



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional

Vera Cristina Rodrigues Matias Luís

Orientação:

Prof. ^a Doutora Isabel Pinto dos Reis

Prof. ^a Especialista Filipa Martinho

Santarém

Ano 2025



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional

Vera Cristina Rodrigues Matias Luís

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Prof. ^a Doutora Isabel Pinto dos Reis e Coorientação da Prof. ^a Especialista Filipa Martinho.

Santarém

Ano 2025

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de um percurso académico e pessoal que não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e instituições, às quais expresso o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Isabel Pinto dos Reis e à minha coorientadora Filipa Martinho, pela orientação rigorosa, disponibilidade constante e pelos valiosos contributos científicos que enriqueceram este trabalho. A sua dedicação e incentivo foram fundamentais para a concretização deste projeto.

Agradeço também às organizações públicas e privadas do distrito de Santarém que colaboraram nesta investigação, bem como aos 321 trabalhadores e 11 chefias que participaram no estudo, pela generosidade em partilhar o seu tempo e experiências, permitindo a construção de uma análise significativa e representativa, em especial ao Centro Distrital de Santarém e ao Instituto de Segurança Social, I. P. pela forma disponível como acolheram e autorizaram a participação dos trabalhadores no estudo.

À minha família e amigos, agradeço o apoio incondicional, a paciência e o encorajamento ao longo de todo o processo, especialmente nos momentos mais exigentes.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação. A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

Num cenário organizacional marcado pela globalização, pela internacionalização dos mercados e por constantes transformações económicas, políticas e sociais, as organizações enfrentam desafios crescentes na gestão de pessoas. O conceito de Contrato Psicológico constitui uma ferramenta analítica relevante para compreender como essas mudanças são percebidas pelos colaboradores e de que forma influenciam as suas atitudes e comportamentos, com impacto direto ou indireto na dinâmica organizacional. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional. O Contrato Psicológico refere-se às crenças e expectativas não formalizadas que os indivíduos desenvolvem relativamente às obrigações recíprocas entre si e a organização (Rousseau, 1989). Por sua vez, o Comprometimento Organizacional traduz-se num vínculo afetivo e cognitivo que se manifesta através da identificação, envolvimento e aceitação dos valores e objetivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991). A investigação segue uma abordagem metodológica mista, de natureza quantitativa e qualitativa, com carácter descritivo e exploratório. A recolha de dados foi realizada através de um questionário aplicado a 321 trabalhadores e de entrevistas semiestruturadas conduzidas junto de 11 chefias, em organizações públicas e privadas do distrito de Santarém. O questionário contempla três secções: Contrato Psicológico, Comprometimento Organizacional e caracterização sociodemográfica e profissional.

Os resultados obtidos evidenciam uma relação positiva entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional, reforçando a importância da gestão das expectativas dos colaboradores como fator estratégico para o fortalecimento dos vínculos organizacionais e para a promoção de práticas de gestão mais eficazes e sustentáveis.

Palavras-chave: Contrato Psicológico; Comprometimento Organizacional; Gestão de Pessoas

Abstract

In the current organizational context, characterized by globalization, market internationalization, and constant economic, political, and social transformations, organizations face increasingly complex challenges. The Psychological Contract offers a valuable framework for understanding how these changes are perceived by employees and how such perceptions influence their attitudes and behaviors, which in turn affect organizational dynamics. This study aims to analyze the relationship between the Psychological Contract and Organizational Commitment. The Psychological Contract refers to the set of unwritten beliefs and expectations regarding reciprocal obligations between employees and their organizations (Rousseau, 1989). It is formed informally and is not part of the formal employment agreement. Organizational Commitment, on the other hand, is defined as a positive emotional bond characterized by identification with, involvement in, and acceptance of organizational values (Meyer & Allen, 1991).

This research adopts a mixed-methods approach, combining quantitative and qualitative methodologies with a descriptive and exploratory focus. Data collection was conducted through a questionnaire administered to 321 employees and semi-structured interviews with 11 managers from public and private organizations in the district of Santarém. The questionnaire comprises three sections: Psychological Contract, Organizational Commitment, and sociodemographic and professional data.

The findings reveal a positive relationship between the Psychological Contract and Organizational Commitment, suggesting that effective management of employee expectations can enhance their engagement and alignment with organizational goals. These results highlight the strategic relevance of the Psychological Contract in promoting sustainable organizational relationships and improving overall performance.

Keywords: Psychological Contract; Organizational Commitment; Human Resource Management

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 Enquadramento do tema e motivação para o estudo	1
1.2 Pertinência da investigação	3
1.3 Formulação do Problema	6
1.4 Objetivos do estudo.....	7
2 - REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Contrato Psicológico	9
2.1.1 Definição de Contrato Psicológico	9
2.1.2 Conteúdo do Contrato Psicológico	11
2.1.3 Tipos de Contrato Psicológico	11
2.1.4 Rutura/Cumprimento do Contrato Psicológico.....	13
2.2 Comprometimento Organizacional	17
3 – CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE	22
4 – METODOLOGIA.....	24
5 – RESULTADOS DO ESTUDO	29
6 – CONCLUSÕES	85
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89
ANEXOS	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Contratos Psicológicos	13
Figura 2 - Modelo de Análise	22
Figura 3 - Relação entre Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional	74
Figura 4 - Resultados da correlação de Spearman entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional	75
Figura 5 - Média do Comprometimento Organizacional por Sexo	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caraterização Sociodemográfica dos Trabalhadores	29
Tabela 2 - Caraterização Socioprofissional dos Trabalhadores	30
Tabela 3 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Contrato Psicológico	31
Tabela 4 - Análise Descritiva dos Itens da Escala de Comprometimento Organizacional	33
Tabela 5 - Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa	34
Tabela 6 - Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).....	35
Tabela 7 - Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes	36
Tabela 8 - Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas	36
Tabela 9 - Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.....	37
Tabela 10 - Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho	38
Tabela 11 - Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria)	38
Tabela 12 - Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes	39
Tabela 13 - Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo	40
Tabela 14 – Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.....	41
Tabela 15 - Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa	42
Tabela 16 - Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior	42
Tabela 17 - Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego	43
Tabela 18 - Divulgar o meu trabalho no exterior	44
Tabela 19 - Proporcionar-me um emprego estável	44
Tabela 20 - Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares	45
Tabela 21 - Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.....	46
Tabela 22 - Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.....	46
Tabela 23 - Ser responsável pelas preocupações e bem estar de todos os funcionários	47
Tabela 24 - Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.....	47
Tabela 25 – Preocupar-se com o meu bem estar a longo prazo	48
Tabela 26 - Dar-me segurança de emprego.....	49
Tabela 27 - Oferecer-me uma remuneração estável.....	49
Tabela 28 - Esforçar-se para que eu permaneça na empresa	50
Tabela 29 - Conceder-me um emprego por um período de tempo específico	51
Tabela 30 - Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.....	51
Tabela 31 – Pagar-me de acordo com aquilo que faço	52
Tabela 32 - Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.....	53

Tabela 33 - Garantir a estabilidade do meu emprego.....	53
Tabela 34 - Deixar-me ir embora, quando eu quiser.....	54
Tabela 35 - Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função	55
Tabela 36 - Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa	55
Tabela 37 – Moda Itens Contrato Psicológico	56
Tabela 38 - Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa...57	
Tabela 39 – Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	57
Tabela 40 - Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	58
Tabela 41 - Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.....	59
Tabela 42 - Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.....	60
Tabela 43 - Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.....	60
Tabela 44 - Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa	61
Tabela 45 - Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	62
Tabela 46 - Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	62
Tabela 47 - Esta empresa merece a minha lealdade.....	63
Tabela 48 - Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	64
Tabela 49 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.....	64
Tabela 50 - Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.....	65
Tabela 51 - Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	66
Tabela 52 - Não me sinto como fazendo parte desta empresa	66
Tabela 53 - Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta de escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	67
Tabela 54 - Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	68
Tabela 55 - Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	68
Tabela 56 - Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.....	69
Tabela 57 - Moda Itens Comprometimento Organizacional.....	70
Tabela 58 - Consistência interna das dimensões da Escala de Contrato Psicológico	71

A Influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional

Tabela 59 - Consistência interna das dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional	.71
Tabela 60 -Medidas Descritivas das Subescalas de Contrato Psicológico.....	72
Tabela 61 - Medidas Descritivas das Subescalas de Comprometimento Organizacional.....	73
Tabela 62 - Correlação de Spearman	75
Tabela 63 – Resultados da correlação de Spearman entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional.....	76

1 – INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento do tema e motivação para o estudo

A economia mundial tem atravessado um período de intensas transformações, marcado por avanços tecnológicos, crises económicas e financeiras e pela crescente interdependência global. Estas inovações têm provocado alterações significativas no tecido empresarial, ao ponto de as últimas décadas serem frequentemente designadas como a era do conhecimento. Neste novo paradigma económico, a inovação assume-se como um fator determinante para a criação de emprego, a elevação dos padrões de vida e a incorporação de tecnologias em produtos e serviços. A incerteza, o risco e a mudança tornaram-se elementos estruturantes desta economia emergente.

A crescente competitividade, a globalização dos mercados e a ênfase na obtenção de resultados a curto prazo têm conduzido as organizações a processos contínuos de reestruturação e reorganização, com impacto direto nas relações laborais tradicionais. Estas dinâmicas organizacionais geram, inevitavelmente, sentimentos de insegurança entre os trabalhadores, que se veem confrontados com dúvidas quanto à estabilidade do seu emprego, à valorização das suas competências e às oportunidades de desenvolvimento e formação (Adams, 1991; Cooper, 1999; Sparrow, 1996; Sparrow & Cooper, 1998), originando uma redução na sua confiança, na satisfação com o trabalho, na sua motivação e empenhamento (Robinson, 1996; Hendry & Jenkins, 1997).

Neste contexto, o conceito de Contrato Psicológico revela-se fundamental para a compreensão das relações de trabalho contemporâneas, permitindo interpretar as mudanças ocorridas no ambiente organizacional e os seus impactos na relação entre empregador e trabalhador. O Contrato Psicológico desempenha, assim, um papel central na definição de práticas e estratégias organizacionais que visam o estabelecimento de relações laborais mutuamente benéficas.

Coyle-Shapiro & Kessler (2000) defendem que a investigação nesta área permite a perceção das relações laborais, dos tipos de obrigações que ambas as partes prometeram uma à outra. Rodrigues (2008) refere que a capacidade de uma organização de competir eficazmente depende da criação de contratos consistentes com as expectativas e com a flexibilidade que é exigida, pelo que os estudos do conceito do Contrato Psicológico representam um grande contributo da Psicologia na área de Gestão de Pessoas,

nomeadamente ao nível da retenção e motivação dos colaboradores, viabilizado através de uma gestão das expectativas.

Em Portugal, os efeitos das sucessivas crises, desde a crise financeira de 2008, à pandemia de COVID-19 e, mais recentemente, as consequências económicas da guerra na Ucrânia e da inflação persistente agravaram o cenário económico e social. O país enfrenta atualmente desafios relacionados com o aumento do custo de vida, a estagnação dos salários e a escassez de mão de obra qualificada em determinado/s setores, o que impacta diretamente as relações laborais e o compromisso dos trabalhadores com as suas organizações (Banco de Portugal, 2024; INE, 2024). Os impactos da guerra na Ucrânia, o aumento dos preços da energia e dos bens essenciais, bem como as tensões no mercado imobiliário e laboral, agravaram o sentimento de insegurança entre os trabalhadores. Os trabalhadores são cada vez mais impelidos a prepararem-se para mudanças frequentes de emprego e para novas formas de trabalho assentes na flexibilidade e na rotatividade. Paralelamente, as políticas de contenção orçamental e as medidas de austeridade implementadas em resposta à crise financeira e aos constrangimentos orçamentais europeus continuam a repercutir-se na economia portuguesa, afetando tanto o setor público como o privado.

As organizações portuguesas enfrentam, assim, um contexto desafiante. A pressão para reduzir custos, a necessidade de adaptação tecnológica e a escassez de mão de obra qualificada têm levado a processos de reestruturação e reorganização frequentes, muitas vezes acompanhados de despedimentos, congelamento de contratações e aumento da produtividade. Estes fatores têm contribuído para um aumento da precariedade laboral e para a deterioração da confiança entre empregadores e trabalhadores (OCDE, 2024). Em suma, o contexto económico e financeiro português continua a ser influenciado por desafios estruturais e conjunturais que exigem políticas sustentadas de investimento, inovação e valorização do capital humano.

O Contrato Psicológico permite analisar de que forma estas transformações são percecionadas pelos trabalhadores, fornecendo pistas relevantes sobre os seus efeitos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos (McDonald & Makin, 2000), os quais, por sua vez, influenciam direta ou indiretamente o desempenho organizacional. Neste enquadramento, torna-se imperativo compreender a natureza das relações entre as organizações e os seus trabalhadores (Costa & Correia, 2022).

Diversos autores têm salientado que as alterações constantes nos conteúdos dos Contratos Psicológicos intensificam a percepção de violação contratual por parte dos trabalhadores, o que acarreta consequências significativas para as organizações, tais como sentimentos de injustiça, insatisfação, aumento do absentismo, níveis de desempenho baixos e menor compromisso organizacional (Almeida, 2017; Ehrlich, 1994; Hall & Moss, 1998; Hiltrop, 1995, 1996; Tyagi & Agrawal, 2010).

O Comprometimento Organizacional é definido como o grau em que um trabalhador se identifica com a organização, se envolve nas suas atividades e deseja manter-se como membro da mesma (Meyer & Allen, 1991). O modelo tridimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1991) - afetivo, normativo e de continuidade - continua a ser referência na área, sendo considerado uma ferramenta eficaz para compreender o comportamento dos colaboradores e prever indicadores como desempenho, rotatividade e satisfação no trabalho (Meyer et al., 1993) e tem sustentado diversas investigações recentes, incluindo no contexto português (Carvalho et al., 2022).

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar a influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional em organizações dos setores público e privado, de diferentes setores de atividade no distrito de Santarém. A motivação para a realização deste trabalho decorre do interesse pessoal da autora pelo tema e da experiência profissional da autora na administração pública, onde exerceu funções de chefia. Ao longo desse percurso, foi possível constatar a escassez de informação sistematizada que apoiasse a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, particularmente no que diz respeito à influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional. Esta lacuna revela-se crítica, uma vez que a compreensão e gestão adequada do Contrato Psicológico podem contribuir significativamente para uma Gestão de Pessoas orientada para o alinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização.

1.2 Pertinência da investigação

As organizações contemporâneas operam num ambiente marcado por mudanças constantes, provocadas por fatores internos e externos. Esta dinâmica gera um clima de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade, transversal tanto ao setor privado como ao setor público. A economia global, volátil e competitiva, exige das organizações uma capacidade contínua de adaptação e inovação.

O contexto económico e financeiro internacional tem imposto restrições significativas, nomeadamente através da contenção de défices públicos e da implementação de medidas de austeridade em diversos países da União Europeia, incluindo Portugal. Estas transformações têm impacto direto nas estruturas organizacionais e nas relações laborais, influenciando as expectativas dos trabalhadores e os modelos de gestão.

Na Administração Pública, os últimos anos foram marcados por dois grandes desafios: a redução da despesa pública, resultante de um controlo orçamental rigoroso, e a modernização da gestão dos serviços públicos. A reforma do regime de vinculação, carreiras e remunerações visou introduzir um modelo mais eficiente e meritocrático, substituindo a progressão automática por mecanismos de avaliação de desempenho.

Durante décadas, o vínculo laboral no setor público distinguia-se pela estabilidade e proteção social oferecida aos funcionários, em troca do cumprimento de regimes especiais de trabalho e códigos de conduta específicos. A transformação deste vínculo alterou profundamente o contrato psicológico entendido como o conjunto de expectativas não formalizadas entre empregador e colaborador (Rousseau, 1995).

A exponencial relevância atribuída ao Capital Intelectual pela crescente valorização do conhecimento enquanto recurso económico vem alterar profundamente a gestão das organizações. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Os recursos e conhecimentos que uma empresa dispõe, ou seja, o Capital Intelectual, constituem um fator determinante para a criação de valor e para a produção de uma vantagem competitiva. O Capital Humano é o principal elemento do Capital Intelectual e onde reside a mais importante fonte de vantagem competitiva de uma organização, pelo que se torna evidente, a necessidade das organizações entenderem o Capital Intelectual como um recurso estratégico de Recursos Humanos e apostarem no desenvolvimento dos seus colaboradores, enquanto recurso estratégico, para a prossecução dos seus objetivos.

As organizações bem-sucedidas distinguem-se pela sua capacidade de atrair, desenvolver, motivar e reter pessoas, promovendo a aplicação do conhecimento na resolução de problemas e na geração de inovação. Neste contexto, o Capital Humano assume um papel central, sendo considerado um dos principais ativos estratégicos das organizações

(Gonçalves Júnior & Dellagostin, 2024). O investimento em pessoas, através da valorização das suas competências e do estímulo à criatividade, não deve ser encarado como um custo operacional, mas sim como uma estratégia essencial para a criação de valor e sustentabilidade organizacional (Gagliardini Graça, 2011).

A gestão eficaz do conhecimento e o incentivo à motivação interna contribuem significativamente para o desenvolvimento de ambientes inovadores e colaborativos (Cardoso, 2022; Santos et al., 2022). Além disso, práticas de liderança que promovem o envolvimento dos colaboradores reforçam o compromisso com os objetivos organizacionais e potenciam o desempenho coletivo (Moreira & Moreira, 2024).

Neste contexto, a Gestão de Pessoas assume um papel crucial na construção de organizações eficazes e competitivas. A cultura organizacional deve reconhecer o indivíduo como um fator crítico de sucesso, promovendo autonomia, responsabilidade e desenvolvimento contínuo (Crozatti, 1998; Ferreira, 2022). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos, por sua vez, deve articular as motivações individuais com os objetivos organizacionais, contribuindo para o alinhamento interno e para a sustentabilidade da vantagem competitiva (Schuler, 1992).

Estudos recentes reforçam que práticas de gestão alinhadas à cultura organizacional potenciam o desempenho organizacional, funcionando como mediadoras entre os valores partilhados e os resultados obtidos (Santos et al., 2014; Vaz, 2024).

A Gestão de Pessoas não deve ser uma responsabilidade exclusiva dos departamentos de recursos humanos, mas sim uma função partilhada por todas as chefias e líderes organizacionais. Desde o planeamento estratégico até à execução das ações, os gestores devem reconhecer o papel central das pessoas na implementação das estratégias organizacionais, influenciando diretamente atitudes, expectativas e comportamentos.

A atuação dos líderes na gestão estratégica de pessoas é fundamental para garantir o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as motivações individuais dos colaboradores. Estudos apontam que a liderança eficaz contribui para a criação de ambientes colaborativos, onde o capital humano é valorizado como um ativo estratégico (Mendes et al., 2024; Oliveira et al., 2022).

Neste cenário, o Contrato Psicológico revela-se um instrumento fundamental para compreender as dinâmicas das relações laborais contemporâneas. A gestão adequada do Contrato Psicológico pode promover níveis elevados de comprometimento organizacional, reforçar a confiança entre colaboradores e empregadores, e contribuir para a retenção de talento (Guest, 2004). Por outro lado, a violação do Contrato Psicológico pode gerar sentimentos de desmotivação, insegurança e intenção de saída (Vilaverde, 2023).

1.3 Formulação do Problema

O presente estudo pretende analisar a influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional dos trabalhadores de organizações públicas e privadas de diferentes setores de atividade do distrito de Santarém.

O Contrato Psicológico consiste nas percepções que os empregados têm sobre as obrigações recíprocas entre si e a organização (Morrisson & Robinson, 2000; Rousseau, 1999).

A Teoria do Contrato Psicológico integrada na Teoria da Troca Social (Blau, 1964), considera a existência da reciprocidade visto as ações de uma parte (organização ou trabalhador) serem contingentes às reações da outra parte. O envolvimento de uma parte na relação obriga a outra a ser recíproca porque ambas as partes esperam manter uma relação equilibrada e esta reciprocidade da relação habitualmente propicia uma troca de recursos relativamente similares.

Um dos grandes focos do Contrato Psicológico consiste no compromisso e no envolvimento que o trabalhador apresenta com a organização onde trabalha.

Mowday, Steerns e Porter (1979), definem comprometimento como a relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

A gestão dos Contratos Psicológicos permite avaliar o impacto no comportamento individual e organizacional quando estes são violados e assume crucial importância na Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O não cumprimento das obrigações assumidas pela organização, tem consequências negativas nas atitudes e comportamentos dos

funcionários, como a diminuição do comprometimento organizacional, confiança organizacional, nos comportamentos de cidadania e/ou no aumento de fenômeno de turnover (Guzzo & Noonan, 1994; Kickul 2001; Lo & Aryee, 2003; Restubog et al., 2006, citados por Tomprou et al., 2012; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995).

A análise da influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional, será efetuada tendo por referência a tipologia do Contrato Psicológico de acordo com os estudos de Rousseau (Transacional, Relacional e Balanceado).

Após a determinação dos tipos de Contrato Psicológico existentes, será estudada a relação existente entre Contrato Psicológico e o Comprometimento com a organização. Segundo os estudos de MacDonald e Makin (2000) os trabalhadores com contratos psicológicos com uma forte componente transacional, tendem a apresentar níveis mais baixos de comprometimento com a organização, contrariamente aos trabalhadores com contratos psicológicos com uma forte componente relacional.

O presente estudo efetua a análise a influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional quer na perspectiva dos trabalhadores, quer na perspectiva das chefias.

Considerando a relevância do comprometimento do indivíduo com a organização, para o desenvolvimento e execução dos objetivos organizacionais, este estudo tem como objetivo responder à seguinte questão:

Qual a influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional?

1.4 Objetivos do estudo

Neste subcapítulo apresentam-se os objetivos do estudo, nomeadamente o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

Considerando a relevância do comprometimento do indivíduo com a organização, para o desenvolvimento e execução dos objetivos organizacionais, este estudo tem como objetivo geral analisar a influência do Contrato Psicológico dos trabalhadores de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém, no Comprometimento Organizacional.

Este estudo tem como objetivos específicos:

- (a) determinar o tipo de Contrato Psicológico dos trabalhadores, nomeadamente Balanceado, Relacional e Transacional;
- (b) analisar a relação entre os diferentes tipos de Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional.

O presente estudo está dividido em 7 capítulos. O primeiro capítulo (Introdução) compreende o enquadramento do tema, a motivação para o estudo, a pertinência da investigação, a formulação do problema e a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo. O segundo capítulo efetua a revisão da literatura sobre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional. Relativamente ao Contrato Psicológico, este capítulo aborda o conceito de Contrato Psicológico, o conteúdo do Contrato Psicológico, os tipos de Contrato Psicológico e a definição de Rutura/Cumprimento do Contrato Psicológico. O segundo capítulo aborda, ainda, a definição de Comprometimento Organizacional e a relação do Contrato Psicológico com o Comprometimento Organizacional. No terceiro capítulo é apresentado o modelo de análise. O quarto capítulo retrata a metodologia utilizada no estudo. No quinto capítulo são apresentados os resultados do estudo e o sexto capítulo apresenta as conclusões e recomendações sobre o mesmo. Para finalizar o estudo são indicadas, no sétimo capítulo, as referências bibliográficas.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo efetua a revisão da literatura relativamente ao Contrato Psicológico, nomeadamente o conceito de Contrato Psicológico, o conteúdo do Contrato Psicológico, os tipos de Contrato Psicológico e a definição de Rutura/Cumprimento do Contrato Psicológico. O capítulo compreende, ainda, um subcapítulo dedicado ao conceito de Comprometimento Organizacional e à sua relação com o Contrato Psicológico.

2.1 Contrato Psicológico

2.1.1 Definição de Contrato Psicológico

A definição de Contrato Psicológico foi evoluindo ao longo dos tempos. O tema Contrato Psicológico, em termos históricos, tem diversas raízes, mas os trabalhos considerados como sendo as referências diretas apontam para os trabalhos de Argyris (1962), e Levinson et al., (1962). Estes autores conceptualizaram o Contrato Psicológico como as expectativas que o trabalhador tem acerca daquilo que pode encontrar ao trabalhar naquela organização e as expectativas da organização acerca daquilo que pode esperar da parte do trabalhador. Estas expectativas resultam das necessidades de cada parte. A título de exemplo, um trabalhador pode ter a expectativa de vir a ser promovido se realizar um bom trabalho, por forma a satisfazer a sua necessidade de reconhecimento e a organização terá a expectativa de que o trabalhador se esforce para realizar um bom trabalho, contribuindo, assim, para o desempenho da organização.

Schein (1965) faz referência aos Contratos Psicológicos de trabalho, sublinhando a sua importância na compreensão e a gestão dos comportamentos na organização (Roehling, 1997).

A partir da década de 80, o conceito de Contrato Psicológico começa a ser utilizado na tentativa de explicar problemas que a organização não consegue debelar com outros conceitos organizacionais, tendo um papel importante no modo de gestão da organização. Schein (1980), utiliza o conceito de Contrato Psicológico na compreensão de comportamentos dos indivíduos nas organizações, uma vez que envolve um conjunto de expectativas não escritas que interferem na relação entre indivíduo e organização. Nicholson e Johns (1985) utilizam o Contrato Psicológico como fundamentação do absentismo nas organizações.

Rousseau (1995), redefiniu o conceito e considerou que este era apenas constituído pelas crenças acerca das promessas mútuas realizadas entre o trabalhador e a organização. A promessa, ao contrário da expectativa, implica que o trabalhador considera que existe por parte da organização a obrigação de, no futuro, se comportar de uma determinada maneira, o mesmo acontecendo da parte da organização em relação ao trabalhador. Nesta conceção, as promessas incluídas no Contrato Psicológico constituem expectativas acerca do comportamento do outro, contrariamente à conceção anterior, nem todas as expectativas fazem parte do Contrato Psicológico.

Apesar da conceção de Rousseau ter predominado na literatura sobre o Contrato Psicológico, não existe unanimidade entre os vários autores e alguns autores têm incluído diferentes crenças acerca da relação entre trabalhador e organização na conceção e análise do Contrato Psicológico, como se pode verificar pelos exemplos seguintes.

Bunderson (2001) considerou que o Contrato Psicológico se referia às expectativas acerca daquilo que o trabalhador considera que a organização lhe deveria dar e daquilo que considerava que deveria dar em troca à organização.

Sutton e Griffin (2004) consideraram que o Contrato Psicológico se referia às expectativas que o trabalhador tinha acerca daquilo que a organização lhe estava a dar ou poderia vir a dar e aquilo que o trabalhador estava a dar ou poderia vir a dar em troca.

Millward e Hopkins (1998) consideraram que o Contrato Psicológico incluía um conjunto de crenças gerais sobre a relação entre o trabalhador e a organização, nomeadamente os recursos trocados ou que se espera vir a trocar e os motivos e necessidades de cada uma das partes.

Van Dyne e Ang (1998) consideraram as obrigações mútuas, independentemente da sua origem se basear em promessas, na legalidade ou nas normas morais.

Independentemente do tipo de crenças que devem ser incluídas no Contrato Psicológico, verifica-se como aspeto consensual na definição deste conceito a ideia de troca recíproca subjacente à relação laboral. O Contrato Psicológico é um contrato implícito, não formalizado, nem verbalizado, de natureza subjetiva, sendo um contrato dinâmico que se altera ao longo da relação de emprego e que abrange a relação estabelecida entre as partes, para além do que se encontra estabelecido no contrato jurídico de trabalho.

Na perspectiva de Rousseau (1995), a ideia de troca recíproca mantém-se e o ajustamento das expectativas de ambas as partes, apesar de não ser uma condição necessária à existência do Contrato Psicológico, é uma das condições para a existência de mutualidade, ou seja, que as partes envolvidas têm as mesmas crenças acerca das promessas realizadas por cada uma (Rousseau, 2001).

2.1.2 Conteúdo do Contrato Psicológico

A Teoria do Contrato Psicológico integra-se na Teoria da Troca Social (Blau, 1964), a qual considera a existência da reciprocidade visto as ações de uma parte (organização ou trabalhador) serem contingentes às reações da outra parte. O envolvimento de uma parte na relação obriga a outra a ser recíproca porque ambas as partes esperam manter uma relação equilibrada. A reciprocidade da relação conduz a uma troca de recursos relativamente similares.

A Teoria do Contrato Psicológico diferencia, na relação de emprego, a troca social e a troca económica, pelo facto de, na troca económica, as obrigações de cada parte encontram-se bem especificadas, suportadas, por norma, pela existência de um contrato formal, tendo a relação de troca uma duração limitada. A título de exemplo, na troca económica encontra-se estabelecido o horário do trabalhador para a realização das tarefas definidas, durante um período de tempo e, em troca, a organização paga um determinado salário. Na troca social estão envolvidas obrigações não específicas para ambas as partes e cada uma precisa de confiança na outra para acreditar que esta vai ser recíproca em relação aos benefícios que receber da sua parte. Esta reciprocidade na troca aumenta a confiança, que, por sua vez, vai facilitar que a troca de benefícios e a perceção de obrigações permaneçam ao longo do tempo. A título de exemplo, na troca social, o trabalhador considera que a empresa tem a obrigação de o tratar com respeito, de o apoiar para atingir os seus objetivos de desenvolvimento e, face a esses benefícios, o trabalhador responde com lealdade e elevado esforço para que a organização atinja os seus próprios objetivos.

2.1.3 Tipos de Contrato Psicológico

Rousseau (1990), procurou determinar o conteúdo do Contrato Psicológico, ou seja, as obrigações dos trabalhadores face à organização e as obrigações da organização face aos trabalhadores, inspirada na diferenciação da Teoria do Contrato Psicológico, tendo distinguido dois tipos de Contrato Psicológico: transacional e relacional (Rousseau, 1998).

Estes dois tipos de contrato coexistem, podendo ser observados contratos predominantemente transacionais e contratos predominantemente relacionais.

O Contrato Psicológico Transacional estabelece uma relação de troca de curto prazo, entre as partes, sendo trocadas promessas tangíveis, com um foco económico. Os termos e as condições do contrato tendem a manter-se estáticos durante um período de tempo que se encontra definido no contrato. O envolvimento de ambas as partes, no contrato transacional, tende a ser limitado. As promessas tangíveis constituem um fator determinante da relação e, caso não sejam cumpridas, podem mesmo tornar-se um fator decisivo para a tomada de decisão do colaborador de abandonar a empresa (Aggarwal et al., 2007).

No Contrato Psicológico Relacional estão incluídas promessas tangíveis e intangíveis. Os termos do contrato tendem a ser dinâmicos, visto que poderão ser alterados à medida que a relação evolui. A finalização do contrato não está especificada, mas tende a existir a expectativa de que a relação seja longa. O envolvimento de ambas as partes, no contrato relacional, é elevado e verifica-se uma influência desta relação de emprego na vida pessoal do trabalhador. Neste tipo de contrato, a relação entre as partes, baseia-se numa troca de benefícios monetários e sócio emocionais, mutuamente satisfatória, criando nos trabalhadores uma forte identificação com a organização (Aggarwal et al., 2007; Pimentel, 2020).

Rousseau (1995, 2000) citado por Chambel (2014) elaborou uma nova categorização do Contrato Psicológico na qual distinguiu quatro categorias:

- **Relacional** – implica promessas da parte da organização relativas à preocupação com os objetivos dos trabalhadores, com o seu bem-estar, com a segurança e estabilidade de emprego. Este contrato implica, por parte do trabalhador, lealdade e esforço adicional para que a organização atinja os seus objetivos;
- **Balanceado** – implica promessas da parte da organização de que apostará no desenvolvimento do trabalhador, procurará dar ao trabalhador novas oportunidades de emprego dentro e fora da organização e de que assegurará que terá objetivos de desempenho cada vez mais desafiantes. Este contrato implica por parte do trabalhador promessas de que apostará no seu próprio desenvolvimento e aceitará novas exigências de desempenho;

- **Transacional** – implica promessas da parte da organização de um emprego com tarefas, responsabilidades e recompensas bem estabelecidas e por um tempo determinado. Este contrato implica por parte do trabalhador um envolvimento restrito, assegurando a realização das tarefas estabelecidas no contrato;
- **Transicional** – reflete uma rutura ou ausência de acordo acerca do envolvimento de ambas as partes na relação e consequentemente não tem promessas mútuas, sendo por isso uma categoria não incluída nos estudos (Dabos & Rousseau, 2004; Hui et al., 2004; Rousseau, 2000).

Com base em cada tipo de Contrato Psicológico e tendo em conta as características do contrato, as obrigações da organização para com o empregado e do empregado para com a organização, ou seja, o que se espera que cada parte faça, vão ser diferentes.

Figura 1

Tipos de Contratos Psicológicos

<u>Duração</u>	<u>Termos de desempenho</u>	
	Específicos	Não Específicos
Curto Prazo	Transacional	Transicionais
Longo Prazo	Equilibrado	Relacional

Fonte: Adaptado de Rousseau 2000

2.1.4 Rutura/Cumprimento do Contrato Psicológico

A essência do Contrato Psicológico consiste não só na perceção das obrigações mútuas, como na perceção do grau de cumprimento dessas obrigações.

Considerando que as obrigações do Contrato Psicológico são contribuições futuras na relação de troca entre trabalhador e organização, é expectável que o cumprimento das obrigações, no futuro influenciem a forma como os indivíduos percecionam a relação de troca e como se comportam nessa relação (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Quando se

percebe que as obrigações dos trabalhadores são equivalentes às obrigações da organização, verifica-se uma troca equilibrada e o cumprimento do contrato, isto é, o cumprimento do Contrato Psicológico que remete para as percepções globais do indivíduo de que a organização cumpriu os termos do contrato de uma forma equitativa (Henderson et al., 2008).

Entre os investigadores existe um consenso de que o cumprimento do Contrato Psicológico é uma variável relevante para a compreensão das atitudes e comportamentos das pessoas (Parzefall, 2007). Uma das grandes características das obrigações referidas anteriormente, é que estas podem ser cumpridas ou violadas. Baseando-se um Contrato Psicológico em obrigações (Morrison & Robinson, 1997), este poderá apresentar a terminologia utilizada com as obrigações, podendo ser cumprido ou violado. Diversos estudos apontam para a existência de uma relação entre resultados positivos para a organização e o cumprimento. A título de exemplo, Leiria e Cunha (2006) mostram que, com o cumprimento do Contrato Psicológico, os trabalhadores apresentam melhores níveis de motivação, confiança e empenhamento no trabalho, ou Hui et al., (2004) e Coyle – Shapiro (2002) que destacam a existência de evidências que ligam o cumprimento do Contrato Psicológico a comportamentos de cidadania organizacional, ou Guest (2004) com variáveis como a satisfação no trabalho e motivação.

Quando o Contrato Psicológico é cumprido, os trabalhadores reduzem a sua dívida para com a organização, através de comportamentos e atitudes positivas dirigidas para a organização (Blau, 1964). Passam a confiar mais na organização, demonstram a vontade de ficar na organização e uma maior implicação para com esta (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Lester & Kickul, 2001; Lester et al., 2007; Rousseau & Wade-Benzoni, 1995; Turnley & Feldman, 2000). Quando as organizações cumprem o Contrato Psicológico, demonstram aos seus trabalhadores que estes constituem um ativo valioso que a organização não quer perder, surgindo um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester et al., 2007). Os trabalhadores tendem a demonstrar níveis mais elevados de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de permanência (Lambelho, 2021; Li et al., 2021; Lub et al., 2016; Silva, 2020).

A percepção de cumprimento do Contrato Psicológico encontra-se intimamente ligada à justiça organizacional, ao suporte percebido por parte da liderança e à consistência entre as promessas feitas e as ações concretizadas pela organização (Rodrigues, 2025). Estudos recentes indicam que o cumprimento de Contratos Psicológicos do tipo relacional e balanceado está positivamente associado ao comprometimento afetivo e à motivação dos trabalhadores (Vilaverde, 2023; Pantaleão, 2021).

Quando o Contrato Psicológico não é cumprido, ao perceberem que a organização não foi capaz de lhes assegurar o que foi prometido, os trabalhadores demonstram sentimentos de raiva, desconfiança e traição (Raja et al., 2004). A existência destes sentimentos provoca resultados negativos, como o aumento na intenção de abandonar a organização (De Vos et al., 2003; Itzkovich, 2021; Raja et al., 2004; Robinson, 1996; Turnley & Feldman, 2000), redução da sua satisfação no trabalho (Bal et al., 2008; Tekleab et al., 2005; Zhao et al., 2007), baixos níveis de comprometimento organizacional (Sturges et al., 2005), uma reduzida disponibilidade para participar em comportamentos de cidadania organizacional (Turnley & Feldman, 2000), e uma diminuição do desempenho no seu trabalho (Orvis et al., 2008).

A percepção de rutura ocorre quando uma das partes considera que a outra não está a cumprir com as suas promessas, embora ele próprio o faça, verificando-se uma percepção de desequilíbrio na relação. A relação entre a percepção de que uma promessa não foi cumprida e a percepção de rutura do contrato é, desta forma, moderada por um processo comparativo, verificando-se apenas a percepção de rutura quando o resultado do processo de comparação é desequilibrado. Contudo, “o processo comparativo que constitui a base da deteção de uma rutura do contrato é subjetivo e imperfeito, influenciado por enviesamentos cognitivos, predisposições pessoais e pela natureza da relação” (Morrison & Robinson, 1997; p. 241).

A ausência de cumprimento ou a percepção de violação do contrato psicológico pode gerar sentimentos de frustração, cinismo organizacional e comportamentos desviantes (Rodrigues, 2025). A literatura destaca que a gestão eficaz do contrato psicológico, através de práticas de comunicação transparente, reconhecimento e alinhamento entre expectativas e realidade organizacional, contribui para a retenção de talentos e para a construção de vínculos laborais sustentáveis (Menegon & Casado, 2021).

Morisson e Robinson (1997) defendem que existe uma distinção entre rutura e violação do Contrato Psicológico. A rutura do Contrato Psicológico é definida como a percepção do trabalhador de que a organização não cumpriu com as suas obrigações, relacionando-se com sentimentos de ódio, injustiça e desconfiança (Almeida, 2017) e a violação do Contrato Psicológico é definida como o estado emocional ou afetivo que frequentemente acompanha tal percepção.

De acordo com Rousseau (1995), as violações podem assumir três formas: inadvertida (interpretações divergentes feitas de boa fé), de rompimento (incapacidade para cumprir o contrato) ou de renegação.

Rousseau (1995) aponta como causas de violações do contrato psicológico:

- Supervalorização da promessa de trabalho, de uma oportunidade para o desafio, o crescimento ou de desenvolvimento.
- Candidatos a emprego ansiosos podem interpretar à sua maneira o que eles ouvem em uma promessa.
- Gestores, colegas de trabalho, ou executivos que dizem uma coisa e fazem outra podem gerar violações.
- Mudança de chefias (superiores).
- Mudanças nas práticas de recursos humanos, mesmo com intenção construtiva, podem quebrar compromissos antigos.
- Declaração de missão pode transmitir que a organização recompensa os empregados com base em mérito, enquanto o sistema de remuneração é baseado no tempo de serviço.

O estudo de Turnley e Feldman sugere que “as violações” do Contrato Psicológico podem ter um impacto negativo profundo sobre atitudes e comportamentos dos funcionários, incluindo a negligência, redução da disposição para adotar comportamentos de apoio voluntário à organização e aumento na tentativa de deixar a organização. As consequências negativas da violação do Contrato Psicológico vão além dos sentimentos de mágoa e desilusão sentidos pelos empregados. A violação do Contrato Psicológico pode também resultar em comportamentos prejudiciais à eficácia da organização” (2000, p. 40).

Os Contratos Psicológicos são formados com base na confiança, pelo que a violação destes pode conduzir a fortes reações emocionais e sentimentos de grande decepção e traição (Robinson & Rousseau, 1994).

O cumprimento do Contrato Psicológico pela organização levará o trabalhador a fornecer maiores contributos para o alcance dos objetivos organizacionais, resultando em efeitos mais estáveis, como a satisfação no trabalho (Jong et al., 2017). Em contrapartida, o não cumprimento do Contrato Psicológico pela organização, poderá resultar em implicações negativas a longo prazo, sendo os efeitos causados pela quebra do Contrato Psicológico (Bal et al., 2008; Zhao et al., 2007).

Neste sentido, o cumprimento do Contrato Psicológico deve ser encarado como uma responsabilidade estratégica das organizações, com impacto direto na qualidade das relações laborais e no desempenho organizacional.

2.2 Comprometimento Organizacional

Um dos grandes focos do Contrato Psicológico consiste no compromisso e no envolvimento que o trabalhador apresenta com a organização onde trabalha.

Numa fase inicial, o construto do Comprometimento Organizacional era considerado unidimensional visto que abordava uma única dimensão (Sánchez & Franco, 2019). Contudo, atualmente, o Comprometimento Organizacional é considerado um modelo multidimensional.

Os estudos de Becker (1960) sobre comprometimento, evidenciam a componente instrumental. Becker (1960) define comprometimento instrumental como a tendência do indivíduo em efetuar o alinhamento com os objetivos e estratégia da organização. O indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, passando a alinhar-se com os objetivos e estratégia da organização para se manter no emprego. O autor defendia que os indivíduos permaneciam nas organizações em troca de benefícios (Cordeiro, 2014; Sánchez & Franco, 2019).

Os estudos de Porter et al., (1974) evidenciavam uma abordagem ao Comprometimento Organizacional na dimensão afetiva. O Comprometimento Organizacional era visto como um fenómeno estrutural resultante da ligação do indivíduo que se identifica e envolve com a organização. Este tipo de comprometimento caracterizava-se por vários fatores, tais como:

a disposição do indivíduo em investir esforço significativo em prol da organização, a aceitação dos valores e objetivos da organização (crença) e um forte desejo de permanecer na organização (Cordeiro, 2014; Carvalho et al., 2021).

Wiener (1982) define o comprometimento como o conjunto das pressões normativas internas para que o indivíduo atue de acordo com os objetivos e interesses da organização (Cordeiro, 2014; Sánchez & Franco, 2019).

A componente normativa encontra-se evidenciada nos estudos de Wiener que defende que a aceitação dos valores e objetivos organizacionais configura-se como uma forma de controlo sobre as ações dos indivíduos. Segundo Wiener (1982), os indivíduos comprometidos exibem comportamentos diferenciados visto aceitarem e acreditarem que é correto fazê-lo. A componente normativa centra-se no conjunto de controlos normativos existentes nas organizações, como normas e regulamentos internos.

A abordagem unidimensional do Comprometimento Organizacional estudou vários aspetos da ligação entre o indivíduo e a organização, de forma isolada. Contudo, em vez de se limitar à apresentação de múltiplas definições do conceito, esta perspetiva contribuiu para o desenvolvimento de modelos multidimensionais, que oferecem uma compreensão mais abrangente e estruturada do fenómeno (Cordeiro, 2014).

Kelman (1958) foi o primeiro a definir o comprometimento com mais de uma componente, delimitando-o em três bases independentes: a) Compliance, que explicita submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas externas; b) Identification, identificação, ou envolvimento baseado num desejo de afiliação e c) Internalization, internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais da organização.

Mowday, Steerns e Porter (1979), definem comprometimento como a relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização. Para estes autores, o comprometimento, supera o sentimento de lealdade passiva, visto existir, também, um relacionamento ativo em prol do bem-estar da organização, destacando-se a predominância da componente afetiva.

Bastos e Costa (2001) definem comprometimento como a introspecção por parte de um indivíduo das crenças e valores da organização, estabelecendo um sentimento de afeição, que leva o indivíduo a desejar permanecer ou continuar a exercer as suas funções na organização.

Knights e Kennedy (2005) definem o comprometimento organizacional como uma forte identificação com a organização e com os seus objetivos, uma grande determinação no trabalho em nome da organização e manter o desejo de permanecer nesta.

A componente afiliativa do comprometimento é apresentada nos trabalhos exploratórios de Medeiros et al. (1999) e confirmatório de Medeiros (2003). Esta componente proposta por Medeiros baseia-se nos trabalhos desenvolvidos por Kelman (1958) e Becker (1992) que defendem que o vínculo psicológico do indivíduo com uma organização se baseia num sentimento de identificação e afiliação. Gouldner (1960) reforça o conceito proposto por Medeiros, delimitando que, das duas dimensões propostas para o comprometimento, uma refere-se a um sentimento de fazer parte da organização.

Na abordagem do Comprometimento Organizacional é fundamental ter como referência os estudos de Meyer & Allen, que deram um grande contributo na investigação sobre esta temática. Numa fase inicial, os autores defendiam um modelo bidimensional (Sánchez & Franco, 2019), tendo mais tarde ampliado o modelo para tridimensional, originando o "Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional".

Meyer & Allen (1991) adotam uma abordagem tridimensional do comprometimento, com uma componente afetiva, uma componente instrumental (de continuidade) e uma componente normativa. A componente afetiva destina-se ao vínculo emocional, a identificação e envolvimento que o indivíduo tem para com a organização, demonstrando uma grande satisfação por fazer parte da organização. A componente instrumental remete para a permanência do indivíduo na organização, por se aperceber que a sua saída, lhe trará custos negativos, sendo a permanência justificada por uma necessidade financeira ou de outra ordem. A componente normativa relaciona-se com o sentimento de obrigação em permanecer na organização, ou seja, os trabalhadores sentem que devem permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

Cada uma das dimensões deste modelo desenvolve-se através de condições precedentes, originando determinados padrões de consequências (Meyer & Allen, 2001). Sánchez e

Franco (2019) referem que as três dimensões do modelo representam três diferentes formas de vínculo à organização:

(1) comprometimento como afeto/apego à organização (affective commitment ou afetivo);

(2) comprometimento relacionado com os custos da saída da organização (continuance commitment ou instrumental);

(3) comprometimento como permanência na organização por obrigação (normative commitment ou normativo).

As três formas de vínculo com a organização representam, no presente, os estudos sobre o conceito; a afetividade com a organização, os custos do abandono da organização e a obrigação de permanecer na mesma (Oliveira & Honório, 2020).

Medeiros et al., em pesquisa realizada em 1999, validaram o modelo de três componentes proposto por Meyer et al. (1993) e encontraram uma quarta componente, que passaram denominaram de afiliativa, quando o indivíduo permanece numa organização porque sente que faz parte dela.

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), apresentam o conceito de Comprometimento Organizacional como o papel diferenciador e explicativo no tipo de vínculo e relação que se realizam entre trabalhador e organização.

McDonald e Makin (2000) defendem que existe relação entre Contrato Psicológico e o comprometimento com a organização. Os trabalhadores com Contratos Psicológicos com uma forte componente transacional, tendem a apresentar níveis mais baixos de comprometimento com a organização, contrariamente aos trabalhadores com contratos psicológicos com uma forte componente relacional. Segundo os autores, sob o enfoque do modelo de Meyer & Allen (1991), trabalhadores com elevado comprometimento de permanência na empresa, tenderiam a desenvolver um Contrato Psicológico do tipo transacional, enquanto os trabalhadores com um maior comprometimento afetivo tenderiam a desenvolver um Contrato Psicológico do tipo relacional. O comprometimento normativo tem influência na existência de determinadas características de ambos os tipos de contrato. Tendencialmente, os trabalhadores mais comprometidos com a organização, apresentam assim uma maior probabilidade de permanecerem na organização e de se esforçarem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos estipulados pela organização.

Através da revisão da literatura evidencia-se a relevância do conceito de Contrato Psicológico na perspectiva de Rousseau (1995), mantendo-se a ideia de troca recíproca e o ajustamento das expectativas de ambas as partes, não sendo, no entanto, uma condição necessária à existência do Contrato Psicológico, é uma das condições para a existência de mutualidade, ou seja, que as partes envolvidas têm as mesmas crenças acerca das promessas realizadas por cada uma (Rousseau, 2001).

A Teoria do Contrato Psicológico tem por base a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), a qual considera a existência da reciprocidade visto as ações de uma parte (organização ou trabalhador) serem contingentes às reações da outra parte.

A gestão dos Contratos Psicológicos permite avaliar o impacto no comportamento individual e organizacional dos trabalhadores e assume crucial importância na Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O não cumprimento das obrigações assumidas pela organização, tem consequências negativas nas atitudes e comportamentos dos funcionários, como a diminuição do comprometimento organizacional, confiança organizacional, nos comportamentos de cidadania e/ou no aumento de fenómeno de turnover (Guzzo & Noonan, 1994; Kickul 2001; Lo & Aryee, 2003; Restubog et al., 2006, citados por Tomprou et al., 2012; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 1995).

Quando as organizações cumprem o Contrato Psicológico, demonstram aos seus trabalhadores que estes constituem um ativo valioso que a organização não quer perder, surgindo um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester et al., 2007). Os trabalhadores tendem a demonstrar níveis mais elevados de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção de permanência (Lambelho, 2021; Li et al., 2021; Lub et al., 2016; Silva, 2020).

3 – CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

No presente capítulo é construído o modelo de análise. Perante a revisão da literatura, constata-se a existência de duas variáveis: o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional. O Contrato Psicológico assume a forma da variável independente, enquanto que o Comprometimento Organizacional assume a forma de variável dependente.

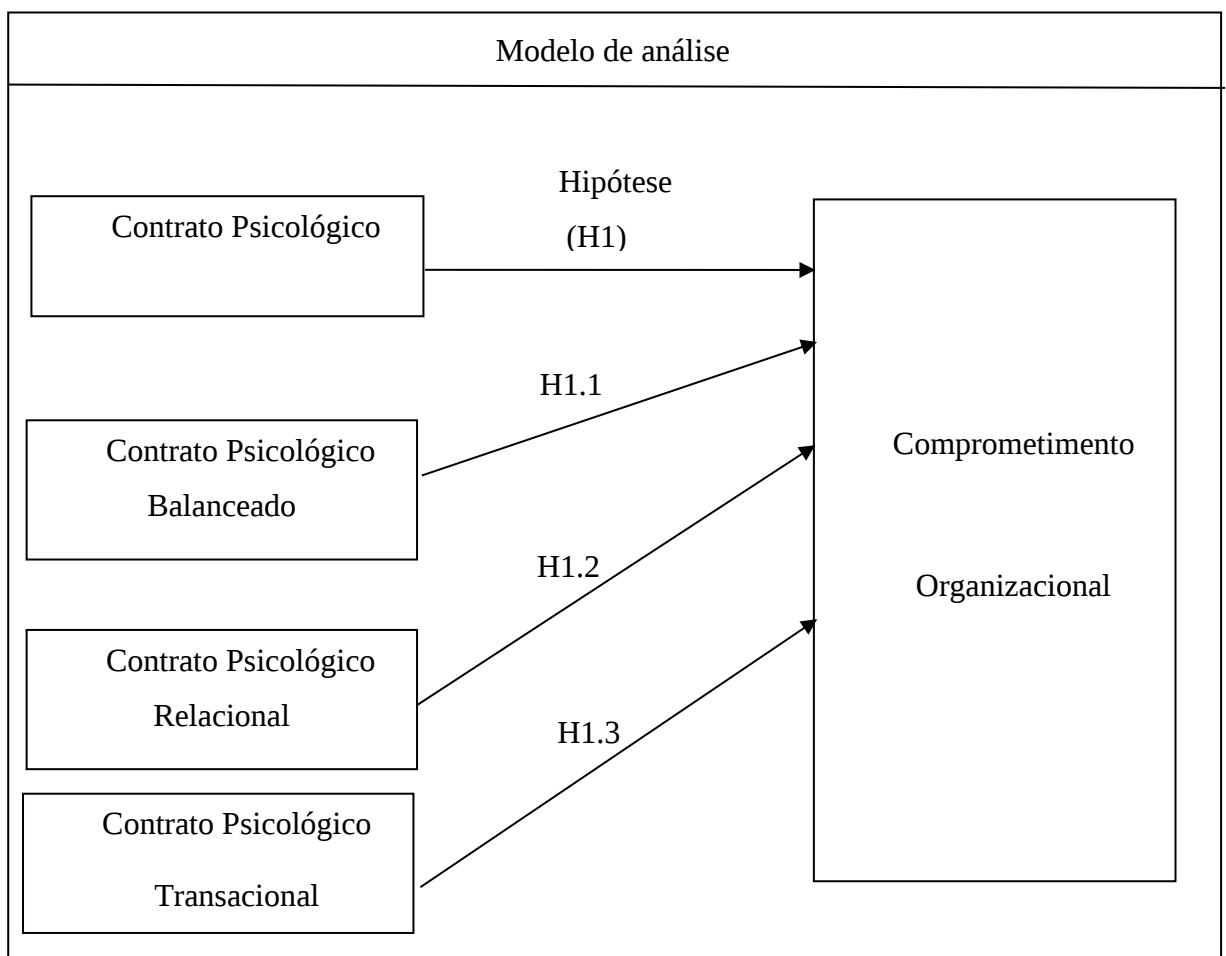
Tendo em conta os objetivos gerais e específicos deste estudo formularam-se as seguintes hipóteses:

H1: O Contrato Psicológico relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores.

H2: O Comprometimento Organizacional difere para homens e mulheres.

Figura 2

Modelo de Análise



Para formular Hipótese 1 é necessário testar as seguintes hipóteses:

H1.1: O Contrato Psicológico Balanceado relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores.

H1.2: O Contrato Psicológico Relacional relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores.

H1.3: O Contrato Psicológico Transacional relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores.

4 – METODOLOGIA

A presente investigação enfatiza-se num estudo quantitativo e qualitativo, com enfoque descritivo e exploratório através do qual se pretende analisar a influência do Contrato Psicológico dos trabalhadores de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém, no Comprometimento Organizacional. A adoção de uma abordagem mista justifica-se pela necessidade de compreender, de forma mais abrangente e aprofundada, a influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional dos trabalhadores. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos permite captar tanto a subjetividade das perceções individuais quanto identificar padrões e relações estatísticas entre as variáveis em estudo (Creswell, 2010; Sampieri et al., 2013).

A abordagem mista tem sido amplamente defendida como uma estratégia eficaz para investigar fenómenos complexos nas ciências sociais, pois possibilita uma análise mais rica e completa ao integrar diferentes tipos de dados e perspetivas (Duarte et al., 2024; Niglas, 2004). Neste contexto, a triangulação metodológica é utilizada como recurso para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, ao cruzar informações provenientes de diferentes fontes, métodos e interpretações (Denzin, 1970; Zappellini & Feuerschütte, 2015).

O método utilizado foi o estudo transversal uma vez que foi efetuado num único período de tempo (25 de agosto de 2025 a 14 de outubro de 2025).

• População e Amostra

Na perspetiva dos trabalhadores, a população alvo do presente estudo é constituída pelos trabalhadores de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade que se encontram a trabalhar em organizações públicas e privadas.

A amostra do presente estudo é constituída por 321 trabalhadores de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade que se encontravam em contexto de trabalho em organizações públicas e privadas no momento de realização do estudo.

Foram enviados inquéritos por questionários a trabalhadores de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade que se encontram a trabalhar, tendo sido obtidas 321 respostas válidas.

O método de amostragem utilizado no presente estudo foi o método de amostragem não probabilística por conveniência e por snowball, visto ser o método que permitiu um acesso mais imediato aos dados.

Na perspetiva das chefias, a população alvo do presente estudo é constituída por chefias de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade.

A amostra do presente estudo na perspetiva das chefias é constituída por 11 chefias de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade que se encontravam em contexto de trabalho no momento de realização do estudo.

Foram efetuadas 11 entrevistas semiestruturadas a chefias de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade, em organizações públicas e privadas.

O método de amostragem utilizado no presente estudo nas entrevistas foi o método de amostragem por conveniência, visto ser o método que permitiu um acesso mais imediato à realização das entrevistas semiestruturadas.

• Instrumentos de Recolha de Dados

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados dois instrumentos principais de recolha de dados, de forma a permitir a triangulação metodológica: um questionário aplicado aos trabalhadores das organizações e entrevistas semiestruturadas, realizadas às chefias.

Na perspetiva dos trabalhadores, o instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi o inquérito por questionário (Anexo I), constituído por 3 partes. A primeira parte refere-se ao Contrato Psicológico. A segunda parte refere-se ao Comprometimento Organizacional. A terceira parte é constituída pelos dados sócio profissionais (sexo, idade, estado civil, filhos, habilitações, setor de atividade, tempo de serviço na organização e dimensão da organização a que pertence).

Para avaliar o Contrato Psicológico, foi utilizada uma adaptação das escalas *Psychological Contract Inventory* - PCI (Rousseau, 2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. Para mensurar o Contrato Psicológico foi utilizada uma escala tipo Likert de 6 pontos (0 – *Não tem essa obrigação*, 1 – *Tem cumprido muito menos do que era a sua obrigação*, 2 – *Tem cumprido menos do que era a sua*

obrigação, 3 - Tem cumprido com a sua obrigação, 4 - Tem cumprido mais do que era a sua obrigação, 5 - Tem cumprido muito mais do que era a sua obrigação). O Contrato Psicológico, de acordo com a revisão da literatura, apresenta 3 dimensões: Balanceado, Relacional e Transacional. Os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 e 14 correspondem ao Contrato Psicológico Balanceado. Os itens 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 e 29 correspondem ao Contrato Psicológico Relacional e os itens 25, 26, 27, 28, 30, 31 e 32 correspondem ao Contrato Psicológico Transacional.

A escala do Comprometimento Organizacional é composta por 19 itens e é constituída por 3 dimensões: afetiva, calculativa e normativa. Esta escala foi proposta por Meyer e Allen (1997) e validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para o contexto organizacional português. Para medir o Comprometimento Organizacional foi utilizada uma escala tipo Likert de 7 pontos em que 1 corresponde a “*Discordo Totalmente*” e 7 corresponde a “*Concordo Totalmente*”. Os itens 2, 6, 7, 9, 11 e 15 correspondem ao Comprometimento Afetivo, verificando-se a reversão dos itens 2, 7 e 15. Os itens 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19 correspondem ao Comprometimento Calculativo e os itens 4, 5, 8, 10, 12 e 18 correspondem ao Comprometimento Normativo, verificando-se a reversão do item 5.

Salienta-se o facto de, relativamente ao questionário, ter sido efetuado um pré-teste a 51 inquiridos com o objetivo de assegurar a clareza, pertinência e adequação dos instrumentos de recolha de dados utilizados na presente investigação. Este processo permitiu validar os instrumentos e garantir maior fiabilidade e rigor na recolha de dados, contribuindo para a qualidade metodológica da investigação.

Na perspetiva das chefias, o instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foram as entrevistas semiestruturadas (Anexo 2), realizadas a uma amostra reduzida de chefias (11) de organizações públicas e privadas. Esta técnica foi escolhida por permitir uma maior flexibilidade na condução da entrevista, possibilitando ao entrevistado expressar-se livremente, ao mesmo tempo que o investigador mantém o foco nos tópicos centrais da investigação (Duarte, 2002; Oliveira et al., 2023).

Segundo Guazi (2021), a entrevista semiestruturada é especialmente útil em estudos qualitativos por permitir a exploração em profundidade das perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes, sendo adequada para captar a complexidade de fenómenos organizacionais como o Contrato Psicológico.

• **Procedimentos**

Na análise quantitativa, o questionário foi efetuado no período de 25 de agosto de 2025 a 14 de outubro de 2025, usando o formulário Google Forms e enviado através do Messenger, Facebook, LinkedIn e email de trabalhadores de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade.

Os participantes foram informados dos objetivos, anonimato e confidencialidade dos dados, através do *link* do questionário. Os participantes responderam de forma voluntária e a investigadora disponibilizou o contacto por *email* para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Após a recolha dos dados, estes foram introduzidos no *software* IBM SPSS Statistics 26.

Neste estudo foram efetuadas análises estatísticas aos 321 inquéritos, nomeadamente: a análise das frequências e de medidas descritivas (média, desvio padrão, moda) recorrendo à estatística descritiva, para caracterizar a amostra, o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional; a análise de consistência interna através do Coeficiente de Alpha de Cronbach para verificar a fiabilidade das Escalas do Contrato Psicológico e do Comprometimento Organizacional e respetivas dimensões. Em termos de análise estatística, foram calculadas as novas variáveis representativas das dimensões das escalas do Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional e calculadas as medidas descritivas média e desvio padrão das novas variáveis. No que concerne à inferência estatística, foi verificado o pressuposto da normalidade e calculado o coeficiente de correlação de Spearman para verificar se existe correlação entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional e, em caso afirmativo, qual o tipo de correlação existe entre as duas variáveis, informação essa que foi complementada com a elaboração de um diagrama de dispersão entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional. Foram, ainda, aplicados testes de significância para os coeficientes de correlação para testar se as dimensões do Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional estão correlacionadas significativamente. Para comparar o Comprometimento Organizacional entre os sexos, após a validação dos pressupostos, foi aplicado um teste paramétrico, Teste t, para comparação de duas amostras independentes.

Na análise qualitativa, as entrevistas foram realizadas presencialmente no período de 08 de setembro de 2025 a 14 de outubro de 2025.

Os participantes foram informados da confidencialidade dos objetivos, anonimato e confidencialidade dos dados, tendo estes respondido de forma voluntária à investigadora.

As entrevistas foram efetuadas a chefias das organizações participantes, selecionadas com base na sua posição de liderança e conhecimento sobre a gestão de pessoas. A entrevista semiestruturada foi escolhida por permitir uma abordagem flexível, que combina questões previamente definidas com a possibilidade de explorar temas emergentes durante a conversa (Duarte, 2002).

Este instrumento visa complementar os dados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais profunda das percepções das chefias sobre o Contrato Psicológico estabelecido com os trabalhadores e sobre como este influencia o seu nível de Comprometimento Organizacional. A utilização de entrevistas permite captar significados subjetivos, experiências e interpretações que não seriam plenamente apreendidos por meio de instrumentos estruturados (Oliveira et al., 2023).

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas, identificando categorias e padrões emergentes nas respostas dos participantes.

5 – RESULTADOS DO ESTUDO

Caraterização da amostra

Através da Tabela 1, observa-se que a amostra é constituída por 321 trabalhadores, sendo 70,7% ($n = 227$) do sexo feminino e 29,3% ($n = 94$) do sexo masculino. Em termos de faixa etária, a maioria ($n = 109$; 34,0%) dos trabalhadores têm mais de 51 anos. Relativamente ao estado civil constata-se que a maioria ($n = 205$; 63,9%) dos trabalhadores são casados ou vivem em união de facto. No que respeita à variável tem filhos constata-se que 81,0% ($n = 260$) têm filhos e 19,0% ($n = 61$) não têm filhos. Em termos de habilitações literárias, a maioria ($n = 209$; 65,1%) dos trabalhadores possui o ensino superior.

Tabela 1

Caraterização Sociodemográfica dos Trabalhadores ($n = 321$)

		n	%
Sexo	Feminino	227	70,7%
	Masculino	94	29,3%
Idade	18-25 anos	9	2,8%
	26-34 anos	26	8,1%
	35-42 anos	38	11,8%
	43-50 anos	95	29,6%
	51-58 anos	109	34,0%
	59-66 anos	44	13,7%
Estado Civil	Solteiro	59	18,4%
	Casado/União de facto	205	63,9%
	Divorciado/Separado	52	16,2%
	Viúvo	5	1,6%
Tem filhos	Não	61	19,0%
	Sim	260	81,0%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	8	2,2%
	Ensino Secundário	104	10,6%
	Ensino Superior	209	72,5%

Da análise da Tabela 2, observa-se que 87,2% ($n = 280$) dos trabalhadores pertencem ao setor terciário e 2,5% ($n = 8$) pertencem ao setor secundário. Em termos de tempo de serviço na organização, a maioria ($n = 117$; 36,4%) dos trabalhadores têm 21 ou mais anos de tempo de serviço. Relativamente à variável dimensão da organização a que pertence constata-se que a maioria ($n = 174$; 36,4%) dos trabalhadores operam em organizações com mais de 250 trabalhadores.

Tabela 2

Caraterização Socioprofissional dos Trabalhadores ($n = 321$)

		n	%
Setor de Atividade	Setor Primário	7	2,2%
	Setor Secundário	34	10,6%
	Setor Terciário	280	87,2%
Tempo de Serviço na Organização	menos de 1 ano	23	7,2%
	1 a 5 anos	82	25,5%
	6 a 10 anos	43	13,4%
	11 a 15 anos	32	10,0%
	16 a 20 anos	24	7,5%
	21 ou mais anos	117	36,4%
Dimensão da Organização a que pertence	até 10 trabalhadores	30	9,3%
	entre 11 e 50 trabalhadores	44	13,7%
	51 e 99 trabalhadores	28	8,7%
	100 a 250 trabalhadores	45	14,0%
	mais de 250 trabalhadores	174	54,2%

Análise geral aos itens

No que concerne à variável Contrato Psicológico, em geral, os itens que apresentam maiores níveis de percepção do Contrato Psicológico são: “Proporcionar-me um emprego estável” ($M = 3,37$; $DP = 1,29$), “Dar-me segurança de emprego” ($M = 3,27$; $DP = 1,29$) e “Garantir a estabilidade do meu emprego” ($M = 3,23$; $DP = 1,27$). Os itens que apresentam menores níveis de percepção do contrato psicológico são “Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa” ($M = 2,20$; $DP = 1,49$), “Divulgar o meu trabalho no exterior” ($M = 2,11$; $DP = 1,53$) e “Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego” ($M = 2,07$; $DP = 1,52$).

Tabela 3

Análise Descritiva dos Itens da Escala de Contrato Psicológico

Itens do Contrato Psicológico	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa.	3,12	1,23
2. Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).	2,80	1,40
3. Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.	2,93	1,24
4. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.	2,49	1,43
5. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.	3,09	1,17
6. Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.	3,02	1,16
7. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).	2,80	1,39
8. Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.	2,90	1,15
9. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.	3,05	1,32
10. Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.	2,20	1,49
11. Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.	2,82	1,36
12. Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.	2,42	1,48
13. Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.	2,07	1,52
14. Divulgar o meu trabalho no exterior.	2,11	1,53

15. Proporcionar-me um emprego estável.	3,37	1,29
16. Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.	2,37	1,55
17. Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.	2,89	1,40
18. Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.	2,76	1,41
19. Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.	2,89	1,30
20. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.	2,50	1,35
21. Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.	2,64	1,36
22. Dar-me segurança de emprego.	3,27	1,29
23. Oferecer-me uma remuneração estável.	3,13	1,28
24. Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.	2,80	1,39
25. Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.	2,75	1,57
2/6. Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.	2,68	1,33
27. Pagar-me de acordo com aquilo que faço.	2,69	1,41
28. Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.	2,70	1,25
29. Garantir a estabilidade do meu emprego.	3,23	1,27
30. Deixar-me ir embora, quando eu quiser.	2,67	1,41
31. Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.	2,85	1,23
32. Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.	2,56	1,20

No que respeita ao Comprometimento Organizacional, em termos gerais, pode observar-se que os itens que apresentam maiores níveis de comprometimento são “Esta empresa merece a minha lealdade” ($M = 4,97$; $DP = 1,82$), “Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim” ($M = 4,56$; $DP = 1,87$) e “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” ($M = 4,36$; $DP = 1,76$). Os itens que apresentam menores níveis de comprometimento são “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa” ($M = 3,00$; $DP = 1,76$), “Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa” ($M = 2,94$ $DP = 1,76$) e “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” ($M = 2,80$; $DP = 1,79$).

Tabela 4*Análise Descritiva dos Itens da Escala de Comprometimento Organizacional*

Itens do Comprometimento Organizacional	<i>M</i>	<i>DP</i>
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	3,76	1,81
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	3,00	1,76
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	4,04	1,93
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	3,78	1,95
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	3,26	1,87
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	4,56	1,87
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	2,94	1,76
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	3,78	1,94
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	4,10	1,90
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	4,97	1,82
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	4,20	1,92
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	3,24	1,96
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	3,67	1,93
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	4,36	1,76
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	2,80	1,79
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	3,86	1,92
17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	4,30	1,86
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	3,66	1,70
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	3,68	1,85

Análise Descritiva dos Itens em Estudo

Contrato Psicológico

Para avaliar o Contrato Psicológico, foi utilizada uma adaptação das escalas *Psychological Contract Inventory* - PCI (Rousseau, 2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens. Para mensurar o Contrato Psicológico foi utilizada uma escala tipo Likert de 6 pontos (0 – *Não tem essa obrigação*, 1 – *Tem cumprido muito menos do que era a sua obrigação*, 2 – *Tem cumprido menos do que era a sua obrigação*, 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*, 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*, 5 - *Tem cumprido muito mais do que era a sua obrigação*).

Da observação da Tabela 5 verifica-se que a opção 3 -*Tem cumprido com a sua obrigação* é a opção que obteve o maior número de respostas (109), representando 34% das respostas dos inquiridos, o que significa que 109 trabalhadores consideram que a organização desenvolve as suas competências, incrementando o valor destes na organização.

Tabela 5

Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa

1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	3,4	3,4	3,4
	1	22	6,9	6,9	10,3
	2	52	16,2	16,2	26,5
	3	109	34,0	34,0	60,4
	4	86	26,8	26,8	87,2
	5	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da observação da Tabela 6 verifica-se que a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* é a opção que obteve o maior número de respostas (85), representando 26,5% das respostas dos inquiridos. A opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*, obteve

75 respostas, representando 23,4% das respostas dos inquiridos, o que significa que 160 inquiridos consideram que a organização, em termos de oportunidades de promoção na carreira, tem cumprido com a sua obrigação ou tem cumprido mais que a sua obrigação.

Tabela 6

Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria)

2. Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	22	6,9	6,9	6,9
	1	40	12,5	12,5	19,3
	2	64	19,9	19,9	39,3
	3	85	26,5	26,5	65,7
	4	75	23,4	23,4	89,1
	5	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 7 verifica-se que as opções 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* e 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 94 e 93, respetivamente, representando 58,3% das respostas dos inquiridos. 187 inquiridos consideram que a organização, tem cumprido com a sua obrigação ou tem cumprido mais que a sua obrigação na atribuição de objetivos de desempenho mais aliciantes. 9 inquiridos consideram que a organização não tem obrigação de atribuir de objetivos de desempenho mais aliciantes (0 – *Não tem essa obrigação*).

Tabela 7

Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes

3. Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	9	2,8	2,8	2,8
	1	39	12,1	12,1	15,0
	2	61	19,0	19,0	34,0
	3	94	29,3	29,3	63,2
	4	93	29,0	29,0	92,2
	5	25	7,8	7,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 8 reflete que 88 dos inquiridos, representando 27,4% das respostas, consideram que a organização ajuda os trabalhadores a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*).

Tabela 8

Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas

4. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	38	11,8	11,8	11,8
	1	46	14,3	14,3	26,2
	2	65	20,2	20,2	46,4
	3	88	27,4	27,4	73,8
	4	62	19,3	19,3	93,1
	5	22	6,9	6,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 9 verifica-se que as opções 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* e 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 105 e 100, respetivamente, representando 63,9% das respostas dos inquiridos. 205 inquiridos consideram que a organização, tem cumprido com a sua obrigação ou tem cumprido mais que a sua obrigação a ajudar os trabalhadores a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho. 6 inquiridos consideram que a organização não tem obrigação de ajudar os trabalhadores a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho (0 – *Não tem essa obrigação*).

Tabela 9

Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho

5. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	6	1,9	1,9	1,9
	1	29	9,0	9,0	10,9
	2	52	16,2	16,2	27,1
	3	105	32,7	32,7	59,8
	4	100	31,2	31,2	91,0
	5	29	9,0	9,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 10 verifica-se que as opções 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* e 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 106 e 102, respetivamente, representando 64,8% das respostas dos inquiridos. 208 inquiridos consideram que a organização, tem cumprido com a sua obrigação ou tem cumprido mais que a sua obrigação a apoiar os trabalhadores a obter um maior nível de desempenho. 7 inquiridos consideram que a organização não tem obrigação de apoiar os trabalhadores a obter um maior nível de desempenho (0 – *Não tem essa obrigação*).

Tabela 10

Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho

6. Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	7	2,2	2,2	2,2
	1	32	10,0	10,0	12,1
	2	53	16,5	16,5	28,7
	3	106	33,0	33,0	61,7
	4	102	31,8	31,8	93,5
	5	21	6,5	6,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 11 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 95 respostas dos inquiridos que consideram que a organização permite aos trabalhadores progredir na organização.

Tabela 11

Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria)

7. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	22	6,9	6,9	6,9
	1	43	13,4	13,4	20,2
	2	52	16,2	16,2	36,4
	3	95	29,6	29,6	66,0
	4	77	24,0	24,0	90,0
	5	32	10,0	10,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 12 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 117 respostas dos inquiridos, representando 36,4% dos inquiridos, que consideram que a organização apoia progressivamente os trabalhadores no alcance de objetivos mais exigentes. 79 inquiridos responderam que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação no apoio aos trabalhadores para alcançar objetivos mais exigentes.

Tabela 12

Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes

8. Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	6	1,9	1,9	1,9
	1	37	11,5	11,5	13,4
	2	61	19,0	19,0	32,4
	3	117	36,4	36,4	68,8
	4	79	24,6	24,6	93,5
	5	21	6,5	6,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 13 reflete que 105 dos inquiridos, representando 32,7% das respostas, consideram que a organização atribui funções aos trabalhadores que enriquecem o currículo (opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*). 82 inquiridos consideram que a organização cumpre a sua obrigação na atribuição de funções ao trabalhador que enriquecem o seu currículo. Apenas 13 inquiridos consideram que a organização não tem obrigação de atribuir funções aos trabalhadores que enriquecem o currículo (0 – Não tem essa obrigação).

Tabela 13

Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo

9. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	13	4,0	4,0	4,0
	1	37	11,5	11,5	15,6
	2	48	15,0	15,0	30,5
	3	82	25,5	25,5	56,1
	4	105	32,7	32,7	88,8
	5	36	11,2	11,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 14 verifica-se que as opções 2 – *Tem cumprido menos do que era a sua obrigação* e 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 75 e 76, respetivamente. 75 inquiridos consideram que a organização tem cumprido menos do que a sua obrigação a aumentar as possibilidades de emprego fora da organização. 76 inquiridos consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação a aumentar as possibilidades de emprego fora da organização. Apenas 44,2% dos inquiridos considera que a organização cumpre com a obrigação ou mais que a sua obrigação a aumentar as possibilidades de emprego fora da organização. 55,8% dos inquiridos (179) considera que a organização cumpre menos que a sua obrigação aumentar as possibilidades de emprego ou que a organização não tem essa obrigação.

Tabela 14

Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa

10. Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	60	18,7	18,7	18,7
	1	44	13,7	13,7	32,4
	2	75	23,4	23,4	55,8
	3	76	23,7	23,7	79,4
	4	46	14,3	14,3	93,8
	5	20	6,2	6,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 15 verifica-se que as opções 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* e 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 85 e 80, respetivamente. 85 inquiridos consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação de dar aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento na organização. 80 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação de dar aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento na organização. 197 inquiridos, representando 61,4% das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação de dar aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento na organização, pelo que se pode inferir que a maior parte dos inquiridos se encontram satisfeitos com as oportunidades de desenvolvimento proporcionados pela sua organização. Quando as organizações cumprem o Contrato Psicológico, demonstram aos seus trabalhadores que estes constituem um ativo valioso que a organização não quer perder, surgindo um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester et al., 2007).

Tabela 15

Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa

11. Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	18	5,6	5,6	5,6
	1	41	12,8	12,8	18,4
	2	65	20,2	20,2	38,6
	3	85	26,5	26,5	65,1
	4	80	24,9	24,9	90,0
	5	32	10,0	10,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 16 reflete que 77 dos inquiridos, representando 24,0% das respostas, consideram que a organização promove a visibilidade do trabalho no exterior (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*).

Tabela 16

Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior

12. Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	41	12,8	12,8	12,8
	1	54	16,8	16,8	29,6
	2	63	19,6	19,6	49,2
	3	77	24,0	24,0	73,2
	4	63	19,6	19,6	92,8
	5	23	7,2	7,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da observação da Tabela 17 verifica-se que 79 dos inquiridos, representando 24,6% das respostas, consideram que a organização estabelece parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*). Em contrapartida verifica-se que 73 dos inquiridos, representando 22,7% das respostas, consideram que a organização não tem a obrigação de estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego (opção 0 – *Não tem essa obrigação*).

Tabela 17

Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego

13. Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	73	22,7	22,7	22,7
	1	46	14,3	14,3	37,1
	2	65	20,2	20,2	57,3
	3	79	24,6	24,6	81,9
	4	40	12,5	12,5	94,4
	5	18	5,6	5,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 18 reflete que 75 dos inquiridos, representando 23,4% das respostas, consideram que a organização divulga o seu trabalho no exterior (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*). 66 inquiridos, representando 20,6% das respostas, consideram que a organização não tem obrigação de divulgar o seu trabalho no exterior (0 – *Não tem essa obrigação*). 141 inquiridos consideram a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação de divulgar o seu trabalho no exterior.

Tabela 18

Divulgar o meu trabalho no exterior

14. Divulgar o meu trabalho no exterior.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	66	20,6	20,6	20,6
	1	58	18,1	18,1	38,6
	2	56	17,4	17,4	56,1
	3	75	23,4	23,4	79,4
	4	47	14,6	14,6	94,1
	5	19	5,9	5,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 19 verifica-se que a moda é a opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* com 110 respostas dos inquiridos, representando 34,3% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido mais que a sua obrigação em proporcionar ao trabalhador um emprego estável.

Tabela 19

Proporcionar-me um emprego estável

15. Proporcionar-me um emprego estável.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	3,4	3,4	3,4
	1	24	7,5	7,5	10,9
	2	29	9,0	9,0	19,9
	3	87	27,1	27,1	47,0
	4	110	34,3	34,3	81,3
	5	60	18,7	18,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 20 verifica-se que as opções 2 – *Tem cumprido menos do que era a sua obrigação* e 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 64 e 68, respetivamente. 68 inquiridos consideram que a organização, tem cumprido com a sua obrigação de oferecer benefícios sociais permanentes que abranjam os familiares dos trabalhadores. Contudo, 64 inquiridos consideram que a organização, tem cumprido menos do que era a sua obrigação de oferecer benefícios sociais permanentes que abranjam os familiares dos trabalhadores.

Tabela 20

Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares

16. Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	51	15,9	15,9	15,9
	1	51	15,9	15,9	31,8
	2	64	19,9	19,9	51,7
	3	68	21,2	21,2	72,9
	4	58	18,1	18,1	91,0
	5	29	9,0	9,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Da análise da Tabela 21 verifica-se que as opções 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* e 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação* foram as opções que obtiveram o maior número de respostas, 79. 79 inquiridos consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação de preocupar-se com o bem-estar pessoal dos trabalhadores. 79 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação de preocupar-se com o bem-estar pessoal dos trabalhadores.

Tabela 21

Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal

17. Preocupar-se com o meu bem estar pessoal.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	16	5,0	5,0	5,0
	1	45	14,0	14,0	19,0
	2	60	18,7	18,7	37,7
	3	79	24,6	24,6	62,3
	4	79	24,6	24,6	86,9
	5	42	13,1	13,1	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 22 reflete que 82 dos inquiridos, representando 25,5% das respostas, consideram que a organização oferece remuneração e benefícios adequados aos trabalhadores (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*).

Tabela 22

Oferecer-me remuneração e benefícios adequados

18. Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	18	5,6	5,6	5,6
	1	54	16,8	16,8	22,4
	2	60	18,7	18,7	41,1
	3	82	25,5	25,5	66,7
	4	69	21,5	21,5	88,2
	5	38	11,8	11,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 23 reflete que 85 dos inquiridos, representando 26,5% das respostas, consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários (opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*).

Tabela 23

Ser responsável pelas preocupações e bem estar de todos os funcionários

19. Ser responsável pelas preocupações e bem estar de todos os funcionários.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	10	3,1	3,1	3,1
	1	41	12,8	12,8	15,9
	2	72	22,4	22,4	38,3
	3	85	26,5	26,5	64,8
	4	77	24,0	24,0	88,8
	5	36	11,2	11,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 24 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 94 respostas dos inquiridos, representando 29,3% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido a sua obrigação em tomar decisões tendo em consideração os interesses dos trabalhadores.

Tabela 24

Tomar decisões levando em consideração os meus interesses

20. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	29	9,0	9,0	9,0
	1	47	14,6	14,6	23,7
	2	75	23,4	23,4	47,0
	3	94	29,3	29,3	76,3
	4	56	17,4	17,4	93,8
	5	20	6,2	6,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 25 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 87 respostas dos inquiridos, representando 27,1% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido a sua obrigação em preocupar-se com o bem-estar dos trabalhadores a longo prazo.

Tabela 25

Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo

21. Preocupar-se com o meu bem estar a longo prazo.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	20	6,2	6,2	6,2
	1	50	15,6	15,6	21,8
	2	75	23,4	23,4	45,2
	3	87	27,1	27,1	72,3
	4	59	18,4	18,4	90,7
	5	30	9,3	9,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 26 reflete que 98 dos inquiridos, representando 30,5% das respostas, consideram que a organização tem cumprido mais do que a sua obrigação em dar segurança de emprego aos trabalhadores (opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*). 88 inquiridos consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação de dar segurança de emprego aos trabalhadores. 243 inquiridos, representando 75,7 % das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação de dar segurança de emprego aos trabalhadores pelo que se pode inferir que a maior parte dos inquiridos se encontram satisfeitos com a segurança de emprego proporcionada pela organização.

Tabela 26

Dar-me segurança de emprego

22. Dar-me segurança de emprego.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	9	2,8	2,8	2,8
	1	28	8,7	8,7	11,5
	2	41	12,8	12,8	24,3
	3	88	27,4	27,4	51,7
	4	98	30,5	30,5	82,2
	5	57	17,8	17,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 27 reflete que 102 dos inquiridos, representando 31,8% das respostas, consideram que a organização tem cumprido mais do que a sua obrigação em oferecer uma remuneração estável aos trabalhadores (opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*).

Tabela 27

Oferecer-me uma remuneração estável

23. Oferecer-me uma remuneração estável.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	13	4,0	4,0	4,0
	1	24	7,5	7,5	11,5
	2	53	16,5	16,5	28,0
	3	89	27,7	27,7	55,8
	4	102	31,8	31,8	87,5
	5	40	12,5	12,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 28 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 93 respostas dos inquiridos, representando 29,0% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido a sua obrigação em esforçar-se para que o trabalhador permaneça na organização. 74 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em esforçar-se para que o trabalhador permaneça na organização. 201 inquiridos, representando 62,6% das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação em esforçar-se para que o trabalhador permaneça na organização,

Tabela 28

Esforçar-se para que eu permaneça na empresa

24. Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	20	6,2	6,2	6,2
	1	47	14,6	14,6	20,9
	2	53	16,5	16,5	37,4
	3	93	29,0	29,0	66,4
	4	74	23,1	23,1	89,4
	5	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 29 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 84 respostas dos inquiridos, representando 26,20% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em conceder um emprego por um período de tempo específico ao trabalhador. 73 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em conceder um emprego por um período de tempo específico ao trabalhador. 200 inquiridos, representando 62,3% das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação em conceder um emprego por um período de tempo específico ao trabalhador.

Tabela 29

Conceder-me um emprego por um período de tempo específico

25. Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	44	13,7	13,7	13,7
	1	29	9,0	9,0	22,7
	2	48	15,0	15,0	37,7
	3	84	26,2	26,2	63,9
	4	73	22,7	22,7	86,6
	5	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 30 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 95 respostas dos inquiridos, representando 29,6% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em pedir apenas a realização de tarefas para as quais o trabalhador foi contratado.

Tabela 30

Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado

26. Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	24	7,5	7,5	7,5
	1	42	13,1	13,1	20,6
	2	63	19,6	19,6	40,2
	3	95	29,6	29,6	69,8
	4	79	24,6	24,6	94,4
	5	18	5,6	5,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 31 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 84 respostas dos inquiridos, representando 26,2% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em pagar ao trabalhador de acordo com aquilo que faz. 79 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em pagar ao trabalhador de acordo com aquilo que faz. 190 inquiridos, representando 59,2% das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação em pagar ao trabalhador de acordo com aquilo que faz.

Tabela 31

Pagar-me de acordo com aquilo que faço

27. Pagar-me de acordo com aquilo que faço.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	25	7,8	7,8	7,8
	1	50	15,6	15,6	23,4
	2	56	17,4	17,4	40,8
	3	84	26,2	26,2	67,0
	4	79	24,6	24,6	91,6
	5	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da análise à Tabela 32 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 107 respostas dos inquiridos, representando 33,3% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em atribuir ao trabalhador funções limitadas, com responsabilidades bem definidas. 75 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em atribuir ao trabalhador funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.

Tabela 32

Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas

28. Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	19	5,9	5,9	5,9
	1	38	11,8	11,8	17,8
	2	67	20,9	20,9	38,6
	3	107	33,3	33,3	72,0
	4	75	23,4	23,4	95,3
	5	15	4,7	4,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

A Tabela 33 reflete que 96 dos inquiridos, representando 29,9% das respostas, consideram que a organização tem cumprido mais do que a sua obrigação em garantir a estabilidade do aos trabalhadores (opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*).

Tabela 33

Garantir a estabilidade do meu emprego

29. Garantir a estabilidade do meu emprego.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	11	3,4	3,4	3,4
	1	20	6,2	6,2	9,7
	2	53	16,5	16,5	26,2
	3	89	27,7	27,7	53,9
	4	96	29,9	29,9	83,8
	5	52	16,2	16,2	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 34 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 99 respostas dos inquiridos, representando 30,8% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em deixar o trabalhador ir embora, quando ele quiser. 63 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em deixar o trabalhador ir embora, quando ele quiser.

Tabela 34

Deixar-me ir embora, quando eu quiser

30. Deixar-me ir embora, quando eu quiser.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	35	10,9	10,9	10,9
	1	28	8,7	8,7	19,6
	2	67	20,9	20,9	40,5
	3	99	30,8	30,8	71,3
	4	63	19,6	19,6	91,0
	5	29	9,0	9,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 35 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 123 respostas dos inquiridos, representando 38,3% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em dar formação ao trabalhador, apenas para as tarefas da sua função. 66 inquiridos consideram que a organização tem cumprido mais do que era a sua obrigação em dar formação ao trabalhador, apenas para as tarefas da sua função. 216 inquiridos, representando 67,3% das respostas, consideram que a organização cumpre com a sua obrigação ou mais do que a sua obrigação em dar formação ao trabalhador, apenas para as tarefas da sua função.

Tabela 35

Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função

31. Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	14	4,4	4,4	4,4
	1	34	10,6	10,6	15,0
	2	57	17,8	17,8	32,7
	3	123	38,3	38,3	71,0
	4	66	20,6	20,6	91,6
	5	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 36 verifica-se que a moda é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação* com 118 respostas dos inquiridos, representando 36,8% dos inquiridos, que consideram que a organização tem cumprido com a sua obrigação em proporcionar ao trabalhador um envolvimento limitado com a organização.

Tabela 36

Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa

32. Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	20	6,2	6,2	6,2
	1	37	11,5	11,5	17,8
	2	85	26,5	26,5	44,2
	3	118	36,8	36,8	81,0
	4	45	14,0	14,0	95,0
	5	16	5,0	5,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Em termos globais, verifica-se pela observação da Tabela 37 que a moda de 25 itens do Contrato Psicológico é a opção 3 - *Tem cumprido com a sua obrigação*. A moda dos restantes itens é a opção 4 - *Tem cumprido mais do que era a sua obrigação*. A maioria dos inquiridos considera que a organização tem cumprido com a sua obrigação ou tem cumprido mais do que a sua obrigação.

Tabela 37

Moda Itens Contrato Psicológico

Itens Contrato Psicológico												
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	
Itens Contrato Psicológico												
	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	
Moda	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
Itens Contrato Psicológico												
	Item 23	Item 24	Item 25	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	Item 30	Item 31	Item 32		
Moda	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3		

Comprometimento Organizacional

A escala do Comprometimento Organizacional é composta por 19 itens e é constituída por 3 dimensões: afetiva, calculativa e normativa. Esta escala foi proposta por Meyer e Allen (1997) e validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para o contexto organizacional português. Para medir o Comprometimento Organizacional foi utilizada uma escala tipo Likert de 7 pontos em que 1 corresponde a “*Discordo Totalmente*” e 7 corresponde a “*Concordo Totalmente*”.

Através da observação da Tabela 38 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 74 respostas dos inquiridos, representando 23,1% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam que acreditem que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da empresa.

Tabela 38

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	48	15,0	15,0	15,0
	2	46	14,3	14,3	29,3
	3	40	12,5	12,5	41,7
	4	74	23,1	23,1	64,8
	5	48	15,0	15,0	79,8
	6	44	13,7	13,7	93,5
	7	21	6,5	6,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 39 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 81 respostas dos inquiridos, representando 25,2% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa”.

Tabela 39

Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa

2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	81	25,2	25,2	25,2
	2	74	23,1	23,1	48,3
	3	44	13,7	13,7	62,0
	4	56	17,4	17,4	79,4
	5	32	10,0	10,0	89,4
	6	20	6,2	6,2	95,6
	7	14	4,4	4,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 40 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 58 respostas dos inquiridos, representando 18,1% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer”.

Tabela 40

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer

3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	40	12,5	12,5	12,5
	2	38	11,8	11,8	24,3
	3	56	17,4	17,4	41,7
	4	58	18,1	18,1	59,8
	5	37	11,5	11,5	71,3
	6	49	15,3	15,3	86,6
	7	43	13,4	13,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 41 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 58 respostas dos inquiridos, representando 18,1% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui”.

Tabela 41

Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	58	18,1	18,1	18,1
	2	36	11,2	11,2	29,3
	3	55	17,1	17,1	46,4
	4	50	15,6	15,6	62,0
	5	47	14,6	14,6	76,6
	6	41	12,8	12,8	89,4
	7	34	10,6	10,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 42 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 73 respostas dos inquiridos, representando 22,7% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente”.

Tabela 42

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente

5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	73	22,7	22,7	22,7
	2	52	16,2	16,2	38,9
	3	68	21,2	21,2	60,1
	4	50	15,6	15,6	75,7
	5	28	8,7	8,7	84,4
	6	23	7,2	7,2	91,6
	7	27	8,4	8,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 43 verifica-se que a moda é a opção 7 – *Concordo totalmente* com 67 respostas dos inquiridos, representando 20,9% dos inquiridos, que concordam com a afirmação “Esta empresa onde estou atualmente”.

Tabela 43

Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	23	7,2	7,2	7,2
	2	28	8,7	8,7	15,9
	3	45	14,0	14,0	29,9
	4	60	18,7	18,7	48,6
	5	47	14,6	14,6	63,2
	6	51	15,9	15,9	79,1
	7	67	20,9	20,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 44 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 84 respostas dos inquiridos, representando 26,2% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa”.

Tabela 44

Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa

7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	84	26,2	26,2	26,2
	2	78	24,3	24,3	50,5
	3	45	14,0	14,0	64,5
	4	46	14,3	14,3	78,8
	5	35	10,9	10,9	89,7
	6	20	6,2	6,2	96,0
	7	13	4,0	4,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 45 verifica-se que a moda é a opção 3 – *Discordo parcialmente* com 54 respostas dos inquiridos, representando 16,8% dos inquiridos, que discordam parcialmente da afirmação “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento”.

Tabela 45

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento

8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	48	15,0	15,0	15,0
	2	52	16,2	16,2	31,2
	3	54	16,8	16,8	48,0
	4	50	15,6	15,6	63,6
	5	38	11,8	11,8	75,4
	6	44	13,7	13,7	89,1
	7	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 46 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 72 respostas dos inquiridos, representando 22,4% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”.

Tabela 46

Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus

9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	39	12,1	12,1	12,1
	2	41	12,8	12,8	24,9
	3	34	10,6	10,6	35,5
	4	72	22,4	22,4	57,9
	5	46	14,3	14,3	72,3
	6	48	15,0	15,0	87,2
	7	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 47 verifica-se que a moda é a opção 7 – *Concordo totalmente* com 82 respostas dos inquiridos, representando 25,5% dos inquiridos, que concordam totalmente com a afirmação “Esta empresa merece a minha lealdade”.

Tabela 47

Esta empresa merece a minha lealdade

10. Esta empresa merece a minha lealdade.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	21	6,5	6,5	6,5
	2	19	5,9	5,9	12,5
	3	25	7,8	7,8	20,2
	4	53	16,5	16,5	36,8
	5	50	15,6	15,6	52,3
	6	71	22,1	22,1	74,5
	7	82	25,5	25,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 48 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 71 respostas dos inquiridos, representando 22,1% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa”.

Tabela 48

Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	34	10,6	10,6	10,6
	2	38	11,8	11,8	22,4
	3	43	13,4	13,4	35,8
	4	71	22,1	22,1	57,9
	5	34	10,6	10,6	68,5
	6	51	15,9	15,9	84,4
	7	50	15,6	15,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 49 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 82 respostas dos inquiridos, representando 25,5% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora”.

Tabela 49

Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	82	25,5	25,5	25,5
	2	58	18,1	18,1	43,6
	3	50	15,6	15,6	59,2
	4	48	15,0	15,0	74,1
	5	27	8,4	8,4	82,6
	6	27	8,4	8,4	91,0
	7	29	9,0	9,0	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 50 verifica-se que a moda é a opção 2 – *Discordo* com 57 respostas dos inquiridos, representando 17,8% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui”.

Tabela 50

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui

13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	54	16,8	16,8	16,8
	2	57	17,8	17,8	34,6
	3	42	13,1	13,1	47,7
	4	54	16,8	16,8	64,5
	5	46	14,3	14,3	78,8
	6	38	11,8	11,8	90,7
	7	30	9,3	9,3	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 51 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo* com 71 respostas dos inquiridos, representando 22,1% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal”.

Tabela 51

Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	26	8,1	8,1	8,1
	2	25	7,8	7,8	15,9
	3	47	14,6	14,6	30,5
	4	71	22,1	22,1	52,6
	5	55	17,1	17,1	69,8
	6	56	17,4	17,4	87,2
	7	41	12,8	12,8	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 52 verifica-se que a moda é a opção 1 – *Discordo totalmente* com 100 respostas dos inquiridos, representando 31,2% dos inquiridos, que discordam da afirmação “Não me sinto como fazendo parte desta empresa”.

Tabela 52

Não me sinto como fazendo parte desta empresa

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	100	31,2	31,2	31,2
	2	75	23,4	23,4	54,5
	3	48	15,0	15,0	69,5
	4	37	11,5	11,5	81,0
	5	24	7,5	7,5	88,5
	6	23	7,2	7,2	95,6
	7	14	4,4	4,4	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 53 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 56 respostas dos inquiridos, representando 17,4% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta de escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis”.

Tabela 53

Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta de escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	50	15,6	15,6	15,6
	2	39	12,1	12,1	27,7
	3	53	16,5	16,5	44,2
	4	56	17,4	17,4	61,7
	5	46	14,3	14,3	76,0
	6	42	13,1	13,1	89,1
	7	35	10,9	10,9	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 54 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 60 respostas dos inquiridos, representando 18,7% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento”.

Tabela 54

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	30	9,3	9,3	9,3
	2	27	8,4	8,4	17,8
	3	59	18,4	18,4	36,1
	4	60	18,7	18,7	54,8
	5	42	13,1	13,1	67,9
	6	53	16,5	16,5	84,4
	7	50	15,6	15,6	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 55 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 73 respostas dos inquiridos, representando 22,7% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa”.

Tabela 55

Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	39	12,1	12,1	12,1
	2	51	15,9	15,9	28,0
	3	57	17,8	17,8	45,8
	4	73	22,7	22,7	68,5
	5	55	17,1	17,1	85,7
	6	25	7,8	7,8	93,5
	7	21	6,5	6,5	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Através da observação da Tabela 56 verifica-se que a moda é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo* com 67 respostas dos inquiridos, representando 20,9% dos inquiridos, que não concordam, nem discordam da afirmação “Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”.

Tabela 56

Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	46	14,3	14,3	14,3
	2	53	16,5	16,5	30,8
	3	54	16,8	16,8	47,7
	4	67	20,9	20,9	68,5
	5	38	11,8	11,8	80,4
	6	32	10,0	10,0	90,3
	7	31	9,7	9,7	100,0
	Total	321	100,0	100,0	

Nota: SPSS

Em termos globais, verifica-se pela observação da Tabela 57 que a moda de 9 itens do Comprometimento Organizacional (1, 3, 9, 11, 14, 16, 17, 18 e 19) é a opção 4 – *Nem concordo Nem discordo*. A moda de 6 itens do Comprometimento Organizacional (2, 4, 5, 7, 12 e 15) é a opção 1 - *Discordo totalmente*. A moda de 2 itens do Comprometimento Organizacional é a opção 7 – *Concordo totalmente* (6 e 10). A moda do item 13 do Comprometimento Organizacional é a opção 2 – *Discordo*. A moda do item 2 do Comprometimento Organizacional é a opção 3 – *Discordo parcialmente*.

Tabela 57

Moda Itens Comprometimento Organizacional

Itens Comprometimento Organizacional										
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10
Moda	4	1	4	1	1	7	1	3	4	7

Itens Comprometimento Organizacional									
	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19
Moda	4	1	2	4	1	4	4	4	4

Análise de Consistência Interna

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

O valor do Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1 e indica a confiabilidade da escala. Quanto maior for o valor do Alfa de Cronbach, maior é a consistência interna.

Segundo Pestana & Gageiro (2014), quando o valor do Alfa de Cronbach é inferior a 0,60, a consistência interna é inadmissível.

O valor do Alfa de Cronbach relativo à Escala de Contrato Psicológico obtido no presente estudo foi de 0,97, sendo mais elevado que o do estudo de Silva (2013) que foi de 0,92, o que leva a afirmar que os 32 itens da escala são fidedignos para avaliar a percepção do Contrato Psicológico, pois apresentam uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2014). No que respeita às diferentes dimensões da Escala de Contrato Psicológico, tal como se pode observar na Tabela 58, os valores do Alfa de Cronbach obtidos são superiores aos constatados no estudo de Silva (2013), apresentando uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2014) na dimensão Contrato Psicológico Transacional e muito boa nas restantes dimensões do Contrato Psicológico (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 58*Consistência interna das dimensões da Escala de Contrato Psicológico*

Alpha de Cronbach		
Contrato Psicológico	Estudo de Silva (2013)	Presente estudo
Contrato Psicológico Balanceado	0,88	0,95
Contrato Psicológico Relacional	0,88	0,94
Contrato Psicológico Transacional	0,52	0,83
Escala de Contrato Psicológico	0,92	0,97

O valor do Alfa de Cronbach relativo à Escala de Comprometimento Organizacional obtido no presente estudo foi de 0,90, sendo mais elevado que o do estudo de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) que foi de 0,70, o que leva a afirmar que os 19 itens desta escala são fidedignos para avaliar o Comprometimento Organizacional, pois apresentam uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2014). No que respeita às diferentes dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional, tal como se pode observar na Tabela 59, os valores do Alfa de Cronbach obtidos são inferiores aos constatados no estudo de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) nas dimensões Comprometimento Organizacional Afetivo e Comprometimento Organizacional Calculativo, apresentando uma consistência interna boa em todas as dimensões do Comprometimento Organizacional (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 59*Consistência interna das dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional*

Alpha de Cronbach		
Comprometimento Organizacional	Estudo de Nascimento et al. (2008)	Presente estudo
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,91	0,82
Comprometimento Organizacional Calculativo	0,91	0,84
Comprometimento Organizacional Normativo	0,84	0,84
Escala de Comprometimento Organizacional	0,7	0,9

Análise Estatística

No que respeita à Escala de Contrato Psicológico para obter as variáveis representativas de cada uma das dimensões efetuou-se a média aritmética dos valores dos vários itens que compõem cada uma das dimensões. Para obter os índices da escala efetuou-se a média aritmética dos índices das suas três dimensões. No que concerne à Escala de Comprometimento Organizacional para obter as variáveis representativas de cada uma das dimensões efetuou-se a média aritmética dos valores dos vários itens que compõem cada uma das dimensões. e para obter os índices da escala efetuou-se a média aritmética dos índices das suas três dimensões.

Os dados descritivos das dimensões da Escala de Contrato Psicológico (Balanceado, Relacional e Transacional) foram analisados através do cálculo da média e do desvio padrão para cada subescala, como se pode observar na Tabela 60. Os resultados obtidos demonstram que os trabalhadores têm uma maior perceção do Contrato Psicológico na dimensão Contrato Psicológico Transacional ($M = 3,16$; $DP = 1,19$), apresentando valores superiores aos valores médios da Escala de Contrato Psicológico ($M = 3,14$; $DP = 1,46$). Da observação da Tabela 7, constata-se, ainda que os trabalhadores têm uma menor perceção do Contrato Psicológico na dimensão Contrato Psicológico Balanceado ($M = 2,70$; $DP = 1,06$), apresentando valores inferiores aos valores médios da Escala de Contrato Psicológico ($M = 3,14$; $DP = 1,46$).

Tabela 60

Medidas Descritivas das Subescalas de Contrato Psicológico

Contrato Psicológico	<i>M</i>	<i>DP</i>
Contrato Psicológico Balanceado	2,70	1,06
Contrato Psicológico Relacional	2,90	1,07
Contrato Psicológico Transacional	3,16	1,19
Escala Contrato Psicológico	3,14	1,46

Relativamente aos dados descritivos das dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo) foi efetuado o cálculo da média e do desvio padrão para cada subescala, conforme Tabela 61.. Os resultados obtidos demonstram que os trabalhadores apresentam maior Comprometimento Organizacional na dimensão

Comprometimento Organizacional Afetivo ($M = 4,69$; $DP = 1,33$), apresentando valores superiores aos valores médios da Escala de Comprometimento Organizacional ($M = 4,22$; $DP = 1,11$). Os trabalhadores demonstram menor Comprometimento Organizacional na dimensão Comprometimento Organizacional Calculativo ($M = 3,95$; $DP = 1,30$), apresentando valores inferiores aos valores médios da Escala de Comprometimento Organizacional ($M = 4,22$; $DP = 1,11$).

Tabela 61

Medidas Descritivas das Subescalas de Comprometimento Organizacional

Comprometimento Organizacional	<i>M</i>	<i>DP</i>
Comprometimento Organizacional Afetivo	4,69	1,33
Comprometimento Organizacional Calculativo	3,95	1,30
Comprometimento Organizacional Normativo	4,03	1,39
Escala Comprometimento Organizacional	4,22	1,11

Inferência Estatística

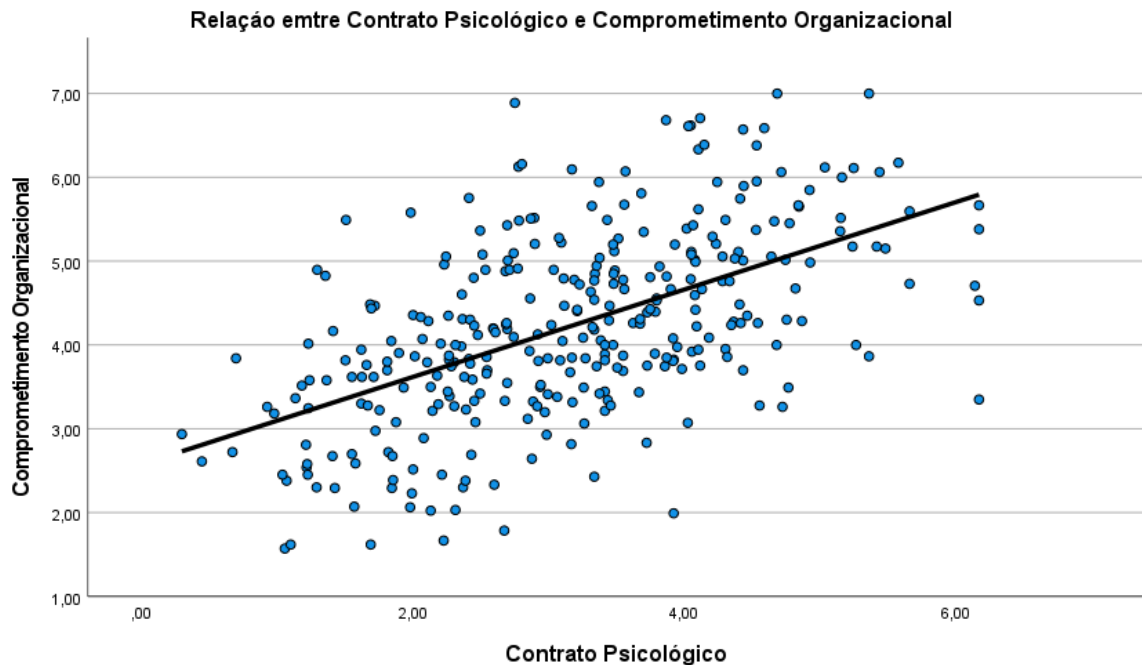
Para testar a Hipótese 1 foi verificado o pressuposto da normalidade, tendo sido aplicado o coeficiente de correlação de Spearman.

A correlação de Spearman consiste numa medida de correlação paramétrica que procura analisar relações entre duas variáveis. Os valores do coeficiente Spearman variam entre -1 e 1,

Numa análise geral, podemos observar, através do gráfico de dispersão da Figura 3 que existe uma relação positiva entre o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional.

Figura 3

Relação entre Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional



Nota: SPSS

Através da observação do esquema da Figura 4 e da aplicação da correlação de Spearman (Tabela 62) pode-se afirmar que existe relação positiva e estatisticamente significativa ($p < 0,01$) entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional. As dimensões Contrato Psicológico Balanceado e Contrato Psicológico Relacional são as que mais contribuem ($r = 0,54$) para o Comprometimento Organizacional. A dimensão Contrato Psicológico Transacional é a que menos contribui ($r = 0,50$) para o Comprometimento Organizacional. As dimensões Contrato Psicológico Balanceado ($r = 0,54$), Contrato Psicológico Relacional ($r = 0,54$) e Contrato Psicológico Transacional ($r = 0,50$) apresentam uma correlação alta e positiva (Pallant, 2013). Assim, podemos inferir que a maiores índices de percepção de Contrato Psicológico, encontram-se associados maiores índices de Comprometimento Organizacional, o que suporta empiricamente a Hipótese 1.

Figura 4

Resultados da correlação de Spearman entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional

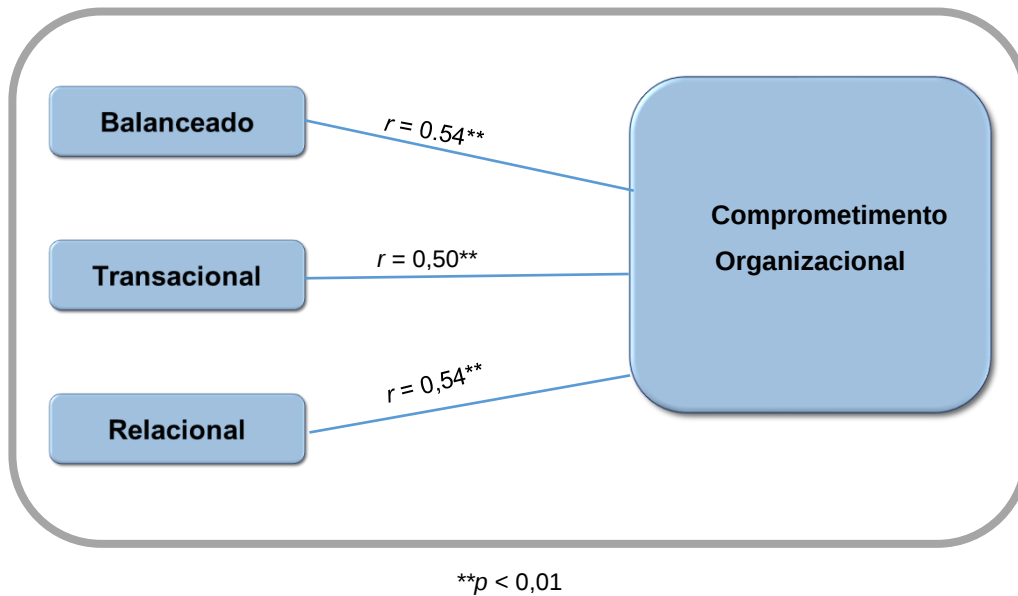


Tabela 62

Correlação de Spearman

			Contrato Psicológico Balanceado	Contrato Psicológico Relacional	Contrato Psicológico Transacional	Comprometimento Organizacional
Correlação de Spearman	Contrato Psicológico Balanceado	Coefficiente de Correlação	1,000	,792**	,724**	,539**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000	,000	,000
		N	321	321	321	321
	Contrato Psicológico Relacional	Coefficiente de Correlação	,792**	1,000	,771**	,539**
		Sig. (2 extremidades)	,000	.	,000	,000
		N	321	321	321	321
	Contrato Psicológico Transacional	Coefficiente de Correlação	,724**	,771**	1,000	,498**
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	.	,000
		N	321	321	321	321
	Comprometimento Organizacional	Coefficiente de Correlação	,539**	,539**	,498**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	.
		N	321	321	321	321

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

Nota: SPSS

Após a validação dos pressupostos, para testar a Hipótese 2, aplicou-se um teste paramétrico, mais precisamente o Teste t para comparação de duas amostras independentes.

Através da observação da Tabela 63, pode-se afirmar que o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo feminino não difere significativamente do Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo masculino ($t(320) = -0,733$; $p = 0,232 > 0,05$), o que não suporta empiricamente a Hipótese 2.

Pela observação da Tabela 63 e do gráfico da Figura 5 pode-se constatar que, do ponto de vista amostral, o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo masculino ($M = 4,29$; $DP = 1,12$) é superior ao Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo feminino ($M = 4,19$; $DP = 1,11$).

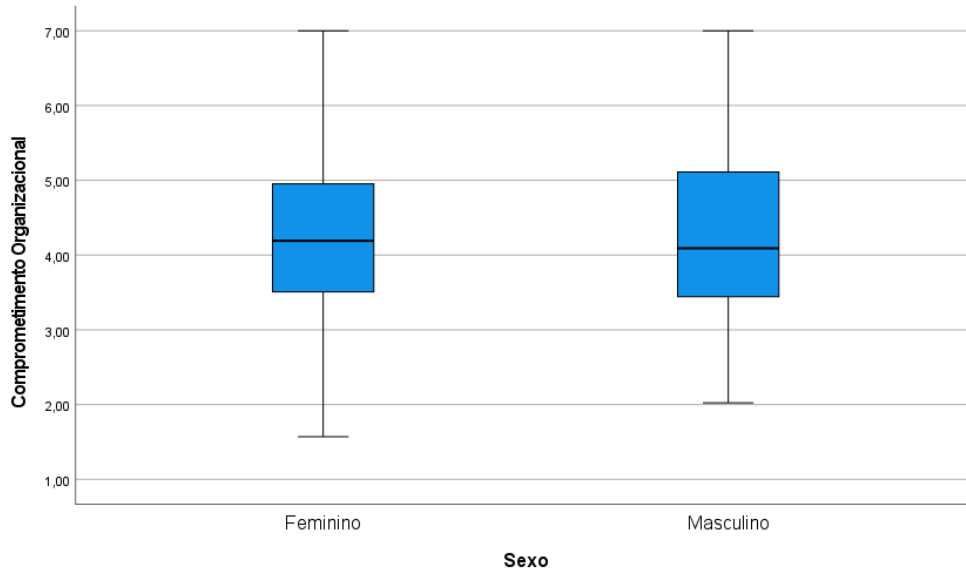
Tabela 63

Resultados da Aplicação do Teste t para Comparar o Comprometimento Organizacional entre os Sexos

	Feminino ($n = 227$)		Masculino ($n = 94$)		Teste t	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Comprometimento Organizacional	4,19	1,11	4,29	1,12	- 0,733	0,232

Figura 5

Média do Comprometimento Organizacional por Sexo



Nota: SPSS

Análise comparativa das respostas das entrevistas às chefias

Como descreveria, na sua perspetiva, as "promessas" que a organização faz aos colaboradores, formais ou informais?

Categoria	Entrevistas
Formais	Entrevistas 2, 5, 6, 8, 9, 10,
Informais	Entrevistas 1, 4, 7
Mistas (formais e informais)	Entrevistas 3, 11

 **Análise:** A maioria das chefias reconhece as promessas formais, mas várias chefias também destacam a importância das promessas informais, especialmente relacionadas com expectativas e relações interpessoais.

Na sua opinião, a organização cumpre com as expectativas que os colaboradores têm em relação ao seu desenvolvimento profissional? Caso a sua resposta seja afirmativa, exemplifique.

Categoria	Entrevistas
Sim	Entrevistas 1, 2, 3, 8, 10, 11
Não	Entrevistas 4, 5, 6, 7, 9

 **Análise:** As opiniões das chefias estão divididas. Algumas chefias reconhecem esforços da organização (ex: formação, progressão, transferências), enquanto outras apontam limitações estruturais (ex: SIADAP, falta de autonomia da Administração Pública).

Que tipo de benefícios ou recompensas considera que os colaboradores esperam da organização, mesmo que não estejam formalmente contratualizados?

Categoria	Entrevistas
Reconhecimento	Entrevistas 2, 3, 5, 6, 7, 11
Aumento salarial / remuneração	Entrevistas 1, 4, 6, 7, 9, 10
Flexibilidade / teletrabalho / condições de trabalho	Entrevistas 6, 8, 11
Progressão / chefia	Entrevistas 2, 3

 **Análise:** Os trabalhadores esperam reconhecimento, aumento da remuneração, progressão na carreira, promoção a chefia e melhoria das condições de trabalho. A flexibilidade e o teletrabalho também surgem como expectativas informais.

Na sua opinião, a organização promove a progressão na carreira e o enriquecimento das funções dos colaboradores?

Categoria	Entrevistas
Sim	Entrevistas 1, 2, 3, 4, 10
Parcialmente / com limitações	Entrevistas 5, 6, 8, 11
Não	Entrevistas 7, 9

 **Análise:** Embora algumas chefias reconheçam esforços por parte da organização para a progressão na carreira e o enriquecimento de funções, muitas apontam limitações estruturais na Administração Pública que dificultam uma progressão efetiva. Nas organizações privadas, há maior flexibilidade para enriquecimento das funções dos trabalhadores.

Na sua opinião, os colaboradores sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar pessoal e profissional?

Categoria	Entrevistas
Sim	Entrevistas 1, 2, 3, 4, 8, 10
Parcialmente / com limitações	Entrevistas 6, 11
Não	Entrevistas 5, 7, 9

 **Análise:** A percepção da preocupação com o bem-estar pessoal e profissional dos trabalhadores varia. Algumas chefias reconhecem esforços, outras apontam falta de ações concretas ou limitações institucionais.

Que papel considera que a chefia tem na construção e manutenção do Contrato Psicológico?

Categoria	Entrevistas
Papel importante / fundamental	Todas as entrevistas
Ênfase em liderança, motivação, comunicação, exemplo	Entrevistas 2, 5, 6, 10, 11
Ênfase na relação interpessoal e atenção ao colaborador	Entrevistas 1, 4, 7, 11

 **Análise:** As chefias foram consensuais ao identificarem a importância da chefia na construção e manutenção do Contrato Psicológico, com destaque para ênfase na liderança, liderança pelo exemplo, comunicação, motivação e empatia.

**Na sua opinião, os colaboradores sentem-se emocionalmente ligados à organização?
Em caso afirmativo, identifique os sinais.**

Categoria	Entrevistas
Sim	Entrevistas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11
Não	Entrevista 9
Depende / variável	Entrevista 6, 11

 **Análise:** A maioria das chefias identifica ligação emocional dos trabalhadores, com sinais como proatividade, dedicação fora do horário, envolvimento com a missão. No entanto, há exceções e variações consoante o perfil dos trabalhadores.

Na sua opinião, os colaboradores permanecem na organização por lealdade, obrigação moral ou por necessidade material?

Categoria	Entrevistas
Lealdade	Entrevistas 1, 3, 6, 10, 11
Necessidade material	Entrevistas 2, 5, 7, 9
Obrigação moral	Entrevistas 3, 4
Misto / depende do perfil	Entrevista 8, 11

 **Análise:** Segundo as chefias, a necessidade material é um fator forte para permanência na organização, mas lealdade também é destacada, especialmente entre os trabalhadores mais antigos.

Que estratégias utiliza para reforçar o comprometimento dos colaboradores com a organização?

Categoria	Entrevistas
Comunicação e envolvimento	Entrevistas 1, 2, 3, 4, 6, 8, 11
Reconhecimento e valorização	Entrevistas 5, 6, 10
Ambiente de trabalho positivo	Entrevistas 4, 6, 10
Team building / convívio	Entrevistas 9, 10

 **Análise:** As estratégias mais comuns para reforço do Comprometimento Organizacional identificadas pelas chefias foram: comunicação, envolvimento, reconhecimento e ambiente de trabalho positivo.

Já foram observadas situações em que o comprometimento organizacional foi afetado por falhas no cumprimento do contrato psicológico? Quais as estratégias aplicadas nestas situações?

Categoria	Entrevistas
Situações comuns	Avaliação de desempenho (SIADAP), falta de progressão, não cumprimento de promessas
Estratégias	Envolvimento, motivação, feedback, valorização, gestão de expectativas

 **Análise:** As falhas no Contrato Psicológico identificadas pelas chefias são frequentes, especialmente ligadas ao SIADAP e progressão na carreira. As chefias tentam mitigar estas falhas através da motivação e envolvimento dos trabalhadores.

Que práticas considera eficazes para fortalecer a confiança e o compromisso dos colaboradores?

Categoria	Entrevistas
Comunicação e transparência	Entrevistas 1, 7, 9, 11
Motivação e reconhecimento	Entrevistas 5, 6, 10
Proximidade e empatia da chefia	Entrevistas 6, 8, 11
Formação e desenvolvimento	Entrevista 10

 **Análise:** As chefias identificaram como práticas eficazes para fortalecer confiança e compromisso dos trabalhadores: a proximidade da chefia, comunicação clara e valorização do trabalhador.

A análise das entrevistas evidencia que o Contrato Psicológico na organização apresenta características híbridas, combinando promessas formais (progressão na carreira, regras

normativas) e promessas informais (reconhecimento, envolvimento, empatia e flexibilidade). Esta dualidade reflete a complexidade das expectativas dos trabalhadores e a influência do contexto organizacional, especialmente na Administração Pública.

No que respeita ao cumprimento das expectativas, verifica-se uma perceção de incumprimento por parte de várias chefias, sobretudo no domínio do desenvolvimento profissional. As limitações estruturais, como o sistema SIADAP e a falta de autonomia para atribuição de recompensas, são apontadas como fatores críticos que fragilizam o Contrato Psicológico.

Relativamente aos benefícios esperados, as chefias percebem que os trabalhadores valorizam elementos como reconhecimento, aumento salarial, flexibilidade e oportunidades de progressão. A ausência destes benefícios, mesmo quando não formalmente contratualizados, gera sentimentos de frustração e quebra do Contrato Psicológico.

Todas as chefias entrevistadas reconhecem o seu papel fundamental na construção e manutenção do Contrato Psicológico, destacando práticas eficazes para fortalecer a confiança e o compromisso dos trabalhadores: motivação, comunicação eficaz, liderança pelo exemplo e proximidade com os trabalhadores.

No que concerne ao Comprometimento Organizacional, observa-se que a maioria das chefias considera existir uma ligação emocional entre os trabalhadores e a organização, embora esta seja frequentemente condicionada por fatores externos, como avaliações de desempenho e falta de progressão na carreira.

Os motivos dos trabalhadores para permanência na organização revelam uma predominância da necessidade material, seguida da lealdade e, em menor escala, da obrigação moral. Este padrão indica que o Comprometimento Afetivo é mais evidente em trabalhadores com maior antiguidade, enquanto os trabalhadores mais recentes permanecem por razões instrumentais.

As estratégias para reforçar o Comprometimento Organizacional incluem práticas como comunicação clara, envolvimento nas decisões, valorização pública do desempenho, proximidade e ações de sensibilização/motivação. Estas estratégias assumem especial relevância em contextos onde as limitações estruturais impedem a concretização de recompensas materiais.

As falhas no Contrato Psicológico, nomeadamente expectativas não cumpridas (promoções) e avaliações consideradas injustas, têm impacto negativo no Comprometimento Organizacional. Para mitigar estes efeitos, as chefias recorrem a estratégias, como feedback contínuo, motivação e envolvimento ativo.

Em suma, o Contrato Psicológico é dinâmico e profundamente influenciado pela atuação das chefias.

6 – CONCLUSÕES

No mundo atual, as empresas enfrentam novos desafios, como a globalização e internacionalização dos mercados, inovação, alterações constantes decorrentes das transformações económicas, políticas e sociais.

O Contrato Psicológico permite analisar como essas mudanças são percebidas por aqueles que são mais diretamente afetados e faculta algumas indicações sobre os efeitos que essas alterações podem ter sobre as suas atitudes e comportamentos, que, posteriormente, direta ou indiretamente irão ter consequências no Comprometimento Organizacional.

O presente estudo analisou a relação entre o Contrato Psicológico dos trabalhadores de organizações públicas e privadas do distrito de Santarém e o Comprometimento Organizacional, quer na perspetiva dos trabalhadores, quer na perspetiva das chefias.

O estudo tinha como objetivos específicos: determinar o tipo de Contrato Psicológico dos trabalhadores, nomeadamente Balanceado, relacional e Transacional e analisar a relação entre os diferentes tipos de Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional.

Para alcançar os objetivos propostos, foram utilizados dois instrumentos principais de recolha de dados, de forma a permitir a triangulação metodológica: um questionário aplicado aos trabalhadores das organizações e entrevistas semiestruturadas, realizadas às chefias.

Na perspetiva dos trabalhadores, o instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo foi o inquérito por questionário, constituído por 3 partes. A primeira parte refere-se ao Contrato Psicológico. A segunda parte refere-se ao Comprometimento Organizacional. A terceira parte é constituída pelos dados sócio profissionais (sexo, idade, estado civil, filhos, habilitações, setor de atividade, tempo de serviço na organização e dimensão da organização a que pertence).

Para avaliar o Contrato Psicológico, foi utilizada uma adaptação das escalas *Psychological Contract Inventory* - PCI (Rousseau, 2000), traduzida por Chambel e Alcover (2011), sendo esta constituída por 32 itens, tendo sido obtido o valor do alfa de Cronbach de 0,97, o que leva a afirmar que os 32 itens da escala são fidedignos para avaliar a perceção do contrato psicológico, pois apresentam uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2014).

A Escala de Comprometimento Organizacional utilizada é composta por 19 itens e é constituída por 3 dimensões: afetiva, calculativa e normativa. Esta escala foi proposta por

Meyer e Allen (1997) e validada por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) para o contexto organizacional português, tendo sido obtido o valor do alfa de Cronbach de 0,90, o que leva a afirmar que os 19 itens desta escala são fidedignos para avaliar o Comprometimento organizacional, pois apresentam uma consistência interna boa (Pestana & Gageiro, 2014).

Os dados descritivos das dimensões da Escala de Contrato Psicológico (Balanceado, Relacional e Transacional) foram analisados através do cálculo da média e do desvio padrão para cada subescala, tendo-se demonstrado que os trabalhadores têm uma maior perceção do Contrato Psicológico na dimensão Contrato Psicológico Transacional. Relativamente aos dados descritivos das dimensões da Escala de Comprometimento Organizacional (Afetivo, Calculativo e Normativo), os resultados obtidos demonstram que os trabalhadores apresentam maior comprometimento organizacional na dimensão Comprometimento Organizacional Afetivo.

Tendo em conta os objetivos gerais e específicos deste estudo foram formulados duas hipóteses:

H1: O Contrato Psicológico relaciona-se positivamente com o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores.

H2: O Comprometimento Organizacional difere para homens e mulheres.

A aplicação da correlação de Speraman entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional permitiu concluir que existe relação positiva e estatisticamente significativa ($p < 0,01$) entre as dimensões do Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional, conclusão esta corroborada pelos estudos de McDonald e Makin (2000), Abranches (2011), Ferreira (2012) e Tomprou, Nikolaou e Vakola (2012).

As dimensões Contrato Psicológico Balanceado e Contrato Psicológico Relacional são as que mais contribuíram ($r = 0,54$) para o Comprometimento Organizacional. A maiores índices de perceção de Contrato Psicológico, encontram-se associados maiores índices de Comprometimento Organizacional, o que suporta empiricamente a Hipótese 1.

Para testar a Hipótese 2, após a validação dos pressupostos, aplicou-se um teste paramétrico, o Teste t para comparação de duas amostras independentes, verificando-se que o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo feminino não difere significativamente do Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do sexo masculino, o que não suporta empiricamente a Hipótese 2.

Este estudo analisou a relação entre Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional em organizações públicas e privadas, na perspectiva das chefias através da realização de entrevistas.

Da análise das entrevistas conclui-se que o Contrato Psicológico é constituído por promessas formais e informais, refletindo expectativas explícitas (progressão na carreira) e implícitas (reconhecimento, flexibilidade). Estudos recentes confirmam esta dualidade: Vilaverde (2023) destaca a relevância das dimensões explícitas no setor público, enquanto Barbosa (2021) evidencia a importância das promessas relacionais no setor privado para reforçar percepções de apoio organizacional. A análise mostra que o incumprimento fragiliza o Contrato Psicológico, corroborando Almeida (2022), que identificou correlações negativas entre violação do contrato e Comprometimento Organizacional.

A maioria das chefias considera existir ligação emocional entre trabalhadores e organização, embora condicionada por fatores externos, como avaliações de desempenho e falta de progressão. Os motivos para permanência revelam predominância da necessidade material, seguida de lealdade e obrigação moral, indicando um comprometimento mais instrumental, conforme apontado por Almeida (2022). Estratégias eficazes incluem comunicação clara, envolvimento, valorização pública e proximidade, práticas que reforçam a autenticidade da liderança (Correia, 2023).

As entrevistas confirmam que falhas no Contrato Psicológico afetam negativamente o Comprometimento Organizacional, tal como demonstrado por Almeida (2022), que verificou que percepções de quebra explicam até 35% da variação no Comprometimento Afetivo. Situações como avaliações de desempenho injustas ou promoções não concretizadas geram desmotivação, exigindo estratégias compensatórias (feedback, motivação), confirmando a relevância da liderança na manutenção do vínculo psicológico (Correia, 2023).

O Contrato Psicológico revelou-se frágil tanto em organizações públicas quanto privadas, condicionado por restrições legais ou práticas de gestão. O Comprometimento Organizacional tende a ser instrumental, embora subsistam sinais de Comprometimento Afetivo. A chefia assume um papel preponderante na compensação das limitações estruturais, através de práticas de comunicação, motivação e valorização dos trabalhadores.

O Contrato Psicológico revela-se essencial na Gestão de Pessoas, na medida em que este conceito representa uma ferramenta estratégica capaz de influenciar positivamente o comportamento dos colaboradores. A sua integração nas práticas organizacionais pode contribuir significativamente para o fortalecimento do Comprometimento Organizacional, promovendo relações laborais mais sustentáveis e alinhadas com os objetivos organizacionais.

Como sublinha Saint-Exupéry, “o essencial é invisível aos olhos”, uma afirmação que remete para a complexidade das dinâmicas subjetivas presentes nas relações laborais. É precisamente nesse espaço invisível — onde residem expectativas, percepções e promessas não verbalizadas — que se estrutura o Contrato Psicológico (Rousseau, 1989). Este contrato, embora não formalizado, exerce uma influência significativa sobre o comportamento dos colaboradores, sendo considerado um elemento central na construção do Comprometimento Organizacional (Morrison & Robinson, 1997). Assim, é nesse território intangível que se desenvolvem os vínculos mais profundos entre o indivíduo e a organização, os quais sustentam a lealdade, o envolvimento e a identificação com os objetivos institucionais.

Embora tenham sido alcançados resultados significativos, é fundamental reconhecer as limitações deste estudo. Uma das limitações verificadas neste estudo foi o tamanho da amostra. O presente estudo foi realizado com uma amostra de conveniência, dada a dificuldade de recolha de dados, pelo que seria interessante abranger mais organizações com uma amostra mais ampla que permitisse a consolidação dos resultados obtidos. Importa salientar a falta de aderência da população a estudos académicos e a dificuldade em angariar voluntários para o preenchimento dos questionários.

Como estudos futuros, sugere-se estudar a relação entre as dimensões do Contrato Psicológico e as dimensões do Comprometimento Organizacional, o estudo do Contrato Psicológico e do Comprometimento Organizacional por idades e por tempo de serviço na organização, bem como identificar o tipo de organização (pública ou privada) e comparar os resultados obtidos entre os dois tipos de organização.

Seria interessante realizar num futuro próximo um estudo longitudinal para que se possam analisar as alterações que ocorrem ao longo do tempo e efetuar comparações com o presente estudo. Com este método seria possível identificar tendências e estabelecer relações de causa e efeito.

7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic Press.
- Aggarwal, U., Datta, S., and Bhargava, S. (2007). The relationship between human resource practices, psychological contract and employee engagement: Implications for managing talent. *IIMB Management Review*, 19(3), pp. 313–325. Disponível em: <http://www.iimb.ernet.in/review>
- Almeida, G. (2017). Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista Foco*. 9 (1), 176 197.
- Almeida, G. de O. (2022). *Quebra e Violação do Contrato Psicológico: Efeitos no Comprometimento Organizacional e na Satisfação com o Trabalho*. Anais do Encontro da Divisão Acadêmica de Gestão de Pessoas da ANPAD (GPR), nº 23. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/GPR2322.pdf
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Illinois: The Dorsey Press, Inc.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., and Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), pp. 143-158.
- Banco de Portugal. (2024). *Boletim Económico – Primavera 2024*. Lisboa: Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt>
- Bastos, A. V. B., & Costa, F. M. (2001). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 11–41. Disponível em https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1984-66572001000100002
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley

- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: A study of value congruence and commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741. <https://doi.org/10.1002/job.112>
- Cardoso, A. A. (2022). *Gestão do conhecimento nas organizações: Impacto na motivação e na criatividade* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. ComUM. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41626/1/Arnaldo_Cardoso.pdf
- Chambel, M.J., & Alcover, C.M. (2011). Psychological contract of call-centers workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy*, 32, 115-134.
- Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: Similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 943-959.
- Chambel, M. J. (2014). *Contrato psicológico*. In S. Gonçalves (Ed.), *Psicologia organizacional: Conceitos e práticas*. Lidel.
- Cooper, C. L. (1999). Psychological contracts and employment relations. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (Vol. 6, pp. 1–18). Wiley.
- Cordeiro, A. L. (2014). *Contrato psicológico e comprometimento organizacional: Um estudo empírico* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].
- Correia, F. C. (2023). *Comprometimento Organizacional: Uma Construção a partir da Autenticidade do Líder e do Contrato Psicológico*. In: *Humanas Scientia*, Capítulo 53. DOI:10.55232/1087002.53.
- Costa, C., & Correia, P. (2022). O contrato psicológico e o desenvolvimento de Burnout. *Revista da FAE*, 25(1). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927–946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 903–930.

- Coyle-Shapiro, J.A-M., & Kessler, I. (2002). Reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and Employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-18.
- Coyle-Shapiro, J. A-M. & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper, and Julian Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17-34).
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Crozatti, J. A. (1998). *Cultura organizacional e gestão de pessoas: Uma abordagem crítica*. Revista de Administração Contemporânea, 2(2), 7–26. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000200002>
- Dabos, G. & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity: Psychological contracts in research teams. *Journal of Applied Psychology*, 89: 52-72.
- De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), 537-59.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Aldine Publishing.
- Duarte, R. (2002). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, (24), 213–225. https://www.academia.edu/8193445/DUARTE_R_Entrevistas_em_pesquisas_qualitativas
- Duarte, A. G., Leite, D. F. V., & Domínguez, C. F. (2024). A estratégia de métodos mistos integrativos e suas aplicações na pesquisa social em saúde. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(9), 65–73.
- Ehrlich, C. (1994). The psychological contract and organizational commitment. *Human Resource Management Journal*, 5(4), 62–71. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1994.tb00309.x>

- Ferreira, A. M. (2022). *Gestão de pessoas e cultura organizacional: Fatores críticos para o sucesso empresarial*. Revista Científica Foco, 15(2), 45–60. <https://revistafoco.com.br/ojs/index.php/foco/article/view/1234>
- Gagliardini Graça, M. I. B. R. (2011). *O investimento em capital humano e a criação de valor nas empresas: Uma aplicação às Unidades Hospitalares E.P.E. Portuguesas* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. ReCiPP. <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/384/1/Tese.pdf>
- Gonçalves Júnior, J. F., & Dellagostin, O. (2024). O investimento em capital humano: caminho para o desenvolvimento econômico e social. *Ciência e Cultura*, 76(2). <https://doi.org/10.5935/2317-6660.20240050>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 25, pp. 161-178.
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista de Pesquisa Interdisciplinar*, e202114. Recuperado de <https://revista.ufr.br/rep/article/download/e202114/pdf>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Guzzo, R. & Noonan, K. (1994). Human Resource Practices as Communications, and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 447-462.
- Hall, D. & Moss, J. (1998). The New Protean Career Contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J, Shore, L. M., Bommer, W. H. & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1208-1219.

- Hendry, C., & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 38–44. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00283.x>
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286–294. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00012-I](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00012-I)
- Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36–49. <https://doi.org/10.1108/01425459610110386>
- Hui, C., Lee, C. & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2024). Relatório Anual: Estatísticas do Emprego e da Economia Portuguesa 2024. Lisboa: INE. <https://www.ine.pt>
- Itzkovich, I., (2021). Constructing and Validating Students' Psychological Contract Violation Scale. *Frontiers in Psychology*, 12 (1), 110.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Knights, D., & Kennedy, T. (2005). Psychological contracts: A critical perspective. In *Management and Organization: A Critical Text* (pp. 123–145). London: Macmillan.
- Lambelho, S. T. P. (2021). *Contrato psicológico: Dinâmica das expetativas dos colaboradores de uma organização de saúde* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório UBI. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstreams/ceb089b0-e991-4b72-ad46-f4f0fbe00b51/download>
- Leiria, A., Palma, P., & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12 (1), 6794.

- Lester, S.W., Claire, E., and Kickull, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: what employees value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24, pp. 10 –21.
- Lester, S.W., Kickul, J.R., & Bergmann, T.J. (2007). Managing employee perceptions of psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J. & Solley C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge: Harvard University Press.
- Li, H., & Xu, C. (2021). Psychological Contracts and Employee Innovative Behaviours; A Moderated Mediation Effect Model. *Hindawi*, 1 (1), 112.
- Lub, D., Bal, M., Blomme, J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal,
- Lo, S., & Aryee, S. (2003). Psychological Contract Breach in Chinese Context: An Integrative Approach. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 1005 – 1020.
- Lub, D., Bal, M., Blomme, J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27 (6), 653–680.
- Martins, A., Lopes, A. (2012), “Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, Editora RH
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS*. ReportNumber, Lda. (8 ed.).
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84–91. <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>
- Mendes, M. S., Burigo, C. C. D., & Silva, G. W. (2024). Gestão com as pessoas: Um olhar sobre o processo da gestão universitária. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, 8(1). <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/55305>

- Menegon, L. F., & Casado, T. (2021). *Contratos psicológicos: uma revisão da literatura*. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. <https://revistas.usp.br/rausp/article/download/51905/55957>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Moreira, V., & Moreira, G. K. T. (2024). Motivação e liderança no ambiente organizacional: Uma revisão integrativa. *Anais do Congresso de Administração Pública*. https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07072024_110757_668aa40db1919.pdf
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations. In J. A.-M. CoyleShapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The Employment Relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 161-180). Oxford, UK: Oxford University Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224-247. DOI: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 14, nº1, 115-133.
- 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.
- Niglas, K. (2004). The combined use of qualitative and quantitative methods in educational research. *Tallinn Pedagogical University*.
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21 (4), 1–28.
- Oliveira, S. de, Guimarães, O. M., & Ferreira, J. L. (2023). As entrevistas semiestruturadas na pesquisa qualitativa em educação. *Revista Linhas*, 24(55), 210–236. <https://doi.org/10.5965/1984723824552023210>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). (2024). *Economic Outlook: Portugal 2024*. Paris: OCDE. <https://www.oecd.org>
- Orvis, K. A., Cortina, J. M. & Dudley, N. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (5), 1183-1193.
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (5th ed.). Maidenhead: Open University Press.
- Pantaleão, B. V. (2021). *O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos de agências reguladoras brasileiras* [Dissertação de mestrado, FGV EBAPE]. <https://repositorio.fgv.br/items/2f8a80e1-f10f-4a1d-8546-8c9687c2b0ad>
- Parzefall, M. R. (2007). Psychological contracts and reciprocity: A study in a Finnish context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1703-1719.

- Pestana, M. H., & Gageiro J. N. (2014). *Análise de dados em Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (4.^a ed.). Lisboa, Portugal: Sílabo.
- Pimentel, D., Almeida, P., Marques-Quinteiro, P., & Sousa, M. (2021). *Employer branding e contrato psicológico em empresas familiares e não familiares*. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3–4), 213–230. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2020-1106>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, T., & Boulian, V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603–609.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47, 350–367.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2006). Effects of psychological contract breach on performance of IT employees: The mediating role of affective commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299–306. <https://doi.org/10.1348/096317905X53183>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 1371–152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–298.
- Robinson, S. L., and Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(3), pp. 289–298.
- Rodrigues, R. A. S. (2025). *Da quebra e violação do contrato psicológico ao desvio no trabalho: O papel do cinismo organizacional* [Dissertação de mestrado, ISPA – Instituto Universitário]. <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/4caa406d-9a58-45a6-b351-69e8af0849a5/full>

- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological contract construct. *Journal of Management History*, 3, pp. 204–217.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389–400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments: A psychological contract perspective. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 290–322). Jossey-Bass.
- Rousseau, D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 511-541.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. McGraw-Hill.
- Santos Junior, A. S., Rosa, P. F. M., & Sartori, R. (2022). Conhecimento organizacional e inovação: Uma análise bibliométrica da produção científica recente. *Revista UNICESUMAR*.
<https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/10493/1/681367.pdf>
- Sánchez, J., & Franco, C. (2019). *Contrato psicológico y compromiso organizacional: una revisión teórica*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 85–94.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)

- Silva, J. R. P. (2020). *Cumprimento do contrato psicológico e atitudes: O papel moderador da segurança de emprego e da empregabilidade* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/705/1/17617_Monografia_Joao_Silva_4424.pdf
- Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the UK. *Human Resource Management Journal*, 6(4), 75–92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00415.x>
- Sparrow, P. R., & Cooper, C. L. (1998). New organizational forms: The strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4), 356–371. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1998.tb00176.x>
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefooghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821–838. <https://doi.org/10.1002/job.347>
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 77, 493–514.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. & Taylor, S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48 (1), 146-157.
- Tomprou, M., Nikolaou, I. & Vakola, M. (2012): Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (2), 385-405.
- Turnley W.H, Feldman D.C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25–42.
- Tyagi, A. & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: Issues & V concerns in psychological contract. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45 (3), 381 – 395.

- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management*, 41, 692–703. <https://doi.org/10.2307/256965>
- Vaz, M. C. (2024). *Cultura organizacional e desempenho: Uma análise em empresas portuguesas* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório ULisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/12345>,
- Vilaverde, A. R. P. (2023). *Compromisso organizacional e o contrato psicológico: Estudo no setor público* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/3de4993d-ea0a-498a-966e-aa23ab6b6688/download>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 241–273. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

ANEXOS

Anexo 1



Questionário

Este questionário é parte integrante de uma investigação a decorrer no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém Instituto Politécnico, cujo objetivo é o estudo da influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional dos colaboradores de organizações do distrito de Santarém de diferentes setores de atividade. Todas as informações prestadas neste questionário são confidenciais e apenas serão utilizadas para fins estatísticos no âmbito da investigação em curso. Em caso de dúvida no preenchimento do questionário, contacte: mluis@mail.telepac.pt.

1. Contrato Psicológico

As organizações fazem "promessas", explícitas ou implícitas, de que darão recompensas às pessoas que nela trabalham, em troca das suas contribuições para com a organização.

Pense na organização onde trabalha e indique a extensão em que considera que ela está a cumprir com as suas obrigações. Se considera que a organização não tem a obrigação de dar um determinado benefício, responda "0" (Não tem essa obrigação). Se considera que a organização tem a obrigação de dar um determinado benefício, escolha de "1" a "5" o grau em que essa obrigação está a ser cumprida, correspondendo a resposta "5" ao grau mais elevado (Tem cumprido muito mais do que era a sua obrigação).

1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa.	0	1	2	3	4	5
2. Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).	0	1	2	3	4	5
3. Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.	0	1	2	3	4	5
4. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.	0	1	2	3	4	5

A Influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional

5. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.	0	1	2	3	4	5
6. Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.	0	1	2	3	4	5
7. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).	0	1	2	3	4	5
8. Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.	0	1	2	3	4	5
9. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.	0	1	2	3	4	5
10. Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.	0	1	2	3	4	5
11. Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.	0	1	2	3	4	5
12. Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.	0	1	2	3	4	5
13. Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.	0	1	2	3	4	5
14. Divulgar o meu trabalho no exterior.	0	1	2	3	4	5
15. Proporcionar-me um emprego estável.	0	1	2	3	4	5
16. Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.	0	1	2	3	4	5
17. Preocupar-se com o meu bem estar pessoal.	0	1	2	3	4	5
18. Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.	0	1	2	3	4	5
19. Ser responsável pelas preocupações e bem estar de todos os funcionários.	0	1	2	3	4	5
20. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.	0	1	2	3	4	5
21. Preocupar-se com o meu bem estar a longo prazo.	0	1	2	3	4	5
22. Dar-me segurança de emprego.	0	1	2	3	4	5
23. Oferecer-me uma remuneração estável.	0	1	2	3	4	5
24. Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.	0	1	2	3	4	5
25. Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.	0	1	2	3	4	5
26. Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.	0	1	2	3	4	5
27. Pagar-me de acordo com aquilo que faço.	0	1	2	3	4	5
28. Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.	0	1	2	3	4	5
29. Garantir a estabilidade do meu emprego.	0	1	2	3	4	5
30. Deixar-me ir embora, quando eu quiser.	0	1	2	3	4	5
31. Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.	0	1	2	3	4	5
32. Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.	0	1	2	3	4	5

2. Comprometimento Organizacional

Um dos grandes focos do Contrato Psicológico consiste no compromisso e no envolvimento que o trabalhador apresenta com a organização onde trabalha.

Para medir o comprometimento organizacional foi utilizada uma escala tipo Likert de 7 pontos na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Pense na organização onde trabalha e indique, face às afirmações seguintes, o grau de concordância com as mesmas.

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7

17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5	6	7

3. Dados Sócio Profissionais

1. Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino
2. Idade: ☐ 18-25 anos ☐ 26-34 anos ☐ 35-42 anos ☐ 43-50 anos ☐ 51-58 anos ☐ 59-66 anos
3. Estado Civil: ☐ Solteiro(a) ☐ Casado(a)/União de facto ☐ Divorciado(a)/Separado(a) ☐ Viúvo(a)
4. Filhos: ☐ Sim ☐ Não
5. Habilitações Literárias: ☐ Ensino básico ☐ Ensino secundário ☐ Ensino superior
6. Setor de Atividade: ☐ Setor primário ou extrativo (agricultura, pesca, criação de gado, extração) ☐ Setor secundário ou industrial (construção, indústria) ☐ Setor terciário ou dos serviços (transportes, bancos, seguros, hotelaria, educação, restaurantes)
7. Tempo de serviço na organização: ☐ menos de 1 ano ☐ 01-05 anos ☐ 06-10 anos ☐ 11-15 anos ☐ 16-20 anos ☐ 21 ou mais anos
8. Dimensão da organização a que pertence: ☐ Até 10 trabalhadores ☐ Entre 11 e 50 trabalhadores ☐ Entre 51 e 99 trabalhadores ☐ Entre 100 e 250 trabalhadores ☐ Mais de 250 trabalhadores

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

Anexo 2



Guião da Entrevista

Esta entrevista faz parte integrante de uma investigação a decorrer no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém Instituto Politécnico, cujo objetivo é o estudo da influência do Contrato Psicológico no Comprometimento Organizacional nas organizações.

As questões que constam do guião da entrevista pretendem estudar o Contrato Psicológico e o Comprometimento Organizacional da organização onde trabalha.

As organizações fazem "promessas", explícitas ou implícitas, de que darão recompensas às pessoas que nela trabalham, em troca das suas contribuições para com a organização.

Contrato Psicológico
1. Como descreveria, na sua perspetiva, as "promessas" que a organização faz aos colaboradores, formais ou informais?
2. Na sua opinião, a organização cumpre com as expectativas que os colaboradores têm em relação ao seu desenvolvimento profissional? Caso a sua resposta seja afirmativa, exemplifique.
3. Que tipo de benefícios ou recompensas considera que os colaboradores esperam da organização, mesmo que não estejam formalmente contratualizados?
4. Na sua opinião, a organização promove a progressão na carreira e o enriquecimento das funções dos colaboradores?
5. Na sua opinião, os colaboradores sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar pessoal e profissional?
6. Que papel considera que a chefia tem na construção e manutenção do contrato psicológico?

Comprometimento Organizacional	
1.	Na sua opinião, os colaboradores sentem-se emocionalmente ligados à organização? Em caso afirmativo, identifique os sinais.
2.	Na sua opinião, os colaboradores permanecem na organização por lealdade, obrigação moral ou por necessidade material?
3.	Que estratégias utiliza para reforçar o comprometimento dos colaboradores com a organização?
4.	Já foram observadas situações em que o comprometimento organizacional foi afetado por falhas no cumprimento do contrato psicológico? Quais as estratégias aplicadas nestas situações?
5.	Que práticas considera eficazes para fortalecer a confiança e o compromisso dos colaboradores?