dados utilizado, assim como será feito o tratamento dos dados.

Também será apresentada uma breve explicação para justificar a escolha das escalas utilizadas na construção do questionário.

2.1. Opção metodológica

Após definidas as premissas do estudo importa seleccionar a metodologia de pesquisa. Segundo Gil (1999), a escolha da opção metodológica a utilizar é uma das decisões mais importantes para o investigador, pois irá condicionar os resultados obtidos com o seu estudo.

Para o presente estudo optou-se por uma metodologia quantitativa, com uma abordagem de análise dedutiva. A abordagem quantitativa é utilizada em pesquisas experimentais, observacionais ou *ex post facto*, e caracteriza-se pela utilização de métodos estatísticos e matemáticos para análise de dados, uma técnica que Goode e Hatt (1969) designaram como "aplicação da matemática à sociologia". Esta tem como objetivo medir relações entre variáveis de forma estritamente numérica, identificando apenas dados quantificáveis e obtendo valores médios, sem se focar nas particularidades de cada objeto. Esta metodologia baseia-se no empirismo, que afirma que o conhecimento só pode ser obtido através de observações diretas. A abordagem quantitativa é dedutiva, ou seja, passa do geral para o específico, e é orientada por resultados generalizáveis.

A abordagem de análise dedutiva é operacionalizada através do desenvolvimento de um plano de pesquisa, sustentado na teoria, a fim de analisar as relações existentes entre as diversas variáveis para confirmar esses constructos teóricos. Assim, o investigador deve ter amplo conhecimento sobre o assunto a ser investigado, para que o instrumento de análise seja completo e abranja as dimensões do objeto de estudo. A recolha de dados é estruturada, utilizando variáveis numéricas, e a análise é realizada através de métodos estatísticos (Dias, 1999).

Face ao exposto, e a fim de poder construir um *corpus* de conhecimento capaz de fundamentar teoricamente esta investigação e apoiar a análise dos dados obtidos, foi realizada, numa fase introdutória, uma revisão de literatura que incidiu sobre os constructos teóricos associados ao estudo que nos propomos realizar.

Para Castro (2001), uma revisão de literatura é um processo planeado para procurar a resposta um assunto específico, com recurso a métodos explícitos e sistemáticos de forma a identificar, selecionar e avaliar criticamente toda a literatura pertinente disponível no âmbito do tema em estudo, de forma que possa dar resposta à questão de investigação ou que incida sobre o fenómeno que se pretenda analisar.

Por “literatura” entende-se todos os recursos académicos relevantes que se encontram publicados, nomeadamente artigos científicos, livros, teses de doutoramento e dissertações de mestrado, entre outros (Bell et al., 2019).

2.2. Instrumento de recolha de dados

Para esta investigação, o instrumento de recolha de dados adotado foi o questionário, o qual foi distribuído através da plataforma Google Forms, a todos os alunos que estudam atualmente na Escola Naval, nos cursos conferentes de grau académico (incluindo cadetes e aspirantes-a-oficial), assim como a oficiais que terminaram nos últimos 2 anos os seus estudos conferentes de grau académico na Escola Naval, e atualmente com o posto de guarda-marinha, que se encontram agora no seu mercado de trabalho, ao serviço da Marinha nas suas diversas unidades.

De modo a caracterizar a nossa população foram feitas algumas questões sociodemográficas que possam influenciar os resultados, tendo sido colocadas também duas questões de modo a entender por que meios de divulgação e de informação os indivíduos pertencentes ao grupo de estudo se guiaram para se informarem da possibilidade de concorrer à Marinha, tentando enriquecer esta informação percebendo se alguns dos elementos tem ligação próxima a militares pertencentes à Marinha.

A fim de aferir a influência do contrato psicológico nas expectativas geradas nos oficiais e cadetes da Marinha, e entender a relação existente entre o cumprimento deste

contrato e a satisfação individual, foi construído um questionário, no qual se utilizou uma escala de Likert de 5 pontos para responder às questões colocadas.

Além da confirmação de cumprimento do contrato psicológico, foi construída também uma escala de desconfiança, incerteza e erosão em relação à organização para entender a existência destes sentimentos e a eventual relação com a satisfação dos indivíduos.

Segundo Edmondson (2005), o objetivo da utilização de uma escala Likert num questionário é medir as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma afirmação ou pergunta. A escala Likert é utilizada para medir opiniões e posturas em diferentes níveis, indo além da simples resposta “sim” ou “não”: permite ao entrevistado expressar mais especificamente o grau em que concorda ou discorda de uma declaração ou ação, ou o grau em que está satisfeito ou insatisfeito com um produto.

Trata-se de uma escala psicométrica que foi criada pelo psicólogo Rensis Likert, do qual adotou o nome, que se baseia numa série de afirmações ou perguntas, as quais os participantes devem avaliar, usando geralmente uma escala de cinco pontos - mas que pode variar entre 4 a 10 pontos, consoante os objetivos dos investigadores e as características da população em estudo – a qual varia também de “discordo totalmente” a “concordo totalmente” ou opções semelhantes. Esta escala permite a aplicação de análises estatísticas, como médias, desvios-padrão e testes de significância, tornando os dados obtidos na escala Likert interpretáveis de forma quantitativa (Edmondson, 2005),

2.3. Conceção do questionário

O questionário disponibilizado à população deste estudo encontra-se organizado em seis secções. A primeira secção destina-se à recolha da informação socioprofissional dos respondentes.

Segue-se uma secção destinada a aferir o interesse pela carreira militar. Pretende-se perceber como foram distribuídos os canais de comunicação e consequentemente, quais os que têm influência no grupo de estudo. A Marinha pode usar esta informação para determinar onde investir mais recursos caso não se esteja a ter o resultado pretendido. De igual modo, importa avaliar a influência das conexões pessoais no conhecimento sobre

a Marinha e nas decisões de se inscrever: se muitos candidatos têm laços familiares ou amizades na Marinha, isso pode indicar que as redes pessoais são um fator importante na divulgação.

A secção seguinte está relacionada com a violação do contrato psicológico (Rousseau, 2000). As perguntas colocadas têm como objetivo perceber se o grupo de estudo interpreta que tanto os compromissos como as promessas foram respeitadas pela organização, e se os próprios indivíduos respeitaram os seus compromissos para com a organização. Em última análise, pretende-se aferir se, em caso de incumprimento do contrato, o grupo de estudo se culpabiliza a si próprio ou à organização por esse incumprimento.

Na quarta secção, as questões colocadas estão relacionadas com o cumprimento das obrigações/promessas por parte do empregador, ou seja, a Marinha. Nesta escala é feita uma medição do cumprimento das obrigações e promessas, ou seja, nesta fase é medido o contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, em que o indivíduo interpreta se o mesmo foi cumprido ou não. Para tal, são utilizadas as escalas das expectativas e promessas de Robinson e Morrison (2000).

Na secção seguinte, correspondente à quinta secção, são aplicadas as escalas de Desconfiança, Incerteza e Erosão (Rousseau, 2000). Trata-se de três sentimentos que a divulgação e as informações podem gerar, caso quem as tenha usado como meio informativo não esteja de acordo com aquilo que o grupo de estudo percebe.

Finalmente, na última secção é aplicada uma escala de satisfação. O questionário integra duas questões de Cammann (1983), sendo que as restantes seis foram retiradas de um questionário-padrão de satisfação utilizado pela Marinha.

2.4. Hipóteses de Investigação

De forma a atingir os objetivos a cumprir nesta dissertação, foram criadas hipóteses baseadas em estudos anteriores, bem como outras desenvolvidas ao longo deste estudo.

As hipóteses a confirmar são:

- **Hipótese 1: O contrato psicológico tem influência direta na satisfação do trabalhador**

No contexto da satisfação no trabalho, quando os funcionários percebem uma violação do contrato psicológico, a sua satisfação tende a diminuir (Robinson & Rousseau, 1994). Por outro lado, uma relação caracterizada por uma forte troca de obrigações e expectativas entre funcionário e empregador resulta em altos níveis de satisfação no trabalho (Conway & Briner, 2005). Com base nesse entendimento, formula-se a hipótese de que o cumprimento das obrigações do contrato psicológico influencia positivamente a satisfação dos funcionários no trabalho.

- **Hipótese 2: Os níveis de desconfiança, incerteza e erosão têm influência inversa na satisfação**

Sentimentos como desconfiança, como foi referido no capítulo da revisão da literatura podem provocar níveis baixos de satisfação laboral. Assim sendo, esta hipótese permite estudar se a desconfiança, incerteza e erosão impactam de modo significativo a variável de estudo, a satisfação. (Inglehart, 1997)

- **Hipótese 3: O maior número de métodos de divulgação por indivíduo estão a ter influência positiva nas variáveis em estudo**

Sendo o objetivo do trabalho entender a influência da divulgação, foi criada uma hipótese ao longo da dissertação, através dos métodos estatísticos necessários para se compreender a influência que o uso de mais e diferentes tipos de divulgação tem nas variáveis em estudo.

- **Hipótese 4: A Divulgação por amigos/familiares é melhor nas dimensões estudadas comparativamente a outros tipos de divulgação**

Para além da influência do número de tipos de divulgação ao qual cada indivíduo recorre, também se torna interessante entender que tipo de influência tem um tipo de divulgação mais ou menos pessoal. De maneira a cumprir este objetivo, desenvolvi e elaborei esta hipótese.

- **Hipótese 5: A Satisfação é predita diretamente pelas variáveis de compromisso e inversamente pela desconfiança**

De modo a entender a explicação da variância e qual a percentagem que cada variável conseguia explicar a variação da escala da satisfação foi criada uma hipótese que permite, para além de perceber o grau de influência, entender também quais as variáveis que influenciam positivamente e negativamente a satisfação.

- **Hipótese 6: Há diferença significativa entre os resultados do estudo para os Guarda-Marinha em relação aos Estudantes**

Como demonstrado no próximo capítulo, relativo à caracterização da amostra, há uma percentagem de indivíduos que ainda se encontra a estudar para se preparar para o mercado de trabalho na Marinha, havendo uma outra que já se encontra neste mesmo mercado de trabalho, tendo passado pelo processo de formação na Escola Naval.

Deste modo torna-se possível comparar a diferença de visão de quem já está numa fase mais avançada da carreira e que tenha ainda perceção de quais foram as suas fontes de informação antes de entrar na instituição, com quem ainda se encontra em fase de formação.

2.5. Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 172 inquiridos que foram observados nas várias variáveis do instrumento de recolha de dados.

Os dados apresentados na Tabela 2, indicam as frequências e percentagens de participantes por género no estudo.

Tabela 2. Frequências e percentagens da variável "género"

GÉNERO	Nº	%
Feminino	27	15.70
Masculino	145	84.30
Total	172	100.00

A tabela apresentada descreve a distribuição da amostra de participantes segundo a variável gênero, mostrando as frequências absolutas e as percentagens correspondentes. Observamos que o número de participantes do gênero feminino é 27, o que representa 15,70% do total da amostra. Por outro lado, o número de participantes do gênero masculino é significativamente maior, com 145 indivíduos, correspondendo a 84,30% da amostra total. Esta percentagem, aumenta a credibilidade do estudo pois os valores encontram-se dentro do padrão normal de mulheres nas forças armadas. (Ministério da Defesa Nacional, 2016)

A tabela 3, apresentada resume as estatísticas descritivas da idade dos participantes do estudo.

Tabela 3. Médias e valores de dispersão da idade dos participantes

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	18	28	21.79	2.04

A tabela apresenta as estatísticas descritivas da variável idade dos participantes, incluindo o valor mínimo, máximo, a média e o desvio padrão.

A idade dos participantes varia entre 18 e 28 anos. A média da idade é de 21.79 anos, o que indica que, em média, os participantes têm aproximadamente 22 anos. O desvio padrão é de 2.04, o que fornece uma medida da dispersão das idades em relação à média.

O valor mínimo de 18 anos e máximo de 28 anos mostram a faixa etária dos participantes, abrangendo uma diferença de 10 anos entre o mais jovem e o mais velho. A média de 21.79 anos sugere que a maioria dos participantes está na faixa dos 20 anos, o que é consistente com um grupo de jovens adultos.

O desvio padrão de 2.04 indica que, em média, a idade dos participantes varia cerca de 2 anos em torno da média. Este valor relativamente baixo sugere que as idades dos participantes estão relativamente concentradas em torno da média, não havendo grandes desvios.

A Tabela 4 mostra a distribuição dos participantes por posto, num contexto militar:

Tabela 4. Frequências e percentagens da variável posto

Posto	Nº	%
Aspirante a oficial	32	18.60
Cadete 1º ano	37	21.50
Cadete 2º ano	25	14.50
Cadete 3º ano	25	14.50
Cadete 4º ano	35	20.40
Guarda Marinha	18	10.50
Total	172	100.00

A análise detalhada dos dados revela que;

- a) Aspirante a oficial: 32 participantes, representando 18.60% da amostra total;
- b) Cadete 1º ano: 37 participantes, que correspondem a 21.50% da amostra;
- c) Cadete 2º ano: 25 participantes, cada um contribuindo com 14.50% da amostra;
- d) Cadete 3º ano: 25 participantes, também com 14.50% da amostra;
- e) Cadete 4º ano: 35 participantes, ou 20.40% da amostra total;
- f) Guarda Marinha: 18 participantes representando 10.50 do total da amostra.

A análise dos dados revela uma distribuição variada dos participantes pelos diferentes postos, com maior concentração nos postos de Cadete 1º Ano e Cadete 4º Ano. Os Cadetes 1º Ano representam a maior percentagem da amostra (21.50%), seguidos

pelos Cadetes 4º Ano (20.40%) e pelos Aspirantes a Oficial (18.60%). Os postos de Cadete 2º Ano e Cadete 3º Ano têm uma distribuição igual, cada um representando 14.50% da amostra. O posto de Guarda Marinha tem a menor representação, com 10.50%, representando assim uma pequena quantidade de pessoas no grupo de estudo presentes no mercado de trabalho da Marinha Portuguesa.

A Tabela 5 apresenta a distribuição dos participantes de acordo com a variável "classe", fornecendo os números absolutos (Nº) e as percentagens (%) correspondentes para cada classe.

Tabela 5. Frequências e percentagens da variável “classe”

Classe	Nº	%
Classe AN	20	11.60
Classe EN-AEL	23	13.40
Classe EN-MEC	15	8.70
Classe FZ	10	5.80
Classe M	82	47.70
Classe MN	22	12.80
Total	172	100.00

A classe mais representada é a Classe M, com 82 participantes, correspondendo a 47.70% do total da amostra. Esta predominância indica que quase metade dos participantes pertencem a esta classe, o que pode ter implicações significativas na interpretação dos resultados, especialmente se a classe estiver relacionada com os fatores de estudo. Seguindo a Classe M, encontramos a Classe EN-AEL com 23 participantes, representando 13.40% da amostra, e a Classe MN com 22 participantes, que constituem 12.80%. A Classe AN inclui 20 participantes, correspondendo a 11.60% do total. As classes EN-MEC e FZ têm menos representatividade, com 15 (8.70%) e 10 (5.80%) participantes, respetivamente.

A diversidade na distribuição das classes é evidente, mas a alta concentração na Classe M sugere uma possível influência desta classe nos resultados gerais do estudo. Este desequilíbrio pode refletir a composição real da população militar da qual a amostra foi retirada.

A Tabela 05 apresenta a distribuição das respostas dos participantes quanto à fonte de informação através da qual tiveram conhecimento para concorrer à Marinha. A tabela inclui as frequências absolutas (Nº) e as percentagens (%) para cada categoria de resposta. A análise dos dados revela as diferentes formas pelas quais os candidatos foram informados sobre a oportunidade de ingressar na Marinha.

Tabela 6. Frequências e percentagens da variável como teve conhecimento de concorrer à Marinha?

Fonte de informação para concorrer à Marinha	Nº	%
Por amigos e família	84	52.50
Pela internet, media	21	13.10
Misto	55	34.40
Total	160	100.00

A categoria "Por amigos e família" é a fonte de informação prevalente, com 84 participantes, representando 52.50% do total. Este resultado sugere que, mais da metade dos candidatos foram influenciados por informações compartilhadas por pessoas com que interagem no dia a dia. Esta elevada percentagem indica a importância do método do "passa a palavra" na disseminação de informações sobre a Marinha, verificando-se um grande ênfase dos laços pessoais na ideia que os indivíduos constroem acerca da Marinha.

A segunda fonte mais comum é a categoria "Misto", com 55 participantes, o que corresponde a 34.40% da amostra. Esta categoria inclui indivíduos que obtiveram informações de várias fontes combinadas, como amigos, família, internet e outros meios de divulgação e comunicação como Internet, feiras de profissão, não considerando a

opção “Outras opções” presente no questionário. A presença significativa desta categoria destaca a tendência dos candidatos em validar informações através de múltiplos canais antes de tomar uma decisão.

A terceira categoria é "Pela internet, media", com 21 participantes, representando 13.10% do total. Embora esta seja a fonte de informação menos citada, ainda representa uma parte considerável dos candidatos, sublinhando a relevância da internet e dos meios de comunicação tradicionais e digitais na divulgação de oportunidades de carreira na Marinha.

A Tabela 7 apresenta dados sobre a variável que indica se os participantes têm algum familiar ou amigo próximo que pertence ou pertenceu à Marinha.

Tabela 7. Frequências e percentagens da variável se tem algum familiar ou amigo próximo que pertença ou pertenceu à Marinha

Conhecidos na Marinha	Nº	%
Não	95	55.20
Sim	77	44.80
Total	172	100.00

A maioria dos participantes, 95 indivíduos, respondeu "Não" à pergunta “Tem algum familiar ou amigo próximo que pertence ou pertenceu à Marinha?”, representando 55.20% do total da amostra. Este resultado indica que mais da metade dos participantes não têm uma ligação pessoal direta com alguém da Marinha.

Por outro lado, 77 participantes responderam "Sim", o que corresponde a 44.80% da amostra. Este grupo significativo de indivíduos confirma ter algum familiar ou amigo próximo com ligação à Marinha, o que sugere que quase metade dos participantes têm algum tipo de conexão pessoal com a instituição.

A Tabela 8 apresenta dados sobre se os participantes sabiam como obter informações relativas à Marinha.

Tabela 8. Frequências e percentagens da variável se desejasse obter informação relativamente à Marinha, saberia como fazê-lo?

Informação sobre a Marinha	Nº	%
Não	23	14.00
Sim	148	86.00
Total	172	100.00

A grande maioria dos participantes, 148 indivíduos, respondeu "Sim" à pergunta “Se desejasse obter informação relativamente à Marinha, saberia como fazê-lo?”, representando 86.00% do total da amostra. Este resultado indica que a vasta maioria dos participantes tem conhecimento dos meios ou canais apropriados para obter informações sobre a Marinha.

Por outro lado, 23 participantes responderam "Não", o que corresponde a 14.00% da amostra. Este grupo menor de indivíduos indica que uma parte dos participantes não está ciente de como aceder a informações sobre a Marinha.

A análise dos dados revela que a esmagadora maioria dos participantes está bem informada sobre como obter informações relativas à Marinha. Este alto nível de conhecimento pode ser atribuído a métodos de divulgação variados, fácil acesso à informação através de vários meios, ou uma combinação de ambos.

2.6. Tratamento dos dados

Após a recolha de dados, obteve-se uma amostra total de 172 indivíduos num total de 238 possíveis respostas, sendo que os restantes 66 indivíduos não responderam ao questionário, não havendo inquéritos inválidos. De seguida, procedeu-se ao tratamento dos dados utilizando o programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Para o tratamento dos dados, foram aplicadas várias técnicas de estatística. Inicialmente, utilizou-se a análise descritiva para resumir as características básicas da

amostra, como médias, desvios-padrão e frequências. Esta etapa foi essencial para compreender a distribuição dos dados e identificar possíveis anomalias.

Em seguida, realizou-se uma análise fatorial. Esta técnica permitiu identificar relações entre variáveis e reduzir a complexidade dos dados, agrupando variáveis correlacionadas em fatores comuns. A análise fatorial ajudou a revelar estruturas subjacentes nos dados, facilitando a interpretação dos resultados.

Finalmente, aplicou-se a regressão linear simples para investigar a relação entre uma variável dependente e uma variável independente. Esta técnica ajudou a quantificar a influência da variável independente sobre a variável dependente, fornecendo uma visão clara sobre as conexões entre as variáveis estudadas.

Em resumo, o tratamento dos dados envolveu uma combinação de análise descritiva, análise fatorial e regressão linear, utilizando o SPSS para garantir a precisão e a validade das conclusões obtidas.

3. Análise e Discussão dos resultados

3.1. Validação dos Instrumentos

Para um estudo com qualidade científica e estatística torna-se necessário validar os instrumentos utilizados no nosso estudo para verificar a confiabilidade, coerência e consistência dos mesmos de modo que o conjunto de métodos utilizados apresentem resultados credíveis, garantindo que as nossas ferramentas estão, no nosso grupo de estudo, de facto a medir aquilo que teoricamente foi demonstrado.

Tal como referimos, as diferentes variáveis dependentes foram operacionalizadas por inventários, pelo que vamos testar a Hipótese 0, assegurando a elaboração de valores padronizados, cuja dimensão amostral permite, caso se verifiquem qualidades psicométricas robustas.

Para a validação foram aplicados testes como o de *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) e o teste de Bartlett, que “são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial.”. (Pestana e Gageiro, 2014:520) O KMO varia entre 0 e 1, os valores próximos de 1 indicam que os coeficientes de correlação são suficientemente grandes para a análise fatorial ser adequada. Por outro lado, valores próximos de 0 indicam que existe uma correlação fraca entre as variáveis. Valores entre 1 – 0.9 são muito bons, entre 0.8 – 0.9 são bons, entre 0.7 – 0.8 são médios, 0.6 – 0.7 razoáveis e abaixo desses valores são considerados muito fracos ou inaceitáveis (Pestana e Gageiro, 2014).

Para além do teste KMO foi aplicado também Alfa de Cronbach de modo a avaliar consistência interna dos fatores, que significa a proporção de variabilidade nas respostas resultante das diferentes opiniões dos indivíduos (Pestana e Gageiro, 2014).

3.1.1. Validação da escala de contrato psicológico

O inventário de contrato psicológico foi traduzido a partir da literatura, pelo que tiveram de ser analisadas as qualidades psicométricas indispensáveis para a sua validação para a população portuguesa.

Deste modo, foi efetuada a análise fatorial exploratória à escala (tabela 9), pelo método de análise de componentes principais; aplicado o método de Kaiser, com rotação Varimax, foi identificada uma estrutura fatorial forçado a 2 fatores (valores próprios ≥ 1.00 e saturação o item no fator $\geq .10$).

A análise fatorial exploratória foi utilizada para identificar as dimensões subjacentes na escala de contrato psicológico. Os indicadores de avaliação incluem a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, que avaliam a pertinência da análise fatorial para os dados. Os fatores foram extraídos com base nos seus autovalores (raiz própria) e a rotatividade foi aplicada para facilitar a interpretação.

Tabela 9. Análise fatorial da escala de contrato psicológico

Indicadores de avaliação	Fator 1 Cumprimento geral/cumprimento da marinha	Fator 2 Cumprimento das expetativas do próprio
De um modo geral, em que medida a Marinha cumpre as suas promessas para consigo?	0.896	0.108
De um modo geral, em que medida a Marinha cumpre os seus compromissos para consigo?	0.842	0.146
Eu sinto que a Marinha cumpriu as promessas que foram feitas quando fui recrutado.	0.838	0.117
Todas as promessas feitas pela Marinha, durante o recrutamento, foram mantidas até ao momento.	0.811	0.133
Até agora, a Marinha fez um excelente trabalho em cumprir as suas promessas para comigo.	0.780	0.162

A Marinha quebrou muitas das suas promessas para comigo, embora tenha confirmado o meu lado do acordo.	0.757	-0.366
Sinto que a Marinha falhou o contrato entre nós.	0.733	-0.259
Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das contribuições.	0.594	-0.385
De um modo geral, em que medida cumpriu os seus compromissos para com a Marinha?	0.133	0.892
De um modo geral, em que medida cumpriu as suas promessas para com a Marinha?		0.858
KMO	0.818	
Índice de Bartlett	1064,87; p=0.000	
Raiz Própria	4.96	1.97
Variância Explicada	49.63	19.70

O valor de KMO elevado (0.818) indica uma adequação muito boa para a análise fatorial, e o teste de Bartlett é altamente significativo ($p < 0.001$), mostrando que as variáveis estão correlacionadas o suficiente para a análise fatorial.

Assim, temos uma estrutura focada em dois fatores principais: Cumprimento geral do CP com cumprimento de promessas e compromissos por parte da Marinha e cumprimento de promessas e compromissos do próprio. Apesar dos itens 1 e 2 não saturarem no fator esperado foram considerados na consistência interna.

No fator 1: cumprimento do contrato psicológico pela Marinha, as saturações indicam que a maioria das questões associadas a este fator apresentam uma grande relação

e associação com a Escala que estão a medir, apresentando algumas questões valores de (0.896; 0.842).

No fator 2: Cumprimento dos compromissos e promessas do próprio, duas perguntas especificamente relacionadas ao cumprimento dos compromissos pelos membros revelam altas saturações fatoriais neste fator (0.892 e 0.858), destacando-se uma forte associação com a autoavaliação dos membros sobre seu próprio cumprimento dos compromissos e promessas.

Ainda, no fator 1, consideramos as percepções gerais do cumprimento das promessas em que itens com elevadas cargas neste fator (acima de 0.75) indicam uma forte associação à percepção do cumprimento ou incumprimento das promessas por parte da Marinha.

A Tabela 10 mostra os valores do Alfa de Cronbach para três dimensões avaliadas na escala de contrato psicológico, refletindo a consistência interna de cada subescala. O Alfa de Cronbach é usado para avaliar a consistência interna de uma escala, isto é, até que ponto um conjunto de itens mede o mesmo conceito de forma consistente. Valores de alfa variam de 0 a 1, com valores acima de 0.70 geralmente considerados aceitáveis para pesquisa, valores acima de 0.80 considerados bons, e valores acima de 0.90 considerados excelentes.

Tabela 10. Consistência interna da escala de contrato psicológico

Dimensões avaliadas	Alfa (α) de Cronbach
Cumprimento geral do CP	0.871
Cumprimento de compromissos e promessas da marinha	0.902
Cumprimento de compromissos e promessas do próprio	0.880

Os resultados de consistência interna (tabela 10) permitem referir que:

- a) Cumprimento Geral, Alfa de Cronbach de 0.871; indica uma boa consistência interna para a subescala que mede a percepção geral de cumprimento das promessas

pela organização. Um alfa de 0.871 sugere que os itens estão bem correlacionados, proporcionando uma medição confiável do construto;

- b) Cumprimento da Marinha apresenta um alfa para a subescala de cumprimento específico da Marinha é ainda mais alto, com um valor de 0.902, indicando excelente consistência interna;
- c) Cumprimento de compromissos e promessas do próprio; com um alfa de 0.880, a subescala que avalia até que ponto os indivíduos sentem que cumpriram as suas próprias obrigações em relação à Marinha também mostra uma boa consistência interna.

3.1.2. Validação da escala de incerteza

O inventário de incerteza, tendo sido traduzido também a partir da literatura, foi sujeito também análises às qualidades psicométricas, indispensáveis para a sua validação para a população portuguesa.

Deste modo, foi efetuada a análise fatorial exploratória à escala (tabela 11), pelo método de análise de componentes principais; aplicado o método de Kaiser, foi identificada uma estrutura fatorial com um domínio (valores próprios ≥ 1.00 e saturação o item no fator $\geq .10$).

Tabela 11. Análise fatorial da escala de incerteza

Indicadores de avaliação	Fator 1
Incerteza quanto ao compromisso com os indivíduos.	0.949
Incerteza quanto aos compromissos comigo.	0.945
Um futuro incerto quanto às relações comigo.	0.860
KMO	0.704
Índice de Bartlett	358,17; p=.000
Raiz Própria	2.53
Variância Explicada	84.40
Alfa (α) de Cronbach	0.90

A Tabela 11 oferece uma visão dos resultados de uma análise fatorial realizada sobre a escala de incerteza, específica para medir percepções de incerteza nos compromissos em contexto organizacional. Segundo a análise detalhada dos resultados podemos apresentar:

- a) Indicadores de Avaliação: As perguntas na escala estão focadas em avaliar a incerteza relacionada ao compromisso da organização com os indivíduos;
- b) Este fator agrupa perguntas relacionadas à incerteza nos compromissos, sugerindo uma forte correlação entre elas em relação ao tema da incerteza.
- c) A saturação do item no fator varia entre 0.949 (Incerteza quanto ao compromisso com os indivíduos) e 0.860 (Um futuro incerto quanto às relações comigo); as elevadas cargas fatoriais indicam que cada uma dessas questões está fortemente associada ao fator de incerteza, refletindo uma percepção consistente e coesa de incerteza entre os participantes.

Quanto à adequação do modelo, o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é de 0.704, que indica uma boa adequação da amostra para realizar a análise fatorial, apesar de estar no limite inferior para ser considerado "bom"; por sua vez o índice de Bartlett (358.17;

$p=0.000$), confirma que existe uma correlação significativa entre os itens, justificando a análise fatorial.

Quanto à raiz própria (Eigenvalue) de 2.53, esta indica a quantidade de variância explicada pelo fator, que é de 84.40%, excepcionalmente alto, sugerindo que o fator capturado pela análise explica uma grande parte da variância observada nas respostas dos itens. A confiabilidade da escala, com um Alfa de Cronbach de 0.90, indica uma excelente consistência interna entre os itens do fator. Isso sugere que as perguntas são altamente confiáveis para medir a incerteza percebida nos compromissos.

3.1.3. Validação da escala de desconfiança

O inventário de desconfiança, traduzido a partir da literatura, foi analisado para avaliar as qualidades psicométricas indispensáveis para a sua validação para a população portuguesa.

Deste modo, foi efetuada a análise fatorial exploratória à escala (tabela 12), pelo método de análise de componentes principais. Aplicado o método de Kaiser foi identificada uma estrutura fatorial com um domínio (valores próprios ≥ 1.00 e saturação o item no fator $\geq .10$).

Tabela 12. Análise fatorial da escala de desconfiança

Indicadores de avaliação	Fator 1
Não posso acreditar no que esta organização me está a dizer.	0.915
Não posso ter confiança na organização	0.905
Oculto-me informações.	0.803
KMO	0.683
Índice de Bartlett	226.40; $p=.000$
Raiz Própria	2.30
Variância Explicada	76.71
Alfa (α) de Cronbach	0.85

Pela tabela 12, verificamos que:

- a) Estrutura da Análise Fatorial: as questões focadas em avaliar a desconfiança na organização são agrupadas num único fator;
- b) A saturação dos Itens no Fator varia entre 0.915 “Não posso acreditar no que esta organização me está a dizer” até 0.803 “Oculta-me informações”. As saturações fatoriais indicam que esses itens são fortemente associados ao fator de desconfiança, com cada item a contribuir, significativamente, para a construção deste conceito;
- c) No que se refere ao KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é de 0.683, indicando uma adequação razoável da amostra para a análise fatorial. Está um pouco abaixo do ideal (0.70), mas ainda aceitável;
- d) O Índice de Bartlett (226.40; $p=0.000$) confirma que as variáveis estão correlacionadas entre si e justificam a aplicação da análise fatorial;
- e) A raiz própria (Eigenvalue) 2.30 mostra a quantidade de variância explicada pelo fator que é de 76.71%, indicando que uma grande parte da variância nas respostas é capturada pelo fator único;
- f) A confiabilidade da escala avaliada pelo Alfa de Cronbach de 0.85, reflete uma excelente consistência interna entre os itens. Isso indica que a escala é confiável para medir desconfiança dentro da organização.

3.1.4. Validação da escala de erosão

Para o inventário de erosão, foram analisadas também as qualidades psicométricas indispensáveis para a sua validação para a população portuguesa.

Deste modo, foi efetuada a análise fatorial exploratória à escala (tabela 13), pelo método de análise de componentes principais; aplicado o método de Kaiser, foi identificada uma estrutura fatorial com um domínio (valores próprios ≥ 1.00 e saturação o item no fator $\geq .10$).

Tabela 13. Análise fatorial da escala de erosão

Indicadores de avaliação	Fator 1
Espero exigências crescente desta organização em troca de pouco.	0.816
Existe inconsistência entre aquilo que esta organização diz, e faz.	0.813
Exige mais de mim quando me dá menos em troca.	0.800
Benefícios reduzidos ao longo dos próximos anos	0.796
KMO	0.803
Índice de Bartlett	202.91; p=.000
Raiz Própria	2.60
Variância Explicada	65.02
Alfa (α) de Cronbach	0.82

A análise fatorial aplicada na escala de erosão, mede percepções de desequilíbrio e incongruência nas trocas entre os funcionários e a organização. Este tipo de análise ajuda a entender como os membros da organização percebem o compromisso da organização para com eles, especialmente em termos de justiça e reciprocidade. Analisando estes resultados:

- a) Estrutura da Análise Fatorial: as questões focadas em avaliar sentimentos de erosão nas relações organizacionais e todos os itens estão agrupados num fator relacionado à percepção de erosão nas trocas organizacionais;
- b) Análise dos itens no fator: varia entre 0.816 “Espero exigências crescentes desta organização em troca de pouco” e 0.796 “Benefícios reduzidos ao longo dos próximos anos”. As cargas fatoriais mostram uma forte associação de cada item com o fator de erosão, indicando que estes aspectos são percebidos consistentemente, como evidências de erosão nas suas relações com a organização;
- c) Métricas de Adequação do Modelo: o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0.803, que é excelente e indica uma boa adequação da amostra para a análise fatorial;

Índice de Bartlett (202.91; $p=0.000$), demonstrando que há correlações significativas entre os itens justificando a análise fatorial;

- d) A Raiz Própria (Eigenvalue) 2.60 o que mostra a quantidade de variância explicada pelo fator que é de 65.02%, um valor bastante alto que indica que a maior parte da variância nas respostas é explicada pelo fator único;
- e) O Alfa de Cronbach de 0.82 reflete uma excelente consistência interna entre os itens. Isso sugere que a escala é confiável para medir a erosão nas relações organizacionais.

3.1.5. Validação da escala de satisfação

Em relação ao inventário da satisfação, foram traduzidas duas perguntas a partir da literatura, tendo sido analisadas as qualidades psicométricas indispensáveis para a sua validação para a população portuguesa.

Deste modo, foi efetuada a análise fatorial exploratória à escala (tabela 14), pelo método de análise de componentes principais; aplicado o método de Kaiser, foi identificada uma estrutura fatorial com um domínio (valores próprios ≥ 1.00 e saturação o item no fator $\geq .10$).

Tabela 14. - Análise fatorial da escala de satisfação

Indicadores de avaliação	Fator 1
Recomendaria a Marinha a familiares e amigos.	0.821
Em geral eu gosto de trabalhar aqui.	0.806
Considero adequadas as medidas existentes para a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	0.777
A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha	0.738
A adequação e o nível dos equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções	0.685
Apesar de tudo estou satisfeito com o meu trabalho.	0.631
Os períodos de descanso que lhe são permitidos usufruir	0.623
A frequência com que recebe feedback do seu trabalho	0.522
KMO	0.858
Índice de Bartlett	476.09; p=.000
Raiz Própria	3.99
Variância Explicada	49.99
Alfa (α) de Cronbach	0.86

Analisando a Tabela 14 (que detalha os resultados de uma análise fatorial realizada sobre uma escala de satisfação entre membros da Marinha, considerando vários aspetos do trabalho e do ambiente organizacional):

- a) Análise dos Itens e do Fator: varia entre 0.821 “Recomendaria a Marinha a familiares e amigos” até 0.522 “A frequência com que recebe feedback do seu trabalho”. As saturações fatoriais indicam de um modo geral uma forte associação de cada item com o fator de satisfação geral;

- b) Analisando as Métricas de Adequação do Modelo, temos o KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0.858 que indica uma excelente adequação da amostra para a análise fatorial.
 - c) O Índice de Bartlett (476.09; $p=0.000$), revela que as correlações entre os itens são estatisticamente significativas, justificando a análise fatorial;
 - d) A Raiz Própria (Eigenvalue) 3.99 evidencia a quantidade de variância explicada pelo fator que é de 49.99%, ou seja, quase metade da variância nas respostas é explicada pelo fator único;
- A Confiabilidade da Escala avaliada do Alfa de Cronbach de 0.86 reflete uma excelente consistência interna entre os itens. Isso sugere que a escala é altamente confiável para medir a satisfação geral.

3.2. Estatística Descritiva das Escalas

A Tabela 15 fornece um resumo estatístico para diversas variáveis estudadas, incluindo média, desvio padrão, e valores mínimos e máximos. Essas estatísticas fornecem uma visão geral da centralidade e dispersão dos dados, bem como a amplitude de variação das respostas.

Tabela 15. Média, desvio padrão das variáveis estudadas

Variável	Média	Desvio padrão	Min	Máx
Cumprimento geral	2.57	0.78	1.33	4.83
Cumprimento da marinha	2.54	0.93	1.00	5.00
Cumprimento das expectativas do próprio	4.13	0.74	1.00	5.00
Incerteza	3.43	0.89	1.00	5.00
Desconfiança	3.37	0.97	1.00	5.00
Erosão	3.80	0.83	1.00	5.00
Satisfação	2.47	0.68	1.00	4.38

De acordo com os resultados apresentados na tabela foram analisadas cada uma das variáveis para entender melhor as implicações dos dados recolhidos.

A variável "cumprimento geral do CP" apresenta uma média de 2.57, com um desvio padrão de 0.78. Isso indica que, em média, os participantes avaliam o cumprimento geral como moderado, e há uma variabilidade moderada nas respostas, sugerindo que as percepções individuais variam, mas não de forma extrema.

No que diz respeito ao "cumprimento de compromissos e promessas da Marinha", a média é de 2.54, ligeiramente inferior à média do cumprimento geral. O desvio padrão de 0.93 revela uma variabilidade maior nas percepções dos participantes sobre este aspeto, indicando diferenças mais significativas nas experiências ou expectativas individuais em relação à Marinha.

A variável "cumprimento de compromissos e promessas do próprio" apresenta uma média de 4.13, a mais alta entre todas as variáveis estudadas. Isto sugere que os participantes, de um modo geral, sentem que suas próprias promessas e compromissos que tinham para com a Marinha foram amplamente cumpridos. A variabilidade é relativamente baixa, com um desvio padrão de 0.74, o que indica um consenso entre os participantes neste aspeto.

A "incerteza" é avaliada com uma média de 3.43, mostrando um nível moderado de incerteza entre os participantes. O desvio padrão de 0.89 indica uma considerável variabilidade nas respostas, sugerindo que as percepções de incerteza variam significativamente entre os participantes.

A "desconfiança" tem uma média de 3.37, também indicando um nível moderado. O desvio padrão de 0.97, o mais alto entre as variáveis, revela uma alta variabilidade nas percepções de desconfiança, destacando que os participantes têm opiniões muito diferentes sobre este aspeto.

A variável "erosão" apresenta uma média relativamente alta de 3.80, com um desvio padrão de 0.83, indicando que muitos participantes sentem um nível significativo de erosão. Este valor sugere preocupações que podem precisar ser abordadas para melhorar a experiência do grupo de estudo.

Por fim, a "satisfação" tem a média mais baixa, de 2.47, indicando níveis relativamente baixos de satisfação entre os participantes. O desvio padrão de 0.68 sugere uma variabilidade moderada nas respostas, mas, em geral, a baixa média destaca uma área de possível melhoria, pois associado ao um desvio padrão moderado, as respostas na Escala de Satisfação estão distantes dos valores inferiores a 3.

3.3. Verificação de Hipóteses

Hipótese 1 - O contrato psicológico tem influência direta na satisfação do trabalhador.

Para testar a hipótese de haver uma relação direta entre a satisfação e as dimensões do contrato psicológico, calculou-se a correlação recorrendo ao teste de correlação de Pearson para avaliar a associação entre a satisfação dos funcionários e as dimensões avaliadas do contrato psicológico: cumprimento do contrato psicológico, compromissos e promessas da Marinha e também do próprio indivíduo. O coeficiente de correlação (r) mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis, enquanto o valor- p (p) indica a probabilidade de os resultados observados se deverem ao acaso, com um nível de significância estatística pré-definido geralmente em 0.05.

Tabela 16. Resultado obtido do teste de Pearson entre a satisfação e as dimensões do contrato psicológico

Dimensões Avaliadas	Satisfação	
	r	p
Cumprimento geral	0.679	0.000
Cumprimento de compromissos e promessas da marinha	0.758	0.000
Cumprimento de compromissos e promessas do próprio	0.192	0.000

A correlação de 0.679 sugere uma relação positiva forte entre o cumprimento geral do contrato psicológico e a satisfação. O valor de p inferior a 0.001 indica que essa correlação é estatisticamente significativa, confirmando que percepções de cumprimento geral estão fortemente associadas a níveis mais altos de satisfação.

A correlação ainda mais forte de 0.758 entre o cumprimento dos compromissos e promessas pela Marinha e a satisfação destaca uma associação mais intensa. Essa relação positiva e altamente significativa sugere que a satisfação dos membros é particularmente sensível à percepção de como a Marinha cumpre as suas obrigações contratuais.

Embora também significativa, a correlação de 0.192 é consideravelmente mais fraca, indicando que, enquanto a percepção de cumprimento dos compromissos do próprio está associada à satisfação, essa relação é menos pronunciada. Isso pode refletir uma influência relativamente menor das autoavaliações comparadas à percepção de como a organização cumpre as suas promessas.

Assim, a hipótese 1 é parcialmente confirmada.

Hipótese 2 – os níveis de desconfiança, incerteza e erosão têm influência inversa na satisfação

Para testar a hipótese de haver uma relação inversa entre a satisfação e as dimensões de incerteza, erosão e desconfiança, calculou-se a correlação recorrendo ao teste de correlação de Pearson para avaliar a associação entre a satisfação dos funcionários e as dimensões avaliadas. O coeficiente de correlação (r) mede a força e a direção da relação linear entre duas variáveis, enquanto o valor- p (p) indica a probabilidade de os resultados observados se devam ao acaso, com um nível de significância estatística pré-definido geralmente em 0.05.

Tabela 17. Resultado obtido do teste de Pearson entre a satisfação e as dimensões de desgaste psicológico

Dimensões Avaliadas	Satisfação	
	r	p
Incerteza	-0.395	0.000
Desconfiança	-0.671	0.000
Erosão	-0.587	0.000

A Tabela 17 fornece os resultados do teste de correlação de Pearson, usado para examinar as relações entre a satisfação dos funcionários e três dimensões de desgaste psicológico: incerteza, desconfiança e erosão.

A correlação entre a satisfação e a incerteza é negativa e moderada, com um coeficiente de correlação (r) de -0.395 e um valor de p de .000. Este resultado é estatisticamente significativo, indicando que à medida que a incerteza aumenta, a satisfação tende a diminuir. A significância ($p < .000$) confirma que essa relação não é devida ao acaso.

A correlação entre a satisfação e a desconfiança é negativa e forte, com um coeficiente de correlação (r) de -0.671 e um valor de p de .000. Esta forte correlação negativa sugere que altos níveis de desconfiança estão associados a baixos níveis de satisfação. A significância estatística ($p < .000$) reafirma que esta relação é robusta e confiável.

A correlação entre a satisfação e a erosão também é negativa e moderadamente forte, com um coeficiente de correlação (r) de -0.587 e um valor de p de .000. Esta correlação negativa indica que a erosão psicológica elevada está associada a uma menor satisfação entre os participantes. A significância estatística ($p < .000$) confirma a validade desta relação.

Consequentemente a hipótese 2 é confirmada.

Hipótese 3 – O maior número de métodos de divulgação por indivíduo estão a ter influência positiva nas variáveis em estudo

Para a essência deste trabalho foi criada uma hipótese que testa a influência que a divulgação tem nos indivíduos. Deste modo, criou-se a hipótese 3. Na hipótese 3 poder-se-á visualizar, de acordo com as respostas dadas, se num determinado indivíduo com um maior uso de meios de divulgação afeta positivamente ou negativamente as escalas utilizadas.

Para testar a hipótese 3 utilizou-se o teste de correlação de Spearman, técnica estatística não paramétrica usada para avaliar a força e a direção da associação entre duas variáveis contínuas ou ordinais, diferente do teste de correlação de Pearson, que exige que as variáveis sejam normalmente distribuídas, medindo a relação linear entre elas. O teste de Spearman não faz tais pressupostos sobre a distribuição dos dados e é mais adequado para avaliar relações monotónicas.

O coeficiente de correlação de Spearman, denotado por r , pode variar entre -1 e 1. Um valor de $r = 1$ indica uma correlação direta perfeita, onde o aumento de uma variável está associado ao aumento de uma outra. Um valor de $r = -1$ indica uma correlação inversa perfeita, assumindo a mesma lógica acima descrita. Um valor de $r = 0$ indica que não há correlação entre as variáveis.

Os valores-p associados às correlações de Spearman ajudam a determinar se as correlações observadas são estatisticamente significativas. Um valor-p baixo (tipicamente menor que 0.05) indica que é improvável que a correlação observada seja resultado de variação aleatória nos dados, permitindo rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis na população de interesse.

No contexto da análise apresentada na Tabela 18, o teste de Spearman foi usado para explorar como diferentes formas de divulgação afetam variáveis como o cumprimento, incerteza, desconfiança, erosão e satisfação entre os indivíduos que concorreram à Marinha. As correlações significativas revelam as dimensões nas quais a divulgação pode estar a influenciar a experiência e a perceção dos candidatos.

Tabela 18. Resultado obtido do teste de Spearman entre a divulgação e as variáveis em estudo

Dimensões Avaliadas	Divulgação	
	r	p
Cumprimento geral do contrato psicológico	-0.302	0.000
Cumprimento de compromissos e promessas da Marinha	-0.180	0.016
Cumprimento de compromissos e promessas do próprio	0.124	0.118
Incerteza	0.164	0.038
Desconfiança	0.259	0.001
Erosão	0.280	0.000
Satisfação	-0.215	0.006

A correlação entre a divulgação e o cumprimento geral é negativa e moderada, com um coeficiente de correlação (r) de -0.302 e um valor de p de .000. Esta correlação negativa significativa sugere que um maior número de tipos de divulgação que um indivíduo tenha a influenciar a sua decisão de ingressar na Marinha está associado a menores níveis de cumprimento geral do CP percebido. Exemplificando, um indivíduo que ingresse na Marinha por influência apenas de um familiar, ou simplesmente da Internet, tem maior probabilidade de perceber um cumprimento do CP que um indivíduo que tome conhecimento da Marinha simultaneamente por familiares, internet e amigos.

A correlação entre a divulgação e o cumprimento de compromissos e promessas da Marinha é negativa e mais fraca, com um coeficiente de correlação (r) de -0.180 e um valor de p de .016. Esta relação negativa, embora significativa, indica que uma divulgação mais mista (vários tipos de divulgação) num determinado indivíduo pode estar associada a uma percepção ligeiramente menor do cumprimento por parte da Marinha. Em contraste, um determinado indivíduo com influência apenas de pessoas mais próximas (família e

amigos) terá uma maior probabilidade de cumprimento de compromissos e promessas da Marinha.

A correlação entre a divulgação e o cumprimento dos compromissos, bem como das promessas do próprio é positiva, mas não significativa ($r = 0.124$, $p = .118$). Isto sugere que não há uma associação significativa entre a divulgação e o cumprimento dos compromissos pessoais, não sendo credível tirar qualquer tipo de conclusão devido a relação ser muito fraca.

A correlação entre a divulgação e a incerteza é positiva e fraca, com um coeficiente de correlação r de 0.164 e um valor de p de .038. Esta correlação positiva significativa sugere que a divulgação mista está associada a um ligeiro aumento na incerteza percebida pelos participantes.

A correlação entre a divulgação e a desconfiança é positiva e moderada, com um coeficiente de correlação r de 0.259 e um valor de p de .001. Esta relação positiva significativa indica que mais tipos de divulgação a pesar na decisão de concorrer à Marinha estão associados a maiores níveis de desconfiança, ou seja, uma divulgação feita apenas por entidades pessoais poderá ser mais benéfica para uma existência de menor desconfiança.

A correlação entre a divulgação e a erosão é positiva e moderada, com um coeficiente de correlação r de 0.280 e um valor de p de .000. A correlação positiva significativa sugere que a divulgação mista está associada a maiores níveis de erosão percebida.

A correlação entre a divulgação e a satisfação é negativa e fraca, com um coeficiente de correlação r de -0.215 e um valor de p de .006. Esta correlação negativa significativa, mesmo estando ligeiramente acima dos 0.05, indica que uma tentativa de obtenção de informação para ingresso na Marinha por várias fontes está associada a níveis mais baixos de satisfação.

Os resultados da Tabela 18 destacam a importância de uma divulgação bem elaborada e transparente, principalmente quando os indivíduos não têm grande conhecimento e recorrem a mais meios de divulgação de informação. A associação negativa entre divulgação e satisfação, bem como a associação positiva com desconfiança e erosão, sugere que melhorias nas estratégias de comunicação possam ter um impacto

significativo no bem-estar e na satisfação dos membros da Marinha. Ao abordar estes fatores de maneira proativa, a Marinha pode criar um ambiente mais positivo e confiável, promovendo maior satisfação e reduzindo o desgaste psicológico entre os seus membros.

Desta forma, concluímos que a hipótese 3 não se confirma.

Hipótese 4 - A Divulgação por amigos/familiares é melhor nas dimensões estudadas comparativamente a outros tipos de divulgação

Para analisar a hipótese 4, foi utilizado o teste t de Student para amostras independentes, sendo utilizado para comparar as médias de diversas variáveis entre dois grupos diferentes, um grupo que teve conhecimento de como concorrer à Marinha por meio de "Amigos/pais" e aqueles que foram informados pela "Media e hipóteses mistas". Cada variável tem um valor t calculado e um p-valor associado. O p-valor indica a probabilidade de observar uma diferença tão extrema ou mais entre as médias dos grupos, assumindo que a hipótese nula (de não haver diferença) é verdadeira.

A Tabela 19 apresenta os resultados de um teste t para verificar a diferença de médias em várias dimensões avaliadas, com base no tipo de divulgação (amigo/familiar versus media e misto). As médias, desvios-padrão (DP), valores t e p são fornecidos para cada dimensão. A análise dos resultados permite identificar como o tipo de divulgação afeta as percepções e atitudes dos participantes em relação às diferentes variáveis estudadas.

Tabela 19. Teste da diferença de médias das variáveis segundo o tipo de divulgação e o efeito nas variáveis estudadas

Dimensões Avaliadas	Tipo de divulgação				<i>t</i>	<i>p</i>
	Amigo/familiar		Media e misto			
	Média	DP	Média	DP		
Cumprimento Geral do CP	2.75	0.79	2.32	0.73	-0.358	0.000
Cumprimento Compromissos e Promessas Da Marinha	2.64	0.94	2.36	0.91	-0.18	.063
Cumprimento Compromissos e Promessas Do Próprio	4.00	0.81	4.26	0.57	1.92	0.56
Incerteza	3.33	1.02	3.56	0.70	1.65	0.100
Desconfiança	3.15	1.01	3.66	0.91	3.34	0.001
Erosão	3.59	0.93	4.08	0.61	3.93	0.000
Satisfação	2.53	0.67	2.31	0.66	-2.05	0.038

Segundo a tabela foram detalhados os passos e interpretações do teste aplicado para a construção da tabela:

- a) A média do cumprimento geral para aqueles que foram informados por amigos ou familiares é de 2.75 (DP = 0.79), enquanto, que para aqueles que foram informados pela media e tipo misto é de 2.32 (DP = 0.73). O teste t revela uma diferença significativa ($t = -0.358$, $p < .000$), indicando que o cumprimento geral do CP é percebido como maior entre os informados por amigos ou familiares;

- b) Para o cumprimento da Marinha, a média é de 2.64 (DP = 0.94) para o grupo amigo/familiar e 2.36 (DP = 0.91) para o grupo media e misto. Embora a diferença nas médias sugira uma tendência, o valor de p ($p = .063$) indica que esta diferença não é estatisticamente significativa ao nível de significância convencional ($p < .05$);
- c) A média do cumprimento das expectativas do próprio é de 4.00 (DP = 0.81) para o grupo amigo/familiar e 4.26 (DP = 0.57) para o grupo media e misto. O valor t ($t = 1.92$) e o valor de p ($p = 0.56$) mostram que não há uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos nesta dimensão;
- d) A incerteza apresenta uma média de 3.33 (DP = 1.02) para o grupo amigo/familiar e 3.56 (DP = 0.70) para o grupo media e misto. Com um valor t de 1.65 e p de .100, a diferença entre os grupos não é estatisticamente significativa;
- e) A desconfiança tem uma média de 3.15 (DP = 1.01) para o grupo amigo/familiar e 3.66 (DP = 0.91) para o grupo media e misto. A diferença é estatisticamente significativa ($t = 3.34$, $p = .001$), indicando que a desconfiança é maior entre aqueles informados pela media e tipo misto.
- f) Para a erosão, a média é de 3.59 (DP = 0.93) no grupo amigo/familiar e 4.08 (DP = 0.61) no grupo media e misto. A diferença é significativa ($t = 3.93$, $p < .000$), sugerindo que a percepção de erosão é maior no grupo media e misto.
- g) A satisfação tem uma média de 2.53 (DP = 0.67) para o grupo amigo/familiar e 2.31 (DP = 0.66) para o grupo media e misto. A diferença é estatisticamente significativa ($t = -2.05$, $p = .038$), indicando que a satisfação é maior entre aqueles informados por amigos ou familiares.

A análise da Tabela 19 revela diferenças significativas nas percepções dos participantes sobre várias dimensões, dependendo da fonte de informação sobre a Marinha. Especificamente, os indivíduos informados por amigos ou familiares percebem um maior cumprimento geral do CP e têm níveis mais altos de satisfação, em comparação com aqueles informados pela media e tipos de divulgação misto, apresentando diferenças significativas segundo o valor de p das escalas referidas. Também a desconfiança e erosão mostraram diferenças significativas sendo maiores estes sentimentos em indivíduos com divulgação via Internet ou mista.

Consequentemente a hipótese 4 é parcialmente confirmada.

Hipótese 5 – a Satisfação é predita diretamente pelas variáveis de compromisso e inversamente pela desconfiança

A Tabela 20 apresenta os resultados de uma análise de regressão múltipla, identificando as variáveis preditoras da satisfação na Marinha. A variável dependente (VD) é a "Satisfação", e as variáveis independentes (VI) são "cumprimento dos compromissos e promessas da marinha", "desconfiança", "cumprimento dos compromissos e promessas do próprio" e "erosão". A tabela mostra os passos da entrada das variáveis no modelo, o R^2 , os coeficientes beta (β) e os valores de p.

Tabela 20. Variáveis preditoras da satisfação na Marinha

VD	PASSO	VI	R2	β	p
Satisfação	1	Cumprimento da Marinha	0.57	0.76	0.000
	2	Desconfiança	0.04	-0.28	0.000
	3	Cumprimento dos compromissos e promessas do próprio	0.01	0.11	0.025
	4	Erosão	0.01	-0.17	0.020
Variância total explicada			63%		

No primeiro passo, a variável "cumprimento da marinha" é a primeira a entrar no modelo, explicando 57% da variância da satisfação ($R^2 = 0.57$). O coeficiente beta (β) é positivo e significativo ($\beta = 0.76$, $p < .000$), indicando que quanto maior o cumprimento das expectativas em relação à Marinha, maior a satisfação dos participantes. Este resultado destaca a importância crucial da percepção de como a Marinha atende às expectativas dos seus membros na determinação da satisfação geral.

No segundo passo, a variável "desconfiança" é adicionada ao modelo, explicando um adicional de 4% da variância ($R^2 = 0.04$). O coeficiente beta é negativo e significativo ($\beta = -0.28$, $p < .000$), sugerindo que maiores níveis de desconfiança estão associados a

menores níveis de satisfação. Este achado ressalta o impacto negativo da desconfiança na satisfação dos membros da Marinha.

No terceiro passo, a variável "cumprimento dos compromissos e promessas do próprio" é incluída no modelo, explicando mais 1% da variância ($R^2 = 0.01$). O coeficiente beta é positivo e significativo ($\beta = 0.11$, $p = .025$), indicando que o cumprimento das expectativas pessoais contribui positivamente para a satisfação. Este resultado demonstra que quando os membros sentem que suas expectativas pessoais são atendidas, sua satisfação aumenta.

No quarto e último passo, a variável "erosão" é incorporada ao modelo, explicando mais 1% da variância ($R^2 = 0.01$). O coeficiente beta é negativo e significativo ($\beta = -0.17$, $p = .020$), sugerindo que a percepção de erosão está associada a menores níveis de satisfação. Isto implica que sentimentos de desgaste ou deterioração dentro da instituição impactam negativamente a satisfação dos seus membros.

A variância total explicada pelo modelo é de 63%, indicando que estas quatro variáveis preditoras em conjunto explicam uma grande parte da variação na satisfação dos membros da Marinha.

Assim a hipótese 5 é confirmada.

Hipótese 6 – Há diferença significativa entre os resultados do estudo para os Guarda-Marinha em relação aos Estudantes

Para testar a Hipótese 6 foi utilizado o teste t de Student para amostras independentes, de forma a comparar as médias de diversas variáveis entre dois grupos diferentes: aqueles que são estudantes e aqueles que são profissionais e que se encontram já no mercado de trabalho dentro da organização, com posto de guarda-marinha. Cada variável tem um valor t calculado e um p-valor associado. O p-valor indica a probabilidade de observar uma diferença tão extrema ou mais entre as médias dos grupos, assumindo que a hipótese nula (de não haver diferença) é verdadeira.

A Tabela 21 apresenta os resultados de um teste t para verificar a diferença de médias nas várias escalas de dois grupos de estudo diferentes (Guarda-Marinha e Estudantes). As médias, desvios-padrão (DP), valores t e p são fornecidos para cada

dimensão. A análise dos resultados permite identificar como a fase na carreira militar influencia os sentimentos dos indivíduos, podendo confirmar-se que alguns sentimentos mais ou menos bons possam estar associados a uma fase específica de uma carreira militar na Marinha.

Tabela 21. Teste da diferença de médias das variáveis segundo o tipo de profissional e o efeito nas variáveis estudadas

Dimensões Avaliadas	Tipo de profissional				<i>t</i>	<i>p</i>
	Guarda Marinha		Estudante			
	Média	DP	Média	DP		
Cumprimento Geral	2.46	0.79	2.58	0.78	-0.651	0.516
Cumprimento dos compromissos e promessas da Marinha	2.61	0.86	2.54	0.93	0.326	0.745
Cumprimento dos compromissos e promessas do Próprio	4.56	0.51	4.07	0.74	2.67	0.008
Incerteza	3.94	0.79	3.36	0.89	2.62	0.009
Desconfiança	3.65	0.99	3.34	0.98	1.27	0.207
Erosão	4.29	0.72	3.74	0.83	2.71	0.007
Satisfação	2.47	0.68	2.42	0.71	-0.262	0.793

A análise dos dados da Tabela 21, que compara as médias das variáveis estudadas entre Guardas Marinha e Estudantes, revela algumas diferenças significativas em várias dimensões:

1. Cumprimento Geral do CP: Não houve diferença significativa entre Guardas Marinha e Estudantes em relação ao cumprimento geral do CP, sugerindo percepções semelhantes neste aspeto ($t = -0.651$, $p = 0.516$);

2. Cumprimento dos compromissos e promessas da Marinha: As percepções de cumprimento por parte da Marinha também não diferiram significativamente entre os dois grupos ($t = 0.326$, $p = 0.745$);

3. Cumprimento dos compromissos e promessas do Próprio: Guardas Marinha relataram um cumprimento significativamente maior das suas próprias promessas em comparação aos Estudantes ($t = 2.67$, $p = 0.008$), indicando que os Guardas Marinha estão mais satisfeitos com o quanto os seus compromissos para com a organização pessoais foram atendidos;

4. Incerteza: Guardas Marinha apresentaram níveis significativamente maiores de incerteza em relação aos Estudantes ($t = 2.62$, $p = 0.009$), o que pode refletir preocupações específicas associadas ao seu papel ou à fase da sua carreira;

5. Desconfiança: Não houve diferença significativa entre Guardas Marinha e Estudantes na variável desconfiança ($t = 1.27$, $p = 0.207$), sugerindo que ambos os grupos têm níveis semelhantes de desconfiança;

6. Erosão: Guardas Marinha relataram níveis significativamente maiores de erosão em comparação aos Estudantes ($t = 2.71$, $p = 0.007$), indicando uma maior percepção de desgaste ou deterioração nas suas relações com a organização;

7. Satisfação: Não houve diferença significativa na satisfação entre Guardas Marinha e Estudantes ($t = -0.262$, $p = 0.793$), sugerindo que ambos os grupos têm níveis semelhantes de satisfação.

Assim, a hipótese 6 não é confirmada.

3.4. Discussão de Resultados

À medida que as Forças Armadas em Portugal enfrentam desafios significativos no recrutamento, a situação é exacerbada pela conjuntura global instável, nomeadamente pelos conflitos como a guerra na Ucrânia. Este cenário tem incutido um sentimento de receio entre os jovens, que temem as possíveis implicações de servir o país em contextos de conflito. Tal contexto cria uma necessidade para estas instituições desenvolverem programas que não destaquem apenas os benefícios de uma carreira militar, mas que também transmitam uma imagem realista das exigências e desafios associados, mesmo que tenha alguns aspetos negativos. (Tavares, 2023)

É fundamental que os potenciais candidatos entendam as diferentes modalidades de vinculação às Forças Armadas, seja através de regime de contrato ou de quadros permanentes, abrangendo as categorias de praças, sargentos e oficiais. A divulgação transparente, deixando claro quais as vantagens e esforços, e uma carreira militar na Marinha, é crucial para garantir que os novos membros tenham expectativas realistas e, consequentemente, possam desenvolver um sentimento de satisfação e lealdade para com a organização.

Adicionalmente, ser transparente na transmissão de informações durante a divulgação, inclusive destacando aspetos menos atrativos, pode ser estratégico. Isto porque, ao revelar tanto os pontos positivos quanto os negativos, inicia-se desde cedo um processo de seleção, onde os candidatos que realmente estão dispostos a enfrentar tais condições podem identificar-se, progredindo no recrutamento. Esta honestidade contribui para uma correspondência mais eficaz entre as expectativas dos recrutas e a realidade da vida militar, potencializando a satisfação e a retenção a longo prazo. (Caletti, 2019)

Além disso, as instituições militares em Portugal deparam-se com crescentes dificuldades em obter apoios necessários para melhorar as condições dentro da organização. Esta limitação nos recursos pode comprometer os esforços de incentivo à entrada de novos membros para a Marinha, pois condições insuficientes ou inadequadas podem desencorajar o interesse e a retenção de talentos. Assim, torna-se essencial para as Forças Armadas não apenas investir na melhoria contínua das condições oferecidas, mas também na comunicação eficaz dos valores, missões e oportunidades disponíveis para aqueles que decidem servir o país. (Tavares, 2023)

Neste estudo, foi exposto um grupo, em análise, que incluiu todos os cadetes e aspirantes da Escola Naval da Marinha Portuguesa e também um grupo de militares com o Posto de Guarda-Marinha que passaram pela Escola Naval para a sua formação como Oficiais.

A amostra do estudo foi composta predominantemente por indivíduos do gênero masculino com 84.3%, e com uma representação feminina de apenas 15.7%, totalizando 172 participantes. Esta desproporção de gênero é vista como uma pequena limitação, uma vez que pode impedir a aplicabilidade dos resultados a ambos os gêneros de forma ampla. Contudo, a predominância masculina reflete as características da população estudada, que pode ser influenciada por fatores sociais, económicos ou biológicos, limitando assim a generalização das conclusões para contextos fora das Forças Armadas, como o ambiente empresarial. Portanto, o estudo pode ser mais relevante e aplicável dentro do contexto das Forças Armadas do que noutras organizações. (Ministério da Defesa Nacional, 2016)

O estudo analisou uma amostra homogénea de jovens adultos, com idades entre os 18 e 28 anos, caracterizada por um baixo desvio padrão de 2.04. Esta consistência etária minimiza a variabilidade relacionada à idade, potencialmente afetando a análise de outras variáveis. Contudo, a uniformidade na faixa etária limita a capacidade de generalizar os resultados para grupos etários mais amplos ou diferentes.

O estudo apresentou uma distribuição desigual dos participantes por posto, com cadetes de 1º ano e 4º ano representando 24% e 22.7% da amostra, respetivamente, enquanto cadetes de 2º e 3º ano constituíam apenas 16.2% cada. Essa variação significativa pode influenciar os resultados do estudo, favorecendo as percepções e experiências dos grupos nos extremos do espectro de formação, como os novatos e os quase graduados. Por sua vez, o grupo de aspirantes a oficial, que compõe 20.4% da amostra, também representa um extremo, mas não possui necessariamente o mesmo impacto analítico que os grupos mais numerosos.

Esta distribuição pode introduzir uma tendência nos resultados, refletindo predominantemente as características e atitudes dos cadetes nos primeiros e últimos anos, e potencialmente distorcer a representação das fases intermediárias.

Neste estudo, verifica-se uma grande predominância de participantes da classe de Marinha (M), o que faz com que esta classe tenha maior influência nos resultados. Esta

predominância pode impactar o estudo, uma vez que as características e experiências específicas dos membros da Marinha podem não ser representativas de outras classes militares, potencialmente enviesando as conclusões. Contudo, em todos os anos Escolares de cadetes da Escola Naval, a predominância nas classes é sempre da Classe de Marinha e, portanto, representa a realidade da instituição que é alvo de estudo.

Foi observado que quase metade dos participantes possui conexões pessoais na Marinha (44.8%), indicando que essas relações podem influenciar as suas atitudes, escolhas de carreira e valores sociais, refletindo a importância das influências socioculturais na população estudada.

Por fim, a familiaridade dos participantes com as formas de acesso a informações sobre a Marinha sugere a integração das Forças Armadas na vida quotidiana e a relevância das estratégias de comunicação. Apesar disso, estas estratégias ainda precisam de ser melhoradas para alcançar os 15% restantes. No entanto, os 85% de sucesso alcançados indicam que as informações são de fácil acesso para a maioria da população.

Em relação às diversas escalas que foram testadas na amostra, há algumas preocupações referentes aos valores moderados que foram apresentados nas tabelas das médias e desvios padrão para todas as Escalas utilizadas.

A análise dos dados da pesquisa revela *insights* fundamentais sobre a percepção dos compromissos e a satisfação dentro da organização. Observa-se que tanto o cumprimento do Contrato informal como dos compromissos e promessas da Marinha apresentam um nível abaixo do valor intermédio 3 da Escala de Likert (2.57 e 2.54, respetivamente). Essas pontuações são moderadamente preocupantes, indicando uma possível desconexão entre as expectativas dos membros da organização e o que é efetivamente percebido como entregue pela Marinha. Deste modo, cria-se a necessidade de entender o que poderá estar a falhar e quais são os vários fatores que a Instituição consegue controlar para que haja efetivamente um maior cumprimento do contrato psicológico.

Por outro lado, o cumprimento dos compromissos pessoais é altamente percecionado pelos próprios indivíduos, com uma média de 4.13. Isto sugere que, individualmente, os membros sentem-se responsáveis e cumpridores das suas obrigações para com a instituição, o que contrasta fortemente com a percepção dos compromissos

institucionais. Essa dicotomia entre as percepções pessoais e as institucionais pode ser um indicativo de problemas na cultura organizacional ou na comunicação interna.

As variáveis de Incerteza (3.43) e Desconfiança (3.37), ambas acima do ponto médio, refletem um ambiente que pode estar impactado por ambiguidades. Tais condições podem erodir a confiança dentro da organização e complicar a colaboração dos membros. A Erosão, com uma média de 3.80, complementa essa imagem ao sugerir que os membros podem sentir que estão a ser exigidas tarefas e obrigações recebendo menos em retorno, uma condição que pode acelerar sentimentos de descontentamento.

Finalmente, a baixa pontuação em Satisfação (2.47) é um sinal a despertar alguma preocupação. A falta de satisfação pode ser um resultado direto das percepções de não cumprimento dos compromissos, juntamente com a erosão da relação entre o indivíduo e a organização, tal como a desconfiança e incerteza, algo que é confirmado parcialmente nas hipóteses construídas.

A Tabela 14, por sua vez, revela que a média geral de satisfação é 2.47, substancialmente abaixo do ponto médio da escala de Likert, que é 3.

Integrando esses dados, observa-se que, embora os membros valorizem aspetos como o “gosto por trabalhar na instituição” e a “possibilidade de haver uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal” (fatores que têm maior impacto na satisfação segundo os valores de saturação que resultaram dos itens utilizados) estes podem estar a apresentar valores baixos, perfazendo a média referida em cima. Algumas respostas ao problema podem passar por melhorar os aspetos que têm mais impacto na satisfação, como os referidos acima, de maneira a aumentar os níveis de satisfação. Se essas vertentes não puderem ser melhoradas devido à natureza do trabalho poder-se-á trabalhar as menos influentes, com o intuito de neutralizar as que têm maior impacto na satisfação, se estiverem a um nível baixo.

Em relação às hipóteses formuladas neste trabalho, a primeira hipótese dizia respeito à relação entre o cumprimento do contrato psicológico e a satisfação com o trabalho. A hipótese foi confirmada parcialmente, provando que existe uma relação positiva entre os dois conceitos. Facilmente se consegue compreender o porquê desta relação, uma vez que uma das bases da satisfação com o trabalho é, para além do trabalho em si, o cumprimento das condições que o indivíduo considerou que foram prometidas

quando contratado. Desta forma, quanto maior for o cumprimento do contrato psicológico, maior será a satisfação que o indivíduo sente. Robinson e Morrison (1997) defendiam, como referido no Capítulo 2, que um incumprimento do contrato psicológico poderia levar a uma possível insatisfação no trabalho e, de facto, a análise de dados vem confirmar a veracidade disso mesmo.

Para além da influência do cumprimento do contrato informal, compromissos e promessas também a desconfiança e erosão demonstraram uma relação inversa parcialmente forte com a satisfação, ou seja, com o aumento de sentimentos como desconfiança, erosão e incerteza há uma diminuição da satisfação como defendido por Armstrong-Stassen em 2005 e Morrison e Robinson em 1997 à relação da erosão e desconfiança, respetivamente, com a satisfação. Também puderam ser confirmadas as relações de Balint em 1985 no que diz respeito à relação da desconfiança com a satisfação. Nestas 3 relações há um pormenor em relação a uma escala que é a incerteza que demonstra uma relação mais fraca com valores de coeficiente de correlação abaixo de 0.4. Deste modo, confirmou-se parcialmente a hipótese 3 em que as Escalas referidas têm influência inversa na satisfação.

A Hipótese 4, referente a "Divulgação está a ter influência positiva nas variáveis em estudo", é a hipótese que dá mais sentido a este trabalho e que permite ver se existe de facto uma relação entre a Divulgação e a Satisfação, tendo em conta a contextualização dada à Divulgação durante o trabalho e a sua relação com o contrato psicológico a níveis teóricos que, consequentemente, também já deduzem uma certa relação com a satisfação.

A divulgação não apresenta uma relação forte com maior parte das Escalas referidas e, portanto, o número de tipos de divulgação usado por cada candidato não está a influenciar fortemente as perceções do grupo de estudo. Contudo, o cumprimento geral do contrato psicológico apresenta uma relação significativa, apesar de ser baixa com valor de (-0.302). Ou seja, um indivíduo que utilize um tipo de divulgação mais misto terá maior probabilidade de ter perceção de incumprimento de contrato que um indivíduo que apenas se informe através de pais e amigos, segundo o valor negativo apresentado.

Todavia, embora não sejam apresentados valores acima de 0.40 no coeficiente de correlação, não podemos deixar de reconhecer que as relações são um pouco preocupantes, tendo em conta o sinal do coeficiente.

A Divulgação em relação ao cumprimento do contrato faz com que o grupo de estudo tenha uma menor percepção de cumprimento de contrato e de cumprimento de compromissos e promessas por parte da Marinha, quando os indivíduos utilizam mais tipos de divulgação (divulgação mais mista). Isto é, quem ouviu falar da oportunidade de concorrer à Marinha por família, amigos e redes sociais, terá um menor cumprimento de contrato que quem soube apenas por familiares. Em relação ao cumprimento por parte dos próprios indivíduos em relação à Marinha tem uma relação quase nula com a divulgação.

No que diz respeito à Escala de sensações, a divulgação, apesar de não ter uma relação muito forte com nenhuma delas, apresenta uma relação direta não desejável, ou seja, quanto mais tipos de divulgação são utilizados por cada indivíduo, maior o sentimento de incerteza, desconfiança e erosão, contribuindo também para uma diminuição da satisfação com coeficiente de correlação de -0.215.

Esta hipótese é umas das mais importantes deste trabalho pois, apesar de não poder ser confirmada estatisticamente neste grupo de estudo devido aos baixos valores de coeficientes, apresenta uma influência nas Escala que não é desejável, fazendo diminuir a satisfação, uma das sensações importantes a manter em alto nível para trabalhar em instituições como a Marinha. De certo modo, esta hipótese acaba por dar a resposta ao objetivo deste estudo, que a divulgação não apresenta uma relação forte com a satisfação, tal como todas as outras escalas à exceção do cumprimento do CP, logo a hipótese 4 não é confirmada.

Em complemento ao estudo da Divulgação, foi feita uma análise estatística em que se comparou, através do teste t de Student, as médias geradas em cada escala com cada tipo de divulgação (uma divulgação mais pessoal e uma divulgação ligada aos media e redes sociais, tal como as feiras de profissões).

Esta análise tornou-se interessante pois apresentou resultados mais favoráveis para quem apresenta influência mais próxima para concorrer à Marinha, ou seja, quem se informou das condições da Marinha antes de concorrer à entrada na mesma através de familiares e amigos, teve uma maior percepção de cumprimento do contrato por parte da organização e, também, uma maior satisfação em comparação à influência e transmissão de informação por outros meios menos pessoais.

Deste modo, pode analisar-se que, os meios de divulgação podem estar a transmitir informações menos alinhadas à realidade que aquela transmitida por familiares e amigos, que têm contacto com os candidatos e que possam ter pertencido à Organização.

Para além do contrato psicológico e satisfação, também a erosão e desconfiança apresentaram diferenças significativas no teste t de student, o que intensifica que a divulgação fora do contexto pessoal está a apresentar resultados menos positivos.

Ao longo da análise estatística também pode ser confirmado que a Escala de cumprimento de contrato psicológico, tal como cumprimento de compromissos e promessas, são as escalas que estão a ter um maior impacto na satisfação dos candidatos, explicando 57% da variância da satisfação. Este facto pode levar a acreditar que uma boa comunicação, isto é, que saiba transmitir as informações de modo a estar o mais alinhado possível com a realidade (comprovado pelo facto de quanto maior o cumprimento do contrato maior a satisfação) conduz a satisfação a níveis muito maiores aos apresentados no presente estudo.

Um dos objetivos do trabalho também é comparar todas as Escalas entre o grupo de estudo constituído por estudantes, cadetes e aspirantes, e um grupo de estudo dentro do mercado de trabalho da Marinha. Através disto, foi possível perceber que não existem diferenças muito significativas em relação ao contrato psicológico e satisfação. Contudo, dentro do grupo de estudo de indivíduos que já são oficiais da Marinha, tem-se a percepção de um maior sentimento de erosão e incerteza, o que leva a crer que o avanço na carreira pode vir a tornar alguns sentimentos mais negativos.

Por fim, depois de uma análise profunda dos resultados obtidos, é necessário salientar que, apesar de se confirmar uma relação entre o contrato psicológico e a satisfação, não se pode associar de um modo muito veemente à divulgação.

Como se pode verificar na análise e discussão feita, a divulgação não apresenta uma forte relação com nenhuma das variáveis, incluindo a satisfação. Deste modo, torna-se necessário que haja investigações e estudos futuros que entendam que fatores possam estar a influenciar ou ter mais impacto na satisfação e criação de expectativas, para se compreender o que pode ser melhorado.

4. Consideração finais

4.1. Conclusão

O estudo conduzido com cadetes e aspirantes da Escola Naval da Marinha Portuguesa e Oficiais com posto de Guarda-Marinha destaca desafios significativos na gestão de expectativas e também na satisfação dentro da Marinha. Os resultados indicam que há uma desconexão entre as promessas feitas durante o recrutamento e a realidade percebida pelos membros, refletida nas baixas pontuações no cumprimento de contrato informal e compromissos institucionais.

A prevalência de sentimentos de incerteza, desconfiança e erosão entre os participantes sugere que as condições internas e a comunicação da organização necessitam ser melhoradas. Estes fatores negativos afetam diretamente a satisfação do grupo de estudo, que apresentou uma média baixa, evidenciando a necessidade de ajustes estruturais e culturais.

Outro ponto crítico identificado é a eficácia das estratégias de divulgação. A divulgação através de familiares e amigos parece estar mais alinhada com a realidade da instituição, enquanto meios menos pessoais, como redes sociais e feiras de profissões, podem estar a transmitir informações menos precisas. Isto pode indicar a necessidade de uma revisão nas estratégias de comunicação utilizadas pela Marinha.

A satisfação dos membros parece estar fortemente ligada ao cumprimento do contrato psicológico, confirmando que uma comunicação clara e honesta desde o início pode aumentar significativamente a satisfação. A confiança e a redução da incerteza são essenciais para melhorar o ambiente interno e as relações dentro da organização.

Apesar das limitações da amostra, como a baixo número de respostas da parte de Oficiais incluídos no grupo de estudo e uma menor representação de cadetes do 2º e 3º ano, o estudo fornece insights valiosos para futuras políticas de recrutamento e retenção. Melhorias nas condições de trabalho, maior transparência na comunicação e alinhamento das expectativas com a realidade podem ajudar a aumentar a satisfação.

Em forma de conclusão, para abordar os desafios identificados, é fundamental que as Forças Armadas invistam na melhoria contínua das condições oferecidas, na eficácia da comunicação interna e nas estratégias de divulgação. A adaptação e implementação

dessas melhorias podem potencializar a satisfação e a retenção de novos membros, garantindo uma força mais motivada e que tenha todas as condições para apresentar resultados de trabalho muito positivos realizados de um modo eficaz e eficiente.

4.2. Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas para uma compreensão completa dos resultados e para a orientação de futuras pesquisas. A primeira limitação significativa refere-se à desproporção de gênero na amostra. Esta desproporção reflete a realidade da população avaliada, no entanto, limita a generalização dos resultados para outras populações ou contextos onde a distribuição de gênero seja mais equilibrada. A falta de uma representação equitativa entre homens e mulheres pode influenciar as percepções e experiências relatadas, potencialmente enviesando os resultados e a interpretação das dinâmicas do contrato psicológico, satisfação e outras escalas utilizadas no trabalho.

Outra limitação importante é a variação na representação dos diferentes anos de acadêmico dos cadetes. A maior proporção de cadetes do 1º e 4º ano pode introduzir uma tendência nos resultados, salientando mais as perspectivas destes grupos específicos. Futuros estudos deveriam considerar uma amostra mais equilibrada em termos de anos acadêmicos, ou, não podendo ser isto possível tendo em conta que pode haver diferença no número de vagas de entrada de ano para ano, focar especificamente em grupos menos representados para compreender melhor as suas experiências e perspectivas. Isto ajudaria a garantir que os resultados possam ser mais representativos dos diversos anos acadêmicos dos cadetes.

Além disso, as diferenças entre as classes dentro da Marinha podem influenciar significativamente os resultados do estudo também. Diferentes classes podem possuir culturas, responsabilidades distintas que afetam as variáveis estudadas. A predominância da Classe de Marinha, por exemplo, pode ter implicações estratégicas nos resultados, especialmente se o estudo sugerir mudanças em práticas ou políticas. Portanto, mesmo sabendo que a organização apresenta naturalmente uma maior representação da classe de Marinha, enfatizando a realidade da Marinha, entender como as mudanças podem

beneficiar ou impactar especificamente as classes mais ou menos representadas é crucial para a implementação de estratégias eficazes.

Ainda em relação aos dados de variáveis sociodemográficas, fora da Escala de Likert, uma das limitações passou também pelo facto de não ter sido questionado se possuíam familiares noutras forças armadas, como o Exército ou a Força Aérea. Esta falta de informação limita a compreensão completa das influências familiares nas percepções e atitudes dos participantes, uma vez que conexões com outras forças armadas poderiam igualmente impactar as suas opiniões, escolhas de carreira e valores sociais. Assim, a análise fica restrita à influência específica da Marinha, sem considerar o possível efeito de familiares noutros ramos militares, o que poderia fornecer uma visão mais abrangente das influências socioculturais e comportamentais.

A análise das percepções de cumprimento de compromissos é crucial para entender a dinâmica do contrato psicológico na Marinha. No entanto, a escala utilizada poderia ser ampliada para incluir mais itens, especialmente no que diz respeito ao Fator 2, para melhorar a confiabilidade e compreensão dessas dimensões. Embora os altos valores de alfa de Cronbach obtenham robustez nas subescalas utilizadas, a inclusão de mais itens (questões) poderia fornecer uma visão ainda mais detalhada das complexidades do contrato psicológico.

Para além de todas estas limitações referidas, há uma limitação que é menos controlada pelo autor da Dissertação, limitação essa relacionada com a adesão ao questionário. Em relação ao número de estudantes (cadetes e aspirantes) o número de respostas foi elevada mesmo não tendo chegado ao número de respostas total, pois houve uma adesão de 82%. Em relação a Oficiais, que estavam incluídos no estudo, falamos de uma adesão de 25%, o que limita o estudo quando se trata de comparar os resultados de um grupo e de outro pois apesar de o teste utilizado ter em consideração o número de indivíduos em cada grupo, as respostas dos Oficiais podem não ter a variabilidade real, o que pode limitar e pôr em causa a credibilidade das conclusões e análises.

4.3. Sugestões para investigação futura

Para aprofundar a compreensão do contrato psicológico e da satisfação dentro da Marinha, é essencial expandir o público-alvo do estudo para incluir diferentes postos e categorias, como praças, sargentos e oficiais, oficiais estes num posto mais avançado que Guarda-Marinha que foi o utilizado neste grupo de estudo. Avaliar a percepção de contrato psicológico e a satisfação ao longo das várias fases da carreira permitirá identificar possíveis variações e tendências que são específicas de cada grupo. Esta abordagem poderá revelar como a satisfação e a percepção do contrato psicológico evoluem ao longo do tempo e em diferentes níveis hierárquicos, fornecendo insights valiosos para políticas de gestão e desenvolvimento de carreira.

Além disso, é recomendável realizar estudos mais aprofundados focados em cada classe dentro da Marinha. Analisar o mesmo estudo em diferentes classes e explorar os motivos de incumprimento ou cumprimento das expectativas, dará lugar a uma comparação detalhada entre estas mesmas classes. Este nível de análise permitirá identificar padrões específicos e desafios enfrentados por cada classe, oferecendo uma base sólida para a implementação de estratégias personalizadas que visem melhorar a satisfação e o cumprimento do contrato psicológico.

Outro aspeto crucial a ser considerado é a comparação entre militares que estão em regime de contrato e aqueles que pertencem aos quadros permanentes. Investigar as diferenças na percepção do cumprimento do contrato informal e satisfação entre estes dois grupos pode revelar dinâmicas importantes dos militares. Entender essas diferenças pode ajudar a Marinha a desenvolver políticas mais eficazes para ambos os grupos, melhorando a gestão de talentos e a satisfação geral.

Dentro desses estudos, é fundamental considerar a inclusão da parte do estudo relacionada à Divulgação da Organização especificamente para militares que ingressaram na Marinha há relativamente pouco tempo. Oficiais, sargentos e praças que estão na Marinha há mais de dez anos, por exemplo, podem não se lembrar claramente das promessas feitas antes de entrarem e são mais influenciados pelas experiências e influências internas. Portanto, focar a análise de divulgação e suas expectativas iniciais em militares mais recentes permitirá uma avaliação mais precisa de como a comunicação inicial impacta as percepções e satisfação. Este enfoque pode fornecer *insights* sobre a

eficácia das estratégias de recrutamento e a gestão das expectativas dos novos ingressantes, contribuindo para uma melhor alocação de recursos e esforços na melhoria contínua dos processos de integração.

Fazendo referência às hipóteses confirmadas e refutadas, o contrato psicológico demonstrou uma relação forte com a satisfação enquanto a divulgação apresentou uma relação fraca, mas significativa com estas duas variáveis. Seria interessante realizar um estudo para identificar os aspectos que influenciam o cumprimento do contrato psicológico e o alinhamento das expectativas criadas com a realidade, com o objetivo de entender como as organizações podem manter os seus membros sempre cientes da realidade, evitando que se criem falsas expectativas nos trabalhadores. A divulgação realizada antes de ingressar numa organização exerce alguma influência, mas o contrato psicológico pode sofrer adaptações ao longo da carreira. Neste processo, de progressão, expectativas podem ser destruídas ou construídas, o que evidencia que algumas expectativas não são criadas apenas pela divulgação na fase primordial.

Em resumo, estas recomendações destacam a importância de uma abordagem multifacetada e segmentada para estudar o contrato psicológico e a satisfação dentro da Marinha. A expansão dos estudos para incluir diferentes postos, classes e regimes de serviço, bem como a focalização em militares recém ingressados para a análise de divulgação, permitirá uma compreensão mais profunda e abrangente das dinâmicas que influenciam a satisfação e o compromisso dentro da organização. Tais outputs são essenciais para a formulação de políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e comprometido, beneficiando tanto os indivíduos quanto a instituição como um todo.

Referências bibliográficas

- Agarwal, U. A. & Bhargava, S. (2013). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Outcomes: Moderating Role of Tenure and Educational Levels. *Vikalpa; The Journal of Decision Makers*, 38 (1), 13 – 25.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behaviour research: the case of organizational commitment. In, R. G. Goffin & E. Helmes (Eds.). *Problems and solutions in human assessment: honoring Douglas N. Jackson at seventy*. (pp. 285-314). Norwell: Kluwer Academic Publishers
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. London: Tavistock Publications.
- Armstrong-Stassen, M. (2001). *Reactions of older employees to organizational downsizing: The role of gender, job level, and time*. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 56B(4), 234-243
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Velde, M. E. (2008) Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143 – 158.
- Balint, M. (1985). The final goal of psychoanalytic treatment. In M. Balint, *Primary love and psycho-analytic technique*. London: Karnac.

Bannikova, L. & Kuchkildina, M. (2013). Marketing of Human Resources is as HR strategy. *The 7th International Days of Statistics and Economics*, Prague, September 19-21, 61-69.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.

Brown, S. & Lent, R. (2005). *Career Development and counseling: Putting Theory and Research to work*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15 (6).

Caletti, L. (2019). Sinceridade na hora da entrevista de emprego é essencial. *Forbes Brasil*. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2019/12/sinceridade-na-hora-da-entrevista-de-emprego-e-essencial-diz-luciana-caletti-da-glassdoor/>

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D. & Klesh, J.R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 71-138.

Castro, A.A. (2001). *Revisão Sistemática e Meta-análise*. Disponível em: <http://www.usinadepesquisa.com/metodologia/wp-content/uploads/2010/08/meta1.pdf>.

Citeau, J-P. (1997). *Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques*, Paris, Armand Colin.

Conway. N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. New York: Oxford University Press.

Crozier, M., Huntington, S. & Watanuki, J. (1975). *The crisis of democracy: report on the governability of democracies to the Trilateral Commission*. New York: New York University Press.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). *Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance*. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269-280.

Dawis, R. V & Lofquist, L.H. (1984) *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-Differences Model and Its Applications*. Minnesota: University of Minnesota Press.

Dessler, G. (1997), *Human Resource Management*, 10^a ed. Hoboken: Prentice Hall International Edition.

Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861.

Dias, M. O. (1999) *Métodos e Técnicas de estudo e elaboração de trabalho científicos*. Lisboa: Livraria Minerva Editora

Edmondson, D. (2005). Likert Scales: A History. *CHARM – Conference on Historical Analysis and Research in Marketing*. Vol. 12. The Future of Marketing's Past, 127-133.

Erikson, E. H. (1956). The problem of ego identity. *Journal of American Psychoanalysis*, 4, 56-121.

Evolution of Human Resource Management (s.d.). Disponível em: https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004070951126599shaile_Evolution_of_Human_Resource_Management.pdf

Ferreira, J.M.C (2011). Abordagens Clássicas. In J.M.C Ferreira, J. Neves & A. Caetano, António (Eds). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora Escolar.

Freese, C. & Schalk, R. (1996). Implications of differences in psychological contracts for human resource management. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 501-507.

Freitas, W. R.S., Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C.A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations, *Business Strategy Series*, 12 (5), 226-234.

Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas em pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Goode, W. J. & Hatt, P. K. (1969). *Métodos em Pesquisa Social* (3ªed.). São Paulo: Editora Nacional.

Grote, G. (2009) *Management of Uncertainty: Theory and Application in the Design of Systems and Organizations*. Springer, London.

Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 541-555.

Guimarães, L. R. (2016). *Contrato psicológico e empregabilidade em contexto militar: o Exército Português em transformação*. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais. Braga: Universidade do Minho.

Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an Agenda for the 1990's, *International Journal of Human Resource Management*, 1(1),17-43.

Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 45 – 56.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co.

Herzberg, F. I. (1982). *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2nd ed., Rev.). Salt Lake City, UT: Olympus.

Herzberg, F. I. (1991). *Happiness and unhappiness: A brief autobiography of Frederick I. Herzberg*. Unpublished manuscript, University of Utah, Salt Lake City

Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behavior: Managing the individual at work*. SAGE Publications

Keating, J. B. (2002). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos, in A. Caetano & J. Vala (Org.). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas* 2ª. Ed. (pp.103-116) Lisboa: RH Editora.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract. *California Management Review*, 15, 91 – 99.

Inglehart, R. (1997), *Modernization and postmodernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.

Jackson, J. & Mathis, R. L. (2007). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714

Lamelas, L. V. (2020). *Recrutamento e seleção - o caso da Marinha Portuguesa*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Lisbon School of Economics & Management.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.

Lings, I. N. (2004). *Internal market orientation: Construct and consequences*. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Chicago: Rand McNally.

MacNeil, I.R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law Review*, 483-525.

McFarlane, S., & Tetrick, L. (1994). The Psychological Contract as an explanatory framework in employment relationship. *Trends in organizational behaviour*, 91-109.

Ministério da Defesa Nacional. (2007). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)*. Lisboa: MDN.

Ministério da Defesa Nacional. (2009). *Regulamento de Disciplina Militar (RDM)*. Lisboa: MDN.

Ministério da Defesa Nacional, Marinha, Escola Naval. (2015). *Normas regulamentares dos ciclos de estudos conducentes ao grau de mestre em ciências militares navais*. Ministério da Defesa Nacional.

Ministério da Defesa Nacional. (2016). *Mais de 10% dos militares portugueses são mulheres*. Ministério da Defesa Nacional. Disponível em: <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/MAIS-DE-10-DOS-MILITARES-PORTUGUESES-SAO-MULHERES.aspx>

Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Journal*, 22 (1), 226-256.

Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). *Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability*. *Sustainability*, 13(6), 3163.

Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract: Who is in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397 – 407.

Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(1), 1–7.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (1995). Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289 – 298.

Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.

Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-59.

Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the "psychological contract" construct. *Journal of Management History*, 3, 204-217.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121 – 139.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.

Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contracts Inventory: Technical Report version 2. Paper of the Heinz School of Public Policy and Graduate School Industrial Administration*. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promises and mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74 (4), 511-42.

Rousseau, D. M. & Schalk, R. (2000). *Psychological Contracts in Employment Cross.National Perspectives*. London: Sage.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1994). *Managing Organizational Behavior*, Oxford.

Schein, E. K. (1982). *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Editora Prentice-Hall do Brasil.

Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. New York: Prentice Hall.

Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Sharma, D., Verma, P., & Prasad, K.D.V. (2023). The role of digital marketing in human resource management. *Academy of Marketing Studies Journal*, 27(3), 1-6.

Shore, L.M. & Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In C.L. Cooper & Rousseau D.M. (Ed.) *Trends in Organizational Behavior* (pp. 91-109). Chichester: John Wiley & Sons.

Sparrow, P. R. & Cooper, C. L. (2003). *The Employment Relationship: Key Challenges for HR*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Stahl, G.K. & Björkman, I. (Ed.) (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Sutton, R. I. (1990). Organizational decline processes: A social psychological perspective. *Research in organizational Behavior*, 12. 205-253.

Tavares (2023). Se quer continuar a ter jovens generosos o suficiente para morrer pela pátria, o país tem de investir nas Forças Armadas [Entrevista]. SAPO 24. <https://24.sapo.pt/atualidade/artigos/major-general-isidro-morais-pereira-se-quer-continuar-a-ter-jovens-generosos-o-suficiente-para-morrer-pela-patria-o-pais-tem-de-investir-nas-forcas-armadas>

Villanova University (2022). *Scientific Management Theory Explained*. Disponível em: <https://www.villanovau.com/articles/leadership/scientific-management-theory-explained/>

Westford University College (2022). *The Evolution of HR: Where It's Been and Where It's Going*. Disponível em: <https://www.mywestford.com/blog/the-evolution-of-hr-where-its-been-and-where-its-going/>

Apêndices

Apêndice A

Relação da divulgação e das informações pré-recrutamento com a satisfação dos cadetes e aspirantes da Marinha

No âmbito da dissertação de Mestrado, o Aspirante Cordeiro Vicente está a efetuar um trabalho de investigação, que visa compreender se na Marinha existe a percepção de cumprimento do contrato psicológico, que é definido como um conjunto de expectativas entre o indivíduo e a organização.

Além disso, há algumas medidas para compreender a distribuição dos métodos de divulgação na população selecionada e averiguar a acessibilidade da informação. O estudo também procura investigar a relação entre o cumprimento deste contrato e a satisfação do grupo de estudo

Esta investigação é realizada com um grupo de estudo, que inclui todos os alunos que estudam atualmente na Escola Naval, nos cursos conferentes de grau académico (incluindo cadetes, aspirantes-a-oficial).

Para além da confirmação de cumprimento do contrato psicológico, foi construída uma escala de desconfiança, incerteza e erosão em relação à organização para entender a existência destes mesmos sentimentos, e a eventual relação com a satisfação e divulgação.

O tratamento destes dados serve apenas para fins académicos, os mesmos são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

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

** Indica uma pergunta obrigatória*

Informação socioprofissional

1. Posto *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Cadete 1º ano
- ☐ Cadete 2º ano
- ☐ Cadete 3º ano
- ☐ Cadete 4º ano
- ☐ Aspirante-a-oficial

2. Classe *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Classe M
- ☐ Classe FZ
- ☐ Classe EN-AEL
- ☐ Classe EN-MEC
- ☐ Classe AN
- ☐ Classe MN

3. Idade *

Permitidos apenas números inteiros (Exemplo: 21)

4. Sexo: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Interesse pela Carreira Militar

Estas perguntas têm o objetivo de saber como surgiu e se desenvolveu o interesse pela vida/carreira militar.

5. Como teve conhecimento da oportunidade de concorrer à Marinha? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Por familiar
- ☐ Através de amigos
- ☐ Televisão
- ☐ Rádio
- ☐ Internet (incluindo Redes Sociais)
- ☐ Feiras de Profissões
- ☐ Outra Opção

6. Tem algum familiar ou amigo próximo que pertença ou pertenceu à Marinha? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Se desejasse obter informação relativamente à Marinha, saberia como fazê-lo? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

Medida de Violação do Contrato Psicológico

Indique como se posiciona relativamente a cada uma das questões abaixo apresentadas assumindo compromissos como um acordo entre as duas partes (organização e membro da organização), onde há uma obrigação e responsabilidade mútua de cumprir determinadas condições e ações, e promessas como uma declaração de intenção ou garantia de que algo será feito ou acontecerá no futuro.

8. De um modo geral, em que medida a Marinha cumpre os seus compromissos para consigo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De r	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

9. De um modo geral, em que medida a Marinha cumpre as suas promessas para consigo? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De r	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

10. De um modo geral, em que medida cumpriu os seus compromissos para com a Marinha? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De r	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

11. De um modo geral, em que medida cumpriu as suas promessas para com a Marinha? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De r	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

Cumprimento das obrigações/promessas do empregador (Marinha)

Indique de que forma sente que as seguintes obrigações e promessas foram, ou não, cumpridas por parte do empregador, neste caso a Marinha.

12. Todas as promessas feitas pela Marinha durante o recrutamento foram mantidas até ao momento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

13. Eu sinto que a Marinha cumpriu as promessas que foram feitas quando fui recrutado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

14. Até agora, a Marinha fez um excelente trabalho em cumprir as suas promessas para comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

15. Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das contribuições. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

16. A Marinha quebrou muitas das suas promessas para comigo, embora tenha confirmado o meu lado do acordo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

17. Sinto que a Marinha falhou o contrato entre nós. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Desconfiança, incerteza e erosão

Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem a relação da Marinha consigo?

18. Oculta-me informações. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

19. Exige mais de mim quando me dá menos em troca. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

20. Benefícios reduzidos ao longo dos próximos anos *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

21. Um futuro incerto quanto às relações comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

22. Incerteza quanto ao compromisso com os indivíduos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

23. Incerteza quanto aos compromissos comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

Desconfiança, Incerteza e Erosão

Até que ponto é que os parágrafos seguintes descrevem a sua relação com a Marinha?

24. Não posso acreditar no que esta organização me está a dizer. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

25. Não posso ter confiança na organização *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

26. Existe inconsistência entre aquilo que esta organização diz, e faz. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

27. Espero exigências crescente desta organização em troca de pouco. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
De f	☐	☐	☐	☐	☐	Em grande medida

Satisfação no trabalho

Indique de que forma se sente satisfeito com o seu trabalho:

Duas primeiras perguntas com Escala de Likert 1- Discordo Totalmente até 5 - Concordo Totalmente.

As outras 6 perguntas relativas a Satisfação com Escala de Likert 1- Nada Satisfeito até 5- Muito Satisfeito.

28. Apesar de tudo estou satisfeito com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

29. Em geral eu gosto de trabalhar aqui. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

30. A frequência com que recebe feedback do seu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

31. A oferta educativa/formativa proporcionada pela Marinha *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

32. Os períodos de descanso que lhe são permitidos usufruir *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

33. A adequação e o nível dos equipamentos disponíveis para o desempenho das suas funções *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

34. Considero adequadas as medidas existentes para a promoção da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

35. Recomendaria a Marinha a familiares e amigos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	☐	☐	☐	☐	☐	Muito Satisfeito

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários