



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**O Acordo não escrito: Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional na Administração Pública em Portugal**

Sandra Isabel de Oliveira Ferreira de Sousa

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Associada com Agregação,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025



SOCIOLOGIA  
E POLÍTICAS PÚBLICAS

---

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

**O Acordo não escrito: Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional na Administração Pública em Portugal**

Sandra Isabel de Oliveira Ferreira de Sousa

Mestrado em Administração Pública

Orientadora:

Doutora Maria José Sousa, Professora Associada com Agregação,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2025



## **Agradecimentos**

A conclusão desta dissertação representa não só o termo de uma etapa académica exigente, mas também a concretização de um projeto pessoal que resultou da confiança, colaboração e incentivo provenientes de diversas pessoas.

É devido salientar, em primeiro lugar, a orientação prestada pela Professora Doutora Maria José Sousa, cuja competência científica, rigor metodológico e disponibilidade foram determinantes para a estruturação e profundidade deste trabalho. As suas críticas construtivas e sugestões oportunas tiveram impacto decisivo no desenvolvimento do estudo.

Reconheço, igualmente, a relevância do apoio prestado pelos participantes do pré-teste, pois a partilha transparente das suas perspetivas foi essencial para a robustez dos dados recolhidos e para a ancoragem prática das conclusões apresentadas.

Uma palavra de apreço é devida às minhas amigas e colegas de curso, Marisa Bodião e Sara Costa, pelo seu permanecente incentivo, partilha de ideias que tornaram este percurso mais leve e enriquecedor, apoio e amizade. Aos restantes colegas do Mestrado, mesmo à distância, agradeço o apoio, o incentivo e o espírito de entreajuda que sempre demonstraram.

No domínio pessoal, desejo realçar o papel fundamental da família. Ao meu namorado João, agradeço profundamente a paciência, compreensão e apoio incondicional em todas as etapas deste processo. Aos meus pais, expresso o mais profundo reconhecimento pela educação e valores transmitidos. Às minhas irmãs, agradeço o carinho, a preocupação, a presença incondicional e por serem uma força de inspiração.

Aos meus amigos deixo uma palavra de gratidão por me acompanharam com palavras de ânimo, compreensão e boa disposição, o que tornou este caminho mais leve e humano.

Por fim, fica registado, de forma sincera e consciente, o agradecimento a todos os que, de modo mais visível ou discreto, contribuíram para que este percurso fosse possível. Que cada gesto de apoio encontre aqui o devido reconhecimento académico.



## **Resumo**

A investigação proposta examina a relação entre contrato psicológico e comprometimento organizacional no contexto dos trabalhadores da Administração Pública em Portugal. Embora o contrato formal determine juridicamente a relação laboral, revela-se insuficiente para captar as dimensões subjetivas e implícitas que pautam as expetativas e obrigações percebidas pelos trabalhadores. Neste quadro, emerge o contrato psicológico como um acordo não escrito, repleto de expetativas e percepções individuais sobre as responsabilidades mútuas entre empregado e organização, sendo particularmente relevante no setor público, marcado por estabilidade no emprego, burocracia e sucessivas reformas.

O presente estudo atribui especial relevo ao comprometimento organizacional, entendido enquanto vínculo afetivo, normativo e instrumental que liga o trabalhador à organização, influenciando atitudes, comportamentos e desempenho profissional. Argumenta-se que práticas de gestão de pessoas na Administração Pública que privilegiem a comunicação transparente, o reconhecimento e a justiça organizacional são determinantes para fortalecer o comprometimento, promovendo a motivação, o envolvimento e a sustentabilidade das equipas. Assim, o estudo evidencia a importância de alinhar políticas formais e práticas informais, reconhecendo o papel do contrato psicológico na construção de relações laborais mais sólidas e eficazes, como forma de reforçar o comprometimento e a eficácia organizacional.

**Palavras-Chave:** Administração Pública, Contrato Psicológico, Comprometimento Organizacional, Expetativas e Percepções.



## **Abstract**

The proposed research examines the relationship between the psychological contract and organizational commitment within the context of public administration employees in Portugal. Although the formal contract legally defines the employment relationship, it proves insufficient to capture the subjective and implicit dimensions that shape employees perceived expectations and obligations. In this context, the psychological contract emerges as an unwritten agreement laden with expectations and individual perceptions regarding mutual responsibilities between the employee and the organization. This is particularly relevant in the public sector, characterized by job stability, bureaucracy, and successive reform processes.

This study gives special emphasis to organizational commitment, which is understood as the affective, normative, and instrumental bond that connects the employee to the organization, influencing attitudes, behaviors, and professional performance. It is argued that human resource management practices in public administration that prioritize transparent communication, recognition, and organizational justice are decisive for strengthening commitment, fostering motivation, engagement, and team sustainability. Thus, the study highlights the importance of aligning formal policies and informal practices, acknowledging the role of the psychological contract in building stronger and more effective employment relationships, as a way to reinforce commitment and organizational effectiveness.

**Keywords:** Public Administration, Psychological Contract, Organizational Commitment, Expectations and Perceptions.



## Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Introdução	13
<i>Parte 1: A Revisão da Literatura</i>	15
Capítulo 1. A Administração Pública em Portugal	16
1.1. O CONCEITO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL	16
1.2. ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	16
1.3. A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL	18
Capítulo 2. O Contrato Formal e o Contrato Psicológico	21
2.1. O CONTRATO FORMAL E NÃO FORMAL DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	21
2.2. O CONTRATO PSICOLÓGICO: EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS	22
2.3. TIPOS DE CONTRATOS PSICOLÓGICOS	26
Capítulo 3. O Comprometimento Organizacional	28
3.1. O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	28
3.2. DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	30
<i>Parte 2: Desenho da Investigação e Tratamento de Dados</i>	33
Capítulo 4: Desenho da Investigação	34
4.1. METODOLOGIA	34
4.1.1. Justificação do Estudo	34
4.1.2. Modelo de Investigação e Hipóteses	35
4.2. MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	39
4.2.1. Inquérito por Questionário	39
4.2.2. Escala do Contrato Psicológico	41
4.2.3. Escala do Comprometimento Organizacional	42
4.2.4. População	42
Capítulo 5: Tratamento e Discussão dos Dados	43
5.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	43
5.2. RESULTADOS	44
5.3. ESTATÍSTICAS DESCRIPTIVAS	45
5.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	47

<b>5.5. IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	<b>53</b>
<b>5.6. CONCLUSÃO</b>	<b>55</b>
<b>5.7. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO</b>	<b>56</b>
<b>Fontes</b>	<b>58</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO A. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO B. EMAIL A SOLICITAR A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO C. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO D. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>89</b>
<b>ANEXO E. CURRICULUM VITAE</b>	<b>93</b>

## **Índice de Quadros**

QUADRO 4.1. Questionário - Identificação das dimensões do contrato psicológico	41
QUADRO 4.2. Questionário - Descrição de outras questões adicionais	41
QUADRO 4.3. Questionário - Identificação das dimensões por componentes de comprometimento organizacional	41
QUADRO 5.1. Quadro de correlações: contrato psicológico e comprometimento organizacional	49

## **Índice de Figuras**

FIGURA 4.1. Modelo conceptual	36
-------------------------------	----

## **Índice de Tabelas**

TABELA 5.1. Consistência interna	45
TABELA 5.2. Estatísticas descritivas	46
TABELA 5.3. Correlações	47
TABELA 5.4. Perceção do contrato psicológico na Administração Pública	49
TABELA 5.5. Comprometimento organizacional por tempo de serviço	50
TABELA 5.6. Comprometimento afetivo e conhecimento do contrato psicológico	51
TABELA 5.7. Relação entre percepção do contrato psicológico e intenção de permanência	52

## Introdução

A Administração Pública portuguesa encontra-se num processo contínuo de reconfiguração, dependente de dinâmicas sociais e de políticas económicas que desafiam os modelos tradicionais de gestão e relações laborais. Essas relações não se esgotam no contrato formal, que regula a remuneração, benefícios e direitos (Castanheira, 1999), mas abrangem também dimensões implícitas e subjetivas, resultantes de expectativas e entendimentos estabelecidos entre colaborador e organização (Almeida, 2016). Nesse sentido, “*o conjunto destes sinais e termos, tanto explícitos como implícitos, é definido como contrato psicológico*” (Almeida, 2016), enquanto acordo tácito e dinâmico baseado em percepções mútuas (Rousseau, 2001; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008), estruturado na crença de reciprocidade (Rousseau, 1995).

Embora o vínculo formal seja a base institucional da regulação da relação laboral, não capta toda a sua complexidade, o que torna necessária a análise do contrato psicológico (Rousseau, 1989; Paraíso, Dias & Castro, 2012; Barros, 2016). Introduzido por Argyris (1960) e aprofundado por Rousseau (1989), este conceito tornou-se fundamental para a compreensão da satisfação, motivação e do comprometimento organizacional, pilares do desempenho e identificação institucional (Meyer & Allen, 1991; Montes, Rousseau & Tomprou, 2015). No entanto, subsistem lacunas sobre estas dinâmicas no setor público em Portugal (Brandão, 1993; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Sousa, 2016).

Neste enquadramento, o presente estudo incide, portanto, no comprometimento organizacional enquanto variável associada ao contrato psicológico. Este representa o vínculo do trabalhador à organização, expresso por envolvimento emocional e dedicação ativa (Kumasey et al., 2017; George & Jones, 2008). Meyer e Allen (1991) e Bastos et al. (1997) descrevem o comprometimento organizacional como multidimensional – afetivo, normativo e instrumental – influenciando desempenho e permanência. Atendendo à sua relação direta com a motivação e com os resultados institucionais, este conceito tem sido amplamente investigado (Klein, 2016). Termos em que, a articulação entre contrato psicológico e comprometimento tem uma importância decisiva em contextos de reforma administrativa.

A relação entre ambos é explicada pela teoria da troca social, que coloca a reciprocidade no centro das relações laborais (Behery, Paton & Hussain, 2012; Rousseau, 1995). Quando cumprido, o contrato psicológico favorece a satisfação dos colaboradores e fortalece o comprometimento, sobretudo na sua dimensão afetiva.

(Guest, 2004). Já as ruturas desse contrato geram insatisfação, distanciamento e maior intenção de saída, com impacto negativo na coesão e produtividade (Robinson & Rousseau, 1994; Chambel & Sousa, 2007).

A Administração Pública portuguesa, antes caracterizada por relativa estabilidade, atualmente é marcada por reformas, racionalização e envelhecimento da força de trabalho, o que se pode verificar através da análise dos dados da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público de onde resulta que a idade média é de 48,3 anos (DGAEP, 2022); termos em que, a preservação do compromisso dos colaboradores constitui um desafio central. Nesse contexto, o presente estudo coloca como questão de investigação: Qual a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública?

A investigação centra-se na referida relação, mas também é considerada a influência da variável sociodemográfica: tempo de serviço na Administração Pública, como elemento que pode clarificar aspectos determinantes do compromisso no sector público.

A presente tese encontra-se, assim, organizada em cinco capítulos principais: caracterização da Administração Pública portuguesa, análise do contrato formal e do contrato psicológico, exploração do comprometimento organizacional e a investigação empírica, com discussão de resultados e limitações do estudo. O primeiro capítulo oferece uma breve caracterização da Administração Pública portuguesa, abordando a sua evolução histórica e, por fim, os aspectos fundamentais da sua reforma. O segundo capítulo define o contrato formal dos trabalhadores do Estado e explora as suas relações e diferenças em comparação com o contrato psicológico, fundamentando-se na revisão da literatura. No terceiro capítulo, desenvolve-se o constructo do comprometimento organizacional, detalhando os principais conceitos, teorias e autores de referência. O quarto capítulo é dedicado à componente empírica, apresentando a metodologia utilizada no presente estudo. E, por fim, no quinto e último capítulo procede-se à análise dos resultados relativos às carreiras gerais da Administração Central, discutindo-se as implicações práticas para a gestão pública e propondo-se recomendações para investigações futuras.

Pretende-se com este estudo aprofundar a compreensão das relações laborais no setor público português, colocando o contrato psicológico como eixo central da experiência de trabalho e contribuindo para modernizar e humanizar a gestão de pessoas, criando contextos mais justos, motivadores e alinhados com os objetivos institucionais.

***Parte 1: A Revisão da Literatura***

## **Capítulo 1. A Administração Pública em Portugal**

### **1.1. O Conceito Geral de Administração Pública em Portugal**

O conceito de Administração Pública em Portugal abrange diversas perspetivas jurídicas, políticas e de gestão. Etimologicamente, o termo administrar deriva do latim *ad minister*, significando servir, no sentido de orientar as atividades e os recursos para a concretização de fins institucionais. Para Tavares (2019), a Administração Pública pode ser definida como o poder de gestão do Estado, que se manifesta no poder de regulamentar, tributar e fiscalizar, através dos seus órgãos e outras instituições, tendo em vista a prossecução do serviço público. Caupers (2013) entende administrar como uma ação que ocorre por meio da integração de recursos humanos, materiais e financeiros, que são mobilizados e geridos dentro do contexto de uma organização.

No quadro jurídico-constitucional português, o artigo 266.º da Constituição da República Portuguesa (CRP) define a Administração Pública como tendo por missão a prossecução do interesse público, respeitando direitos dos cidadãos e princípios como legalidade, igualdade, imparcialidade e proporcionalidade, subordinando-se à fiscalização jurisdicional (Canotilho & Moreira, 20).

Estruturalmente, a Administração Pública portuguesa é composta por um conjunto complexo e diverso de órgãos, serviços e entidades, que atuam sob orientação política para a prossecução do interesse público e com vista à concretização das políticas públicas instituídas pelo poder político (Ferraz, 2016). Neste contexto, a Administração Pública é um elemento central do aparelho de Estado, garantindo legalidade, continuidade e imparcialidade, além de funcionar como mediadora entre o poder político e a sociedade (Pimenta, 2011).

### **1.2. Estrutura da Administração Pública Portuguesa**

A doutrina portuguesa distingue tradicionalmente a Administração Pública em dois sentidos: o orgânico, referente ao conjunto de entidades, órgãos e agentes organizados de forma estável para satisfazer as necessidades coletivas (Amaral, 2015), e o material ou funcional, correspondente à atividade administrativa desenvolvida para prosseguir o interesse público (Caupers, 2013; Rebelo de Sousa & Salgado de Matos, 2015). Esta diferenciação evidencia a dimensão institucional e a vertente operativa da Administração.

A estrutura orgânica da Administração Pública traduz a complexidade da ação do Estado, articulando centralização, descentralização, hierarquia e autonomia, visando a eficácia, especialização e participação democrática (Amaral, 2015; Caupers, 2013; Canotilho, 2010). Em Portugal, distingue-se entre administração direta do Estado, administração indireta do Estado e administração autónoma (regional e local). Cada uma apresenta características próprias em termos de autonomia, relação com o Governo e funções desempenhadas. Nesse sentido:

- ✓ Administração direta do Estado corresponde aos órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado, que exercem a sua atividade sob dependência hierárquica direta do Governo, nos termos do artigo 2.º da Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro. Trata-se de uma administração organizada de forma hierarquizada, cujos organismos têm por finalidade a satisfação das necessidades coletivas, podendo dispor de competências de âmbito nacional, quando se trata de serviços centrais, ou em áreas territoriais delimitadas, no caso dos serviços periféricos. Como sublinha Amaral (2015), a administração direta constitui *“o núcleo central da atuação administrativa do Estado, onde a autoridade e os recursos pertencem diretamente ao Estado enquanto pessoa coletiva”*.
- ✓ Administração indireta do Estado é formada por entidades dotadas de personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira, designadamente os institutos públicos (Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro), os fundos personalizados e as entidades públicas empresariais (Decreto-Lei n.º 133/2013, de 03 de outubro). Estas entidades prosseguem os fins do Estado de modo autónomo e especializado, dispondo de maior flexibilidade organizacional, mas permanecem sujeitas à superintendência e à tutela do Governo, que conserva poderes de orientação estratégica e de fiscalização da sua atividade (Gonçalves, 2019).
  - ✓ Administrações autónoma (local e regional) compreende as autarquias locais — municípios, freguesias e entidades intermunicipais — e as regiões autónomas. Estas entidades beneficiam de órgãos de governo próprios, bem como de autonomia administrativa e financeira, exercendo as competências que lhes são atribuídas pela lei. A sua existência traduz a concretização do princípio da descentralização administrativa e da valorização da participação democrática dos cidadãos na definição das políticas públicas locais e regionais. Apesar da autonomia reconhecida, estas entidades estão sujeitas à tutela do Estado, a qual

se concretiza em mecanismos de fiscalização e controlo da legalidade dos seus atos (Oliveira, 2013).

Esta estrutura plural e descentralizada permite efetivar os princípios de desconcentração e descentralização administrativa, aproximando os serviços públicos dos cidadãos e promovendo autonomia financeira, técnica e administrativa em determinados órgãos, sem comprometer a coesão da atuação do Estado.

Elemento incontornável da função pública são os funcionários públicos que executam as competências administrativas, regendo-se por princípios de serviço público e por um regime jurídico estatutário distinto do regime laboral privado (Canotilho & Vital Moreira, 2010; Tavares, 2014; Neves, 2013). Moura (2004) sublinha que o funcionário público constitui o “instrumento” essencial da ação administrativa, operando segundo a legalidade, imparcialidade e interesse público. Neste sentido, os trabalhadores do Estado são o suporte humano da missão administrativa, assegurando a salvaguarda do bem comum e a prossecução dos objetivos coletivos (Albuquerque, 2014).

### **1.3. A Reforma da Administração Pública em Portugal**

A reforma do Estado, em especial da Administração Pública, relaciona-se com a clarificação das funções do Estado e a redução do seu âmbito de intervenção. Pollitt e Bouckaert (2017) sublinham que os processos de reforma procuram alinhar o Estado com princípios de eficiência, prosseguido através do redimensionamento da máquina administrativa. Osborne e Gaebl (1992) destacam a redefinição das responsabilidades públicas como eixo central destas transformações e, no mesmo sentido, resulta dos “Relatórios sobre o Desenvolvimento Mundial do Banco Mundial (1996,1997) a percepção de um Estado demasiado grande perante alternativas de mercado mais eficazes.

Em Portugal, a transição da *Old Public Administration* para propostas da *New Public Management* refletiu esta tendência (Minogue, 2000), tendo-se evoluído de um modelo burocrático tradicional para um novo paradigma de gestão pública moderna, marcado por reformas na Administração Pública. Muitas destas iniciativas têm origem externa, uma vez que “o país não é imune às ideias da Nova Gestão Pública” (Araújo, 2001), introduzindo-se práticas de gestão privada como a privatização, descentralização e avaliação de desempenho (Hood, 1991; Osborne & Gaebl, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2017). Esta evolução, segundo Peters e Wright (1998, citados por Araújo, 2002), originou novos modelos organizacionais orientados para a eficiência, transparência e accountability.

O *New Public Management*, promovido por autores como Christopher Hood (1991), advoga a introdução de práticas e conceitos do sector privado, enfatizando o recurso à gestão orientada por objetivos, propondo estratégias como a privatização, descentralização e a introdução de sistemas de avaliação de desempenho (Osborne & Gaebler, 1992; Pollitt & Bouckaert, 2017). Nesse sentido, e com a crescente demanda por transparência, eficiência e accountability, nas últimas décadas, tem-se assistido na Administração Pública portuguesa à (re)formulação e ao desenvolvimento de novos modelos de gestão de modo a possibilitar a reorganização do setor público de forma mais eficiente e eficaz do que o tradicional modelo burocrático (Peters & Wright, 1998, citados por Araújo, 2002).

As reformas administrativas têm sido alvo de intenso debate e sucessivas intervenções por parte dos diferentes governos constitucionais, na demanda pela modernização do Estado e adaptação dos serviços públicos às expectativas e necessidades da sociedade. Segundo autores como Pollitt & Bouckaert (2011), o processo de reforma é impulsionado pela procura de uma Administração Pública mais eficiente, orientada para o cidadão e capaz de responder de forma inovadora aos desafios sociais. Para Nikos (2001), as preferências e exigências dos cidadãos passaram a ser critérios fundamentais para a reorientação dos sistemas administrativos contemporâneos, reforçando a necessidade de maior aproximação democrática e qualidade dos serviços públicos.

Amaral (2000) define a reforma administrativa como um conjunto sistemático de medidas para tornar a Administração Pública mais eficiente e alinhada com os seus princípios, sendo um conceito condicionado pelo contexto institucional e histórico (Mozzicafreddo & Gouveia, 2011). Em Portugal, a preocupação com a reforma intensificou-se após o ano de 1974, como resposta a pressões internas e externas (Araújo, 2000; Bilhim & Gonçalves, 2020), evidenciando influências internacionais, nomeadamente da União Europeia (Magone, 2014; Pires, 2001; Araújo, 2007).

Como momentos relevantes é de destacar a informatização e reorganização da administração central nos anos 80 e 90 (Carvalho, 1997), e, já nos anos 2000, programas como o PRACE (2005–2007), o SIADAP (Carapeto, 2006; Araújo, 2008) e o SIMPLEX (OCDE, 2022), que reforçaram a racionalização, a avaliação de desempenho e a simplificação administrativa. Apesar das inovações, estes programas enfrentaram limitações que foram objeto de críticas (Araújo, 2008; Serrano, 2010; Guimarães, 2021). A crise financeira internacional (2011–2014) trouxe reformas marcadas por políticas de austeridade que afetaram a Administração Pública (Tavares, 2019), seguidas de

políticas centradas em digitalização, inovação e foco no cidadão (Pires, 2001; Araújo, 2008).

Os modelos de reforma administrativa caracterizam-se pela sua diversidade, uma vez que são definidos pelas opções políticas adotadas por cada Estado e pela especificidade das sociedades envolvidas (Mozzicafreddo, 2011). Tal como sublinha Araújo (2002), a reforma é essencialmente um processo político, dependente de condicionantes organizacionais e culturais, exigindo estratégias de longo prazo baseadas na valorização do serviço público. Atualmente, o XXV Governo Constitucional propõe reformas em torno da simplificação, digitalização, articulação institucional e responsabilização (Programa do XXV Governo Constitucional, 2025; Decreto-Lei n.º 96/2025, de 21 de agosto). Tal agenda reformista responde aos desafios teóricos da administração contemporânea (Pollitt & Bouckaert, 2017), baseando-se tanto na racionalização interna como na aproximação aos padrões internacionais de qualidade (Longo, 2018).

Segundo o Programa do Governo e a legislação mais recente, as medidas centrais envolvem a reconfiguração da estrutura administrativa com a fusão e extinção de organismos redundantes, além da descentralização e modernização dos processos organizacionais. Os desafios contemporâneos incluem conciliar eficiência e equidade, valorizar os trabalhadores e investir na inovação tecnológica (Hood, 1991; Dunleavy et al., 2006; Howlett & Ramesh, 2003), sendo fundamental articular estabilidade institucional com a inovação (Pollitt & Bouckaert, 2017). Neste contexto, destacam-se políticas centradas nos recursos humanos, carreira e formação contínua (Teixeira, 2012; Longo, 2018; Resolução do Conselho de Ministros n.º 121/2025, de 12 de agosto).

## **Capítulo 2. O Contrato Formal e o Contrato Psicológico**

### **2.1. O Contrato Formal e Não Formal dos Trabalhadores da Administração Pública**

De acordo com Almeida (2015), o regime jurídico do contrato de trabalho em funções públicas distingue-se do aplicável aos trabalhadores do setor privado, uma vez que é celebrado com uma pessoa coletiva pública e apresenta características próprias. Esse regime encontra-se consagrado na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, complementada legislação diversa. É, assim, esta lei que estabelece e disciplina as várias modalidades das relações laborais no âmbito da Administração Pública.

O vínculo de emprego público que, em regra, é constituído pelo contrato de trabalho em funções públicas, consiste num acordo bilateral, celebrado entre uma pessoa singular e uma entidade empregadora pública, mediante o qual o trabalhador se compromete, mediante remuneração, a prestar a sua atividade laboral no seio de uma organização pública e sob autoridade desta (Veiga e Moura & Arrimar, 2025). Este acordo formal, que é reduzido a escrito, visa regular uma relação jurídico-administrativa que obriga ambas as partes ao cumprimento de deveres e confere-lhe direitos, sob a tutela de normas específicas destinadas a garantir o adequado exercício das funções de interesse público atribuídas aos trabalhadores do Estado. Segundo o autor Marecos (2011), este contrato assume-se como uma modalidade regra de constituição do vínculo na Administração Pública, destacando-se pela sua forma escrita e pela regulação própria que lhe é conferida pela legislação especial vigente.

A relação contratual com a Administração Pública pode assumir três modalidades principais: contrato de trabalho em funções públicas, nomeação e comissão de serviço, estando as mesmas previstas no artigo 6.º e seguintes da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. O contrato de trabalho em funções públicas, que constitui o regime regra na Administração Pública (Câmara, 2012), pode ser celebrado por tempo indeterminado ou a termo resolutivo, sendo aplicável sempre que, por lei, não esteja prevista a nomeação ou a comissão de serviço. Trata-se de um vínculo baseado num acordo bilateral entre o trabalhador e a entidade empregadora pública e, segundo a autora Nunes (2014), aplica-se à generalidade dos trabalhadores da Administração Pública, sobretudo em funções de natureza predominantemente técnica.

Por conseguinte, a nomeação caracteriza-se como um ato administrativo unilateral destinado, a categorias específicas de funções relacionadas com missões das Forças Armadas, representação externa do Estado, investigação criminal ou inspeção, onde se

exige um especial dever de fidelidade ou o exercício de poderes de autoridade, sendo somente aplicável para as atividades definidas na lei (Neves, 2010).

Por fim, a comissão de serviço é uma modalidade que se destina taxativamente ao exercício temporário de funções, isto é, trata-se de um cargo que não corresponde a um posto de trabalho permanente na Administração Pública, como seja no caso dos cargos dirigentes ou certos cargos em que seja *“valorizada a confiança pessoal ou técnica- e a aquisição de certa qualificação profissional por parte de quem tem uma relação jurídica de emprego público constituída por tempo indeterminado, estando em causa uma lógica transitória, precária ou reversível”* (Brito, 2010, pp. 143-146).

Atenta a rigidez normativa do contrato de trabalho na Administração Pública, este assume sobretudo natureza de contrato de adesão, onde o trabalhador carece de margem para alterar substancialmente o regime aplicável (Veiga, Moura & Arrimar, 2008). Contudo, a relação laboral não se esgota nesse plano formal, uma vez que se desenvolve, igualmente, ao nível do contrato psicológico. Neste, a organização apenas proporciona o espaço para a sua emergência, formado pelas crenças e expectativas mútuas não escritas entre trabalhador e empregador (Ferreira, 2007; Rousseau, 1989, 1995; Guest, 2002). Estas expectativas, presentes em qualquer vínculo laboral, influenciam a experiência organizacional (Lambelho, 2013) e podem anteceder mesmo a formalização do contrato, resultando das percepções individuais (Rousseau, 2001; Cantisano & Domínguez, 2007).

Assim, contrato formal e contrato psicológico constituem realidades distintas (Gordo, 2016; Lambelho, 2013; Nishadi & Weerakkody, 2019). O primeiro raramente orienta a interação quotidiana, nem consegue eliminar a incerteza laboral, sendo neste ponto que o contrato psicológico assume relevância, mitigando riscos e gerindo lacunas do acordo formal (Bragança, 2006; Rousseau, 1989). Deste modo, funciona como mecanismo dinâmico de ajustamento, complementando o vínculo escrito (Gordo, 2016; Leiria et al., 2006).

Apesar da sua base jurídica própria, marcada pela estabilidade e segurança no emprego público (Caupers, 2002), a relação laboral na Administração Pública não se dissocia do contrato psicológico, cujo desenvolvimento é condicionado tanto pelas políticas públicas como pelas especificidades organizacionais de cada serviço.

## **2.2. O Contrato Psicológico: Evolução e Características**

A evolução do conceito de contrato psicológico revela-se central para a compreensão das relações profissionais e dos comportamentos organizacionais. Este conceito tem

vindo a desenvolver-se ao longo das últimas décadas, acompanhando as transformações económicas, sociais e organizacionais que moldaram as relações laborais.

A primeira referência documentada na literatura da gestão laboral surge com Argyris (1960), o qual descreveu o contrato psicológico no contexto das relações entre operários e supervisores, entendendo-o como um acordo implícito de obrigações e comportamentos entre empregado e empregador (Costa & Correia, 2022). Esta definição inicial trouxe à tona a natureza não escrita do contrato, mas simultaneamente constata que o contrato psicológico não é caracterizado pela unilateralidade, mas, pelo contrário, o mesmo envolve uma relação de reciprocidade que ocorre sempre entre duas ou mais pessoas.

A visão inicial do conceito de contrato psicológico foi ampliada por Levinson et al. (1963), que destacaram o carácter implícito e subjetivo das expectativas mútuas, influenciadas pela história pessoal de cada indivíduo, não sendo o resultado de um acordo explícito e comum entre trabalhador e organização. Para estes autores, aspectos fundamentais da relação profissional podem permanecer desconhecidos pelas partes, dado que as expectativas resultam de experiências que são anteriores à constituição do vínculo laboral (Menegon & Casado, 2012), sendo preocupação partilhada também por Schein (1980, cit. por Anderson e Schalk, 1998), que considera que as expectativas mútuas, ainda que não formalizadas por escrito, têm um papel determinante na orientação dos comportamentos organizacionais e refletem as percepções partilhadas sobre contributos e responsabilidades recíprocas. Afirma ainda este autor que o contrato psicológico reflete as percepções mútuas sobre a relação existente e sobre as responsabilidades e contributos que cada parte deve assegurar à outra.

A partir das décadas de 1980 e 1990, o tema ganhou relevo no campo científico, em grande medida devido às mudanças organizacionais intensificadas por fenómenos como reestruturações, fusões e aquisições (Van den Brande, 1999, cit. por Ven, 2004). Nesse contexto, o contrato psicológico passou a ser estudado como ferramenta de compreensão dos comportamentos laborais em situações de instabilidade (Nicholson, 1998). É neste período que a autora Rousseau (1989, 1995, 2001) apresenta um dos contributos mais marcantes para o avanço do conceito, ao defender que o contrato psicológico resulta fundamentalmente das crenças e percepções individuais do trabalhador acerca de promessas, termos e condições estabelecidos na relação com a organização. Para Rousseau, o indivíduo interpreta as mensagens do empregador e forma, a partir delas, a convicção de que foram feitas promessas, ainda que nunca tenham sido explicitamente formalizadas. A autora sublinha que os trabalhadores

tendem a agir com base naquilo que percebem como real, mesmo que essa percepção não corresponda aos factos objetivos, já que a interpretação da realidade é variável e pessoal. Esta abordagem transfere o foco da bilateralidade inicial para uma interpretação mais unilateral, centrada na percepção do trabalhador, o que permite compreender tanto o cumprimento como a violação do contrato psicológico.

Na sua definição, Rousseau (1989) dá especial destaque ao papel do indivíduo e às suas crenças, considerando que o contrato psicológico é formado a partir da percepção pessoal de que foi feita uma promessa, gerando assim um conjunto de obrigações mútuas entre o trabalhador e a organização. De acordo com a autora, os trabalhadores, como elementos fundamentais da organização, adotam atitudes e comportamentos não de acordo com a realidade, mas sim de acordo com a sua percepção da realidade (Rousseau, 1989), sendo que os factos reais da promessa ou do contrato psicológico poderão não ser compreendidos. Esta conceção mais dinâmica e unilateralizada, centrada na crença do trabalhador, a respeito das obrigações recíprocas entre o empregador e o empregado, em que as obrigações das partes estão apoiadas na percepção de promessa e não são necessariamente reconhecidas pelos agentes da organização, é compartilhada e aprofundada por autores como Herriot e Pemberton (1997) e Morrison e Robinson (1997).

A centralidade atribuída ao trabalhador por Rousseau tem sido criticada por autores como Nicholson (1998), Conway e Briner (2005) ou Guest & Conway (2002), que defendem uma dimensão bilateral do contrato psicológico, sublinhando a necessidade de considerar as percepções e obrigações de ambas as partes. Segundo estes autores, o contrato psicológico deve ser entendido como um acordo tácito, negociado e ancorado na visão recíproca de promessas e compromissos, o que o aproxima da lógica dos contratos formais, embora mantendo a sua natureza implícita.

Diversos investigadores têm também realçado a importância de momentos-chave na construção e manutenção do contrato psicológico, como o processo de recrutamento, a integração organizacional ou as políticas de avaliação de desempenho. Nesse sentido, Lloyd et al. (2010) apresentam uma perspetiva alternativa sobre o contrato psicológico, considerando-o como uma “*programação mental*” que deve estar presente nas relações de trabalho desde a fase inicial da negociação dos contratos. Os referidos autores defendem que o contrato psicológico deve começar a ser desenvolvido logo aquando do momento do processo de recrutamento, influenciando também a avaliação de desempenho, bem como as políticas e práticas organizacionais, permitindo, desta forma, acautelar as expectativas, reduzir a subjetividade entre as partes e permitir alcançar os objetivos organizacionais. Assim, estas etapas são determinantes para

agestão eficaz das expectativas entre empregadores e colaboradores. Nessa linha, Conway e Briner (2002, cit. por Coyle-Shapiro, 2004) sublinham que o contrato psicológico desenvolve-se como uma sequência de acontecimentos interligados entre o indivíduo e a organização, nos quais os elementos emocionais e afetivos assumem um papel crucial para delinear e orientar o contrato psicológico existente entre as partes.

Outro contributo relevante neste constructo é oferecido por Guest (2004), ao procurar classificar os contratos psicológicos, ampliando assim a compreensão sobre as várias formas que estes contratos podem assumir nos ambientes profissionais, e clarificar as suas dinâmicas. Assim, para o autor, “*o contrato psicológico consiste num acordo implícito, construído ao longo da experiência laboral, através do qual se desenvolvem entendimentos, expectativas, promessas e obrigações mútuas entre as partes*” (Guest, 2004, p. 542). O autor sublinha igualmente que “*o cumprimento destas expectativas contribui para reforçar o contrato psicológico, enquanto a sua violação resulta em percepções de quebra e descontentamento*” (Guest, 2004, p. 543).

Neste âmbito, Guest (2004) destaca que a manutenção de relações laborais saudáveis depende do empenho de ambas as partes em satisfazer as obrigações assumidas, e que “apenas promessas exequíveis devem ser feitas, assegurando assim o compromisso com aquilo que verdadeiramente pode ser cumprido. O autor afirma, ainda, que “*a violação do contrato psicológico pode conduzir à diminuição do compromisso organizacional, ao aumento da rotatividade e à erosão da confiança interpessoal*” (Guest, 2004, p. 546).

Mais recentemente, Cunha e al. (2014) consideram o contrato psicológico como um acordo implícito, não verbalizado, que contém obrigações recíprocas capazes de moldar o vínculo do colaborador com a organização empregadora. Essa perspetiva destaca que o relacionamento entre colaborador e empresa transcende os contratos formais, sendo fortemente apoiado em crenças, expectativas e obrigações subjetivas. Portanto, a relação não depende apenas de instrumentos jurídicos, mas também das percepções individuais acerca das promessas e comprometimentos estabelecidos informalmente pelas partes.

Em síntese, a literatura aponta que “*a gestão adequada das expectativas e promessas é decisiva, uma vez que o contrato psicológico é determinante para o alinhamento entre as necessidades do trabalhador e os objetivos da organização*” (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, p. 904). Tal reforça que o contrato psicológico é, acima de tudo, um fenómeno dinâmico e sujeito à evolução do vínculo laboral, com impacto direto no ambiente de trabalho e no desempenho organizacional.

### **2.3. Tipos de contratos psicológicos**

O conceito de contrato psicológico assume um papel fulcral na elucidação das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos e as organizações, sendo compreendido enquanto um sistema de expectativas e percepções mútuas, não formalizadas documentalmente, acerca das obrigações, recompensas e condutas esperadas no âmbito da relação laboral (Rousseau, 1995; Guzzo & Noonan, 1994; Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008). Importa salientar que esta categoria contratual caracteriza-se por uma natureza predominantemente implícita, informal e subjetiva, revelando-se intrinsecamente dinâmica e adaptável em função da evolução da relação profissional ao longo do tempo.

No que concerne à sua classificação, a literatura científica tem sugerido numerosas tipologias, sobressaindo, todavia, o contributo de Rousseau (1995, 2000, 2004), amplamente reconhecido e operacionalizado em pesquisas empíricas e em diferentes realidades organizacionais. À luz desta perspetiva, os contratos psicológicos podem ser organizados em quatro categorias fundamentais: relacional, transacional, equilibrado e transicional (Rousseau, 1995, 2000, 2004; Ferreira, 2007; Conway & Briner, 2009; Chambel & Alcover, 2011; Freese & Schalk, 2008).

O contrato relacional caracteriza-se por relações de longo prazo, que se relevam mais satisfatórias e contínuas, envoltas em forte conteúdo emocional e subjetivo, nas quais são centrais valores como reciprocidade, confiança, lealdade (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Rousseau, 1995). Trata-se de uma lógica contratual menos centrada em recompensas monetárias imediatas, valorizando mais a segurança no emprego, a estabilidade e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. Embora inclua recompensas monetárias atribuídas de acordo com a performance da empresa, nesta tipologia de contrato também são valorizadas as recompensas sócio emocionais (Correia & Mainardes, 2010; Cunha et al., 2014). Nestes contratos, o trabalhador tende a demonstrar elevada identificação com a cultura organizacional, respondendo com dedicação e empenho, enquanto espera ser tratado com justiça e equidade. Assim são contratos mais dinâmicos e adaptáveis às mudanças nas circunstâncias ao longo do tempo. Estes contratos traduzem-se, portanto, numa relação de troca social, assente em interdependência e apoio mútuo (Rousseau, 1995; Cunha et al., 2014).

O contrato transacional, em contraste, pauta-se por acordos de curto prazo, com foco na troca eminentemente económica, onde as obrigações são bem definidas e delimitadas no tempo (Rousseau, 1995, 2004; Dabos & Rousseau, 2004). Os trabalhadores que se inserem nesta lógica contratual investem esforço e desempenho

específicos em troca de compensações financeiras correspondentes, sem expectativa de estabilidade ou de envolvimento com a cultura organizacional (Rousseau, 2001; Cunha et al., 2007; Correia & Mainardes, 2010). É usual associar-se este tipo de contrato a vínculos temporários, marcados por elevada rotatividade e menor compromisso organizacional, sendo a empregabilidade sustentada no desenvolvimento individual de competências para aumentar o valor do trabalhador no mercado de trabalho (Ferreira, 2007; Connie & Briner, 2005). Trata-se de um contrato associado a relações de emprego mais racionais, de natureza rígida e detalhada, que se desenvolve num contexto de incerteza e desconfiança recíproca em relação ao futuro do vínculo laboral (Rousseau, 1995, 2004; Cunha et al., 2007), o que contribui para o desgaste e enfraquecimento das expectativas de ambas as partes.

O contrato equilibrado, também conhecido como híbrido, combina elementos do contrato relacional e transacional. Este contrato é aberto, flexível e dinâmico, com duração a longo prazo, orientado para o relacionamento das partes, o que promove uma aprendizagem mútua decorrente do contributo de ambas as partes o que também contribui para o sucesso económico da empresa. Nele verifica-se o compromisso do empregador em investir nas competências e no capital humano dos trabalhadores e, em contrapartida, a flexibilidade e a predisposição destes para se ajustarem às condições impostas pelas mudanças económicas (Rousseau & Wade-Benzoni, 1994; Rousseau, 2004; Hui et al., 2004). Este contrato envolve simultaneamente recompensas dependentes do desempenho e fortes ligações de aprendizagem mútua e identificação com a organização, procurando conciliar estabilidade e exigência de resultados (Cunha et al., 2007; Ferreira, 2007). À semelhança do contrato relacional, esta tipologia de contrato também assenta em características como a lealdade, identificação com a organização e o empenho. Do contrato transacional, incorpora aspectos como a remuneração baseada no desempenho e o foco nos resultados organizacionais.

Por fim, o contrato transicional (ou transitório) associa-se a contextos de descontinuidade, rutura ou enfraquecimento das relações laborais, sendo marcado por ambiguidade, fragilidade de expectativas e desconfiança entre empregador e trabalhador (Rousseau, 2001, 2004; Hui et al., 2004). A ausência ou indefinição de recompensas e normas de desempenho gera instabilidade, insegurança, e, frequentemente, elevada rotatividade. Nesse ambiente, sinalizado por mudanças organizacionais frequentes e imprevisíveis, consolidam-se sentimentos de incerteza e de perda de confiança na organização (Conway & Briner, 2009).

Torna-se, assim, evidente que os diferentes tipos de contratos psicológicos refletem tanto a diversidade das formas de relação laboral existentes contemporaneamente como os desafios impostos pela crescente flexibilidade e transformação das estruturas de trabalho (Dubar, 2000; Pinto, 1999). Enquanto os contratos relacionais e equilibrados priorizam confiança, estabilidade e aprendizagem, os transacionais e transicionais espelham, em graus distintos, vínculos mais frágeis, utilitários e suscetíveis a mudanças externas.

Assim, ao evidenciar as dinâmicas inerentes às diferentes formas de contrato psicológico, torna-se possível compreender melhor a forma como estas influenciam o comprometimento organizacional, temática que será desenvolvida no capítulo seguinte.

## **Capítulo 3. O Comprometimento Organizacional**

### **3.1. O Conceito de Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é um pilar central no estudo do comportamento humano nas organizações contemporâneas. Este conceito, desde as suas primeiras formulações até aos contributos mais atuais, tem evoluído de forma significativa, refletindo a complexidade do vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização. Em termos gerais, refere-se ao envolvimento psicológico, emocional e prático do indivíduo com a organização, orientando a sua decisão de permanecer, contribuir e investir energia em prol dos objetivos comuns.

Este tema tem sido estudado na área de gestão de pessoas merecendo destaque nas organizações contemporâneas devido ao seu impacto em diversos comportamentos, como sejam a vontade de permanecer ou abandonar a organização, comportamento face à mudança, desempenho individual e coletivo, bem como atitudes de cidadania ou comportamentos negligentes (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Rego & Souto, 2004).

A despeito do crescente interesse académico, o conceito de comprometimento organizacional permanece carente de uma definição única e consensual na literatura, em virtude da sua natureza multifacetada, integrando diversas dimensões e fatores influenciadores (Bastos et. al. 1997). De forma geral, a literatura converge ao descrever o comprometimento organizacional como um vínculo psicológico que liga o indivíduo à organização, manifestando-se na predisposição do colaborador em alinhar comportamentos, atitudes e esforços com os objetivos e valores institucionais (Allen &

Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Rego & Souto, 2002; Meyer & Herscovitch, 2001). Assim, o comprometimento organizacional do colaborador influencia a sua propensão a permanecer como membro da organização a longo prazo e a sua disposição para assumir sacrifícios pessoais em prol da mesma, traduzindo-se numa força estabilizadora, capaz de direcionar o comportamento individual (Meyer & Herscovitch, 2001).

Reconhecendo esta complexidade, diferentes autores propõem abordagens e modelos diversos — como o modelo tridimensional de Meyer e Allen — que enfatizam distintas bases do compromisso: afetivo, normativo e calculativo, incorporando múltiplos fatores individuais, organizacionais e contextuais (Rego & Souto, 2002; Bastos, Brandão & Pinho, 1997). A principal divergência reside precisamente na forma como este vínculo se estabelece e se mantém, bem como na intensidade do seu impacto na experiência e nos resultados do trabalhador. Não obstante, existe consenso de que elevados níveis de comprometimento organizacional favorecem tanto a organização quanto os seus membros, refletindo-se positivamente no contexto laboral.

A análise do conceito remonta à década de 1960, com os estudos pioneiros de Becker (1960) que introduziram a ideia de comprometimento como resultado de “side-bets”, segundo o qual o comprometimento organizacional ocorre devido aos custos e benefícios associados à permanência ou saída da empresa. Assim, são os investimentos que o indivíduo fez durante o tempo que esteve na organização que condicionam suas escolhas e comportamento, refletindo uma lógica de cálculo e permanência baseada nesses custo-benefício. Este raciocínio vê o comprometimento como um fenômeno de natureza predominantemente calculista, em que a permanência do trabalhador assenta numa lógica de perdas potenciais caso opte por sair.

Posteriormente, Mowday, Steers e Porter (1979) trouxeram uma ampliação do conceito ao descreverem o comprometimento organizacional como o grau com que um indivíduo se identifica e se envolve ativamente com a organização. A sua perspetiva sublinha o comprometimento como uma força motriz que se traduz na aceitação dos valores e objetivos organizacionais, no desejo ativo de permanecer como membro da organização e, por fim, no empenho e esforço pessoal em prol dos resultados organizacionais (Mowday, Porter & Steers, 1979, apud Malcato, 2020; Leite, 2004).

Com o tempo, as abordagens teóricas deixaram de tratar o conceito de modo unidimensional para adotar visões mais integradas e complexas. Autores como Allen e Meyer (1990) destacam-se pelo seu contributo aprofundado no estudo do comprometimento organizacional, definindo-o como um vínculo psicológico que liga o

colaborador à organização, tornando menos provável que este opte por sair (Allen & Meyer, 2000). Da mesma forma, Bandeira et. al. (2000) referem que esse comprometimento constitui um elo forte entre o indivíduo e a organização, levando-o a dedicar energia e demonstrar lealdade à entidade onde trabalha. Neste sentido, Allen e Meyer (1991, 1997, 2000) são amplamente reconhecidos pelo desenvolvimento do modelo tridimensional, que se tornou dominante nos estudos contemporâneos sobre o tema.

O modelo tridimensional de Meyer & Allen (1997), apresentando pelos autores como o “*Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional*” (Three-Component Model of Organizational Commitment) considera que o vínculo dos colaboradores à organização pode manifestar-se em três componentes: afetiva, calculativa e normativa, cada uma representando diferentes estados psicológicos que caracterizam a ligação do indivíduo à organização. Não obstante as várias propostas teóricas, é consentâneo que o modelo dos três componentes de Meyer e Allen (1991, 1997) tornou-se o mais amplamente reconhecido e utilizado, termos em que serviu de referência no presente estudo.

### **3.2. Dimensões do Comprometimento Organizacional**

Uma das abordagens mais difundidas e consagradas no estudo do comprometimento organizacional, conforme já se referiu anteriormente, é o Modelo das Três Componentes proposto por Meyer e Allen (1997), o qual é amplamente utilizado para fundamentar pesquisas sobre compromisso organizacional, baseado em três dimensões distintas: afetiva, calculativo e normativo. Segundo os autores, este modelo demonstra que o comprometimento possui múltiplas facetas e expressa diferentes formas de vínculo entre o indivíduo e a organização. Cada dimensão tem condições antecedentes específicas que levam a diferentes consequências comportamentais (Meyer & Allen, 2001). Desta feita, as três dimensões correspondem a modos distintos de ligação: (1) o compromisso de natureza afetiva, relacionado ao envolvimento emocional ou apego à organização; (2) o compromisso com base nos custos percebidos de abandonar a organização, denominado como compromisso calculativo; (3) o compromisso decorrente de um senso de obrigação moral de permanecer na organização, referido como o normativo.

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional do indivíduo à organização, marcada pelo envolvimento subjetivo, identificação com os valores

organizacionais e desejo genuíno de contribuir para o sucesso coletivo (Meyer & Smith, 2000; Bastos, 1993). Tal ligação manifesta-se pelo sentido de pertença, orgulho e lealdade, impulsionando atitudes proativas em prol da organização. Mowday, Steers & Porter (1982) destacam que este tipo de vínculo é especialmente relevante, uma vez que fomenta comportamentos como defender a empresa externamente e a vontade de permanecer voluntariamente no grupo, evidenciando-se por colaboradores que “*vestem a camisola*”. Para Mota & Fossá (2006), trata-se da dimensão que mais fortemente impulsiona o engajamento e a dedicação espontânea do trabalhador.

A segunda dimensão, denominada de comprometimento calculativo, nasce da avaliação dos custos associados à saída da organização (Becker, 1960; Rego, 2003). A sua lógica é fundamentalmente instrumental e pragmática, no sentido de os colaboradores permanecem na organização em virtude das perdas, riscos psicológicos, financeiros ou profissionais que possam advir com o seu abandono ou limitações profissionais associadas ao termo do vínculo. Por conseguinte, Rusbult & Farrel (1983) argumentam que tal ligação é influenciada pela disponibilidade ou pela escassez de alternativas externas de trabalho, atendendo a que quando existem poucas opções, fortalece-se o vínculo por necessidade e não por desejo. Essa dimensão, portanto, reflete uma relação predominantemente transacional, atendendo a que o vínculo subsiste enquanto os benefícios de permanecer superem os custos de saída. Segundo Rego & Souto (2004), o comprometimento calculativo é menos motivador do que o afetivo, pois fundamenta-se em interesses pessoais e não numa identificação com a organização.

Finalmente, o comprometimento normativo reflete o sentimento de dever ou compromisso moral de permanecer e contribuir para a organização (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008; Wiener & Vardi, 1990). Essa dimensão encontra-se fundeada em deveres éticos, valores compartilhados e normas culturais, frequentemente reforçados pelos mecanismos de socialização institucional. Indivíduos com alto comprometimento normativo cumprem as suas funções com responsabilidade, devido a convicções internas de lealdade e reciprocidade, porém nem sempre demonstram elevado envolvimento afetivo. Para Wiener & Vardi (1990), esse tipo de vínculo resulta de expectativas e pressões sociais, onde o colaborador sente-se moralmente obrigado a integrar e permanecer na organização, agindo em conformidade com padrões instituídos mesmo quando existe ausência de envolvimento emocional.

As três dimensões do comprometimento organizacional já referidas não se apresentam de forma estanque, podendo o mesmo indivíduo experienciar diferentes

tipos e níveis de compromisso que interagem e variam segundo as circunstâncias pessoais e contextuais. Nesse sentido, Meyer & Herscovitch (2002), e Wasti (2005) sublinham que a análise isolada de cada componente é insuficiente, impondo-se o estudo das suas inter-relações. O compromisso organizacional configura-se, assim, como um fenómeno multifacetado, no qual se articulam a afetividade, os custos associados à saída e o dever de permanência, perspetivas hoje centrais para a sua definição (Oliveira & Honório, 2020). Trata-se de um fator determinante para o fortalecimento da ligação psicológica entre indivíduo e organização (Carochinho, 2009), com impacto direto na forma como os colaboradores vivenciam o seu vínculo laboral.

Em síntese, esta revisão teórica permitiu clarificar e consolidar a relevância do compromisso organizacional para o presente estudo, estabelecendo o fundamento necessário para o desenvolvimento dos capítulos seguintes onde serão apresentados os objetivos, hipóteses, variáveis, procedimentos adotados e realizado o tratamento e discussão dos dados, em consonância com as abordagens teóricas discutidas.

***Parte 2: Desenho da Investigação e  
Tratamento de Dados***

## **Capítulo 4: Desenho da Investigação**

### **4.1. Metodologia**

O capítulo da metodologia sintetiza-se na explicitação do desenho de investigação sobre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional na Administração Pública portuguesa. Destaca o papel central da metodologia ao definir o enquadramento epistemológico, os objetivos do estudo, o modelo teórico, as hipóteses e o instrumento de recolha de dados adotado.

#### **4.1.1. Justificação do Estudo**

Conforme referido no primeiro capítulo, a Administração Pública prossegue o interesse coletivo através de organizações que funcionam como sistemas abertos, interagindo com múltiplos grupos de interesse (Emery & Trist, 1973). Essas organizações enfrentam constrangimentos associados à instabilidade das agendas políticas e ao controlo dos agentes governativos (Ring & Perry, 1985).

Nas últimas décadas, os processos de reforma e modernização administrativa bem como a globalização trouxeram novos desafios, o que veio influir na estabilidade da relação laboral e nas relações de confiança entre os trabalhadores e as instituições públicas. Apesar disso, muitos trabalhadores mantêm elevado compromisso com a missão da organização, subordinando interesses individuais ao bem coletivo (Kim, 2005; Perry & Wise, 1990). O desempenho e a motivação mostram-se fortemente alinhados com objetivos públicos, que são distintos dos prosseguidos no setor privado (Moynihan & Pandey, 2007), desde logo por experienciarem realidades organizacionais e vínculos laborais distintos, o que tem repercussões significativas nas suas atitudes e comportamentos dos trabalhadores no contexto de trabalho (Buelens & Van den Broeck, 2007). Para muitos trabalhadores públicos, a motivação principal não advém de incentivos financeiros, mas do envolvimento altruísta com o serviço prestado à comunidade e da percepção do impacto social positivo do seu trabalho na mesma (Houston, 2000; Fonseca, Nascimento & Dias, 2020).

A literatura evidencia que a motivação no setor público resulta sobretudo de valores pró-sociais, do impacto social percebido do trabalho e não apenas de incentivos financeiros (Houston, 2000; Fonseca, Nascimento & Dias, 2020). Esses valores estão associados a um maior comprometimento organizacional, maior satisfação e menor intenção de saída (Perry, Hondeghem & Wise, 2010; Meyer & Allen, 1991). Trabalhadores comprometidos revelam sentido de pertença e empenho em atingir objetivos organizacionais (Moynihan & Pandey, 2007).

No setor público, a percepção de cumprimento do contrato psicológico está ligada ao comprometimento afetivo e a comportamentos positivos (Dias, 2011). A violação desse contrato gera consequências negativas, como mobilidade, desmotivação e menor desempenho (Armond et al., 2016; Bandeira et al., 2017). Estudos empíricos confirmam que a percepção de justiça, reciprocidade e cumprimento das obrigações implícitas influencia significativamente o vínculo e a permanência dos trabalhadores na organização (Coyle-Shapiro & Parzefall, 2008; Rousseau, 1989; Bastos, 1994; Montes, Rousseau & Tomprou, 2015; Dias, 2011).

Atendendo às especificidades do emprego público, designadamente a sua natureza estatutária, a estabilidade profissional que lhe está adjacente, as expectativas de progressão na carreira e a influência do contexto político, a análise do cumprimento do contrato psicológico revela-se essencial para compreender atitudes e práticas no setor (Oliveira et al., 2021; Bergue, 2020; Rodrigues, 2021). Perceções favoráveis nesse domínio constituem fator decisivo para reforçar o comprometimento e a retenção de profissionais qualificados.

Apesar da relevância e da vasta literatura que versa sobre o tema, persistem lacunas de investigação quanto ao impacto do contrato psicológico no comprometimento dos trabalhadores da Administração Central do Estado. O presente estudo procura colmatar esta falta, analisando de que modo estes vínculos influenciam a motivação, o desempenho, a sustentabilidade organizacional e a intenção de permanência na organização.

Face ao exposto, constitui objetivo geral desta investigação analisar a relação entre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública central do Estado. A principal vantagem e relevância deste estudo reside no facto de permitir compreender como é que o contrato psicológico e o comprometimento organizacional influenciam diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores na Administração Pública, aspetos cruciais para a eficácia e qualidade do serviço público.

#### **4.1.2. Modelo de Investigação e Hipóteses**

A revisão da literatura realizada no enquadramento teórico permitiu identificar os fundamentos conceptuais que sustentam o estudo da relação entre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública em Portugal. Dessa análise resultou a questão de investigação que orienta o presente trabalho: *Qual a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública?*

Definiram-se ainda como objetivos específicos: a) existe uma correlação positiva entre o contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores; b) uma percentagem significativa dos trabalhadores da Administração Pública não tem percepção da existência de um contrato psicológico com a organização; c) existe uma relação significativa no comprometimento organizacional em função do tempo de serviço na Administração Pública; d) trabalhadores que conhecem a existência de um contrato psicológico apresentam níveis mais elevados de comprometimento afetivo do que aqueles que não têm esse conhecimento; e) a percepção de contrato psicológico impacta significativamente na intenção de permanência dos trabalhadores na organização.

Com base na revisão da literatura e visando responder à questão de investigação, foi elaborado um modelo conceptual, representado graficamente na **Figura 4.1**.



**Figura 4.1. Modelo conceptual**

O conceito de contrato psicológico, introduzido por Argyris (1960), evidencia a importância das dimensões subjetivas e não escritas nas relações de trabalho. Schein (1982) destacou as expectativas mútuas e implícitas entre trabalhadores e organizações, enquanto Rousseau (1995) consolidou o conceito ao defini-lo como um conjunto de crenças individuais sobre obrigações recíprocas, de carácter subjetivo e promissório.

O comprometimento organizacional, por sua vez, traduz o vínculo psicológico entre indivíduo e a instituição. Meyer e Allen (1997) descrevem-no como um estado de pertença e envolvimento; Mowday, Porter e Steers (1979) sublinham a aceitação dos valores e o desejo de permanência; Bandeira, Marques & Veiga (2000) destacam a

lealdade e o investimento de energia; Bastos (1994) associa-o a sentimentos de lealdade e, por fim, Buchanan (1974) ao apego afetivo à organização.

A literatura indica que o cumprimento das expectativas do contrato psicológico fortalece atitudes positivas e o comprometimento organizacional. Estudos empíricos confirmam essa relação, nesse sentido, Santos (2018) demonstrou haver uma associação significativa entre ambas as dimensões, enquanto Barros (2016) evidenciou a sua influência na redução da intenção de saída.

Com base nestas contribuições, formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

**H1: Existe uma correlação positiva entre o contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores.**

Diversos autores, como Rousseau (1989, 1995, 2004), definem o contrato psicológico como crenças e expectativas recíprocas entre trabalhador e organização, envolvendo obrigações e promessas não formalizadas. Para Guest (2004, 2006), estas percepções constituem o núcleo da relação laboral, tornando o contrato psicológico um acordo implícito baseado em expectativas mútuas. Estudos empíricos confirmam a sua relevância, nesse sentido Sousa (2020) mostrou que os colaboradores reconhecem este vínculo em diferentes contextos, enquanto Barros (2016) evidenciou que a percepção do contrato psicológico aumenta a satisfação no trabalho, o compromisso e o envolvimento.

Apesar da vasta investigação, a literatura privilegia o estudo do cumprimento, da ruptura e das consequências do contrato, descurando se há percepção da sua existência por parte do trabalhador. Diversos trabalhos realizados academicamente em instituições públicas (Filipe, 2017; Lima, 2020) indicam que fatores organizacionais, austeridade e práticas de gestão influem na experiência deste contrato. Contudo, pouco se sabe sobre a percentagem de trabalhadores que não reconhecem a sua existência.

Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

**H2: Uma percentagem significativa dos trabalhadores da Administração Pública não tem percepção da existência de um contrato psicológico com a organização.**

A investigação no domínio do comportamento organizacional tem mostrado que o comprometimento dos trabalhadores não é estático, variando ao longo da relação laboral. O tempo de serviço constitui um fator central neste processo, uma vez que a antiguidade pode moldar a intensidade e a natureza do comprometimento organizacional. Meyer e Allen (1991, 1997) destacam que os diferentes vínculos de

comprometimento podem ser vividos de forma diferenciada consoante os anos de permanência na organização. Estudos como os de Steers (1977) e Mathieu & Zajac (1990) demonstram que a antiguidade tende a associar-se a níveis mais elevados de comprometimento organizacional, embora a consistência dos resultados empíricos nem sempre seja uniforme.

Em contextos nacionais, Chambel e Sousa (2007) verificaram que os trabalhadores com maior antiguidade demonstram laços mais sólidos de lealdade e maior identificação com a organização. Por sua vez, investigações mais recentes, como Morais (2022), confirmam que a antiguidade é um moderador relevante, sugerindo que colaboradores com mais tempo de serviço evidenciam maior envolvimento organizacional e menor intenção de rotatividade. Apesar destes contributos, subsistem divergências quanto à direção e intensidade da relação entre tempo de serviço e comprometimento, o que justifica a formulação da seguinte hipótese:

**H3: Existe uma relação significativa no comprometimento organizacional em função do tempo de serviço na Administração Pública.**

A literatura evidencia que o conhecimento, a comunicação e o cumprimento do contrato psicológico promovem o comprometimento afetivo dos trabalhadores (Rousseau (1995); Allen & Meyer (1991); Kickul (2001). Este contrato, entendido como acordo implícito baseado em crenças e expectativas recíprocas, possui um carácter dinâmico, ajustando-se ao longo do tempo em função de fatores internos e externos (Schalk & Freese, 1997). O cumprimento das promessas percebidas associa-se a maior satisfação, confiança e comprometimento afetivo, enquanto a sua violação conduz a insatisfação e enfraquecimento dos laços emocionais (Bal et al., 2008). Kickul (2001) demonstrou empiricamente que a percepção, de cumprimento ou falha, influencia diretamente atitudes como envolvimento e intenção de permanecer na organização.

Face a esta evidência, coloca-se a necessidade de investigar o papel específico do conhecimento do contrato psicológico na Administração Central e a sua influência com o comprometimento afetivo, formulando-se a hipótese:

**H4: Trabalhadores que conhecem a existência de um contrato psicológico apresentam níveis mais elevados de comprometimento afetivo do que aqueles que não têm esse conhecimento.**

Quando o contrato psicológico é percebido como cumprido, o trabalhador tende a apresentar maior satisfação, confiança e comprometimento organizacional, o que se traduz numa maior intenção de permanência. Por oposição, a violação das percepções contratuais gera sentimentos de desconfiança, insatisfação e aumento da intenção de

saída. Nesse sentido, investigações empíricas de Guest (2004), Bal & Kooij (2011), Kraak et al. (2017) e Van der Vaart et al. (2015) confirmam que a força e qualidade da relação psicológica entre colaborador e organização estão positivamente associadas à retenção e ao compromisso afetivo. Nesse sentido foi formulada a seguinte hipótese:

**H5: A percepção de contrato psicológico impacta significativamente na intenção de permanência dos trabalhadores na organização.**

## **4.2. Método de Recolha de Informação**

### **4.2.1. Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário constitui uma técnica de recolha de dados caracterizada pela utilização de um conjunto estruturado de perguntas, organizadas de forma lógica, sobre variáveis e circunstâncias relevantes para a investigação, com vista à obtenção de respostas sistematizadas e quantificáveis. De acordo com Sousa e Baptista (2014), este instrumento assume especial relevância na recolha extensiva de informação, permitindo obter dados diretos dos participantes de forma padronizada.

No presente estudo, a recolha de informação foi realizada mediante a aplicação de um questionário, do tipo fechado, dirigido aos trabalhadores da Administração Pública Central integrados nas carreiras gerais (**Anexo A**). A amostragem seguiu uma lógica de conveniência, não possuindo natureza probabilística. Consequentemente, os resultados não podem ser generalizados a todos os trabalhadores da Administração Pública portuguesa (Marôco, 2018). Todavia, esta opção metodológica revelou-se adequada face aos objetivos definidos, sobretudo pela sua exequibilidade e rapidez de implementação.

A disseminação do questionário ocorreu predominantemente por meios digitais. A literatura sublinha as vantagens do recurso a plataformas online. Coomber (1997) destaca que a Internet permite superar barreiras geográficas e alcançar públicos diversificados, promovendo maior rapidez na recolha e tratamento dos dados e reduzindo significativamente os custos quando comparado com métodos tradicionais, como a aplicação presencial ou em suporte de papel. De igual modo, Bryman (2016) sublinha que este formato garante maior flexibilidade e potencia a participação de indivíduos que noutros contextos poderiam abster-se de responder, circunstância que neste estudo permitiu a sua difusão em todo o território continental, bem como nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores. Apesar das vantagens, algumas limitações persistem, particularmente no que concerne à representatividade dos inquiridos. Como alertam Saunders et al. (2019), os inquéritos online tendem a favorecer

indivíduos com maior literacia tecnológica, conduzindo à exclusão de certos segmentos populacionais. Acresce que a opção por uma amostragem não probabilística inviabiliza a generalização absoluta dos resultados, restringindo a sua validade estatística. Ainda assim, a estratégia metodológica adotada revelou-se adequada, sendo determinantes fatores como acessibilidade, celeridade da recolha e facilidade de análise.

O questionário, totalizando 71 perguntas, foi estruturado em três partes principais. A primeira destinava-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, incluindo variáveis como sexo, idade, tempo de serviço na Administração Pública e no organismo atual, distrito de exercício de funções, ministério/entidade de integração, habilitação académica, carreira ou cargo desempenhado e vínculo contratual. A segunda parte integrou 43 questões relativas ao construto contrato psicológico, com base no *Psychological Contract Inventory* (PCI) desenvolvido por Rousseau (2000) e adaptado para português por Carochinho & Pinto (2004), acrescido de três questões elaboradas pela própria em articulação com a orientadora. Por fim, a terceira parte foi destinada à medição das três componentes do comprometimento organizacional, através de 19 itens da *Commitment Scale Items* (CSI), elaborada por Allen e Meyer (1997) e traduzida para português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008).

Em termos operacionais, o questionário foi enviado por e-mail a várias Secretarias-Gerais, órgãos, serviços e instituições públicas, excluindo-se os Órgãos de Soberania e as Forças Armadas (no que respeita à sua aplicação ao pessoal militar). No total, foram expedidos cerca de 2.000 e-mails. Em complemento, recorreu-se à técnica de bola de neve, com o objetivo de ampliar a disseminação e aumentar o número de participantes. Para obter os contactos institucionais, recorreu-se à base de dados SIOE, sendo posteriormente enviadas comunicações formais (**Anexo B**) às Secretarias-Gerais e dirigentes máximos das organizações identificadas, solicitando autorização para a divulgação do questionário junto dos respetivos colaboradores.

O questionário foi disponibilizado através da plataforma Google Forms, permanecendo ativo entre 3 de junho e 2 de agosto de 2025. As respostas à segunda e à terceira partes foram registadas numa escala de Likert de cinco pontos, com variação entre “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5). Além do envio institucional, o questionário foi também divulgado em plataformas digitais e redes sociais, incluindo grupos especializados de trabalhadores da Administração Pública, como o da Bolsa de Emprego Público (BEP) no Facebook, visando alargar o alcance a um maior número de inquiridos de forma expedita e económica.

Antes da sua aplicação definitiva, procedeu-se a um pré-teste com seis colegas do mestrado em Administração Pública (2023-2025) que são trabalhadores da Administração Pública Central (direta e indireta), pertencentes a diferentes ministérios e carreiras profissionais. Este processo permitiu validar e ajustar sobretudo as questões constantes da primeira parte do questionário.

A construção do instrumento foi realizada em estreita articulação com a orientadora do mestrado, tendo por base uma revisão crítica do questionário utilizado em estudos semelhantes, o que assegurou pertinência, validade e convergência dos itens selecionados face aos objetivos da investigação.

Importa ainda salientar que foi garantido o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados recolhidos. Não foram solicitados elementos de identificação pessoal, conforme indicado na introdução do questionário e reiterado no e-mail de contacto com as entidades.

#### **4.2.2. Escala do Contrato Psicológico**

Para a avaliação do contrato psicológico dos trabalhadores da Administração Pública, foi utilizado o *Psychological Contract Inventory* (PCI), de Rousseau (2000), traduzido e adaptado para português por Carochinho & Pinto (2004). A versão aplicada contém 68 afirmações, organizadas em três conjuntos: obrigações do empregador, responsabilidades do empregado e relação empregador-empregado. Para este estudo, não foram consideradas as afirmações relativas à violação do contrato psicológico, por não se enquadrarem no objeto de investigação. Utilizou-se a matriz fatorial referente às dimensões equilibrada, transicional, relacional e transacional, tendo sido incluídos 40 itens os quais se encontram detalhados no quadro resumo, por dimensão.

**Quadro 4.1. Questionário - Identificação das dimensões do contrato psicológico**

CONTEÚDO DO CONTRATO	ITENS DO QUESTIONÁRIO	Nº DE QUESTÕES
RELACIONAL	16.1, 16.2., 16.3	3
TRANSACIONAL	15.2, 15.7, 15.12, 15.17, 16.15, 16.17, 16.20	7
EQUILIBRADO	15.3,15.4, 15.5,15.8,15.9,15.10,15.11, 15.13, 15.14,15.15, 15.16, 15.18,15.19, 15.20, 16.4, 16.5,	16
TRANSACIONAL	15.1, 15.6,16.6, 16.7, 16.8, 16.9, 16.10, 16.14, 16.12, 16.13, 16.14, 16.16, 16.18, 16.19	14

Elaboração própria, Fonte: Carochinho & Pinto (2004)

Conforme já referido anteriormente, para medir o construto em descrição foram acrescentadas três questões adicionais, as quais se passam a indicar no quadro seguinte bem como os temas com as mesmas relacionadas.

#### **Quadro 4.2. Questionário - Descrição de outras questões adicionais**

IDENTIFICAÇÃO DA QUESTÃO	ITENS DO QUESTIONÁRIO	TEMA RELACIONADO
12.	Tem percepção da existência de um contrato psicológico entre si e a organismo que integra?	Existência do contrato psicológico
13.	Aquando do ingresso no organismo atual, discutiu com os recursos humanos aspetos respeitantes à evolução da carreira, formação, remuneração, horário...?	Negociação de aspetos do contrato
14.	Considera procurar outras oportunidades fora do sector público?	Intenção de permanência/saída
Elaboração própria		

#### **4.2.3. Escala do Comprometimento Organizacional**

Para medir as três componentes do comprometimento organizacional, foi utilizado o questionário desenvolvido por Allen e Meyer (1997), que é constituído por 19 itens, traduzido e adaptado para português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008). Este construto pretende analisar as componentes afetiva, calculativa e normativa, as quais se passam a indicar no quadro seguinte bem como as componentes com as mesmas relacionadas.

#### **Quadro 4.1. - Identificação das dimensões por componentes de comprometimento organizacional**

COMPONENTES	ITENS DO QUESTIONÁRIO	Nº DE QUESTÕES
AFETIVO	17.1, 17.2, 17.3, 17.4, 17.5, 17.19	6
CALCULATIVO	17.6, 17.7, 17.8, 17.9, 17.10, 17.11, 17.12	7
NORMATIVO	17.13, 17.14, 17.15, 17.16, 17.17, 17.18	6
Elaboração própria, Fonte: Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008)		

#### **4.2.4. População**

No presente estudo, a população circunscreveu-se aos trabalhadores da Administração Central do Estado, por se considerar que, na Administração Pública autárquica podem

vigorar dinâmicas organizacionais distintas, frequentemente mais próximas dos centros de decisão política, o que poderia enviesar os resultados da investigação. Neste contexto, a população em estudo corresponde aos trabalhadores com vínculo público que exercem funções na Administração Central, abarcando tanto organismos da administração direta como da indireta, que asseguram a execução das políticas públicas centrais. O grupo-alvo inclui apenas trabalhadores enquadrados na carreira geral, nomeadamente assistentes operacionais, assistentes técnicos e técnicos superiores, bem como titulares de cargos de direção intermédia ou superior, independentemente do tipo de vínculo contratual estabelecido com a Administração Pública.

## **Capítulo 5: Tratamento e Discussão dos Dados**

A análise estatística recorreu a procedimentos de estatística descritiva (frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão) e a métodos de estatística inferencial ajustados ao estudo. Para avaliar a fiabilidade e correlação dos instrumentos e variáveis, aplicaram-se o coeficiente Alpha de Cronbach e o coeficiente de correlação de Pearson. Foram ainda utilizados o teste t de Student (para uma amostra e para amostras independentes), o teste binomial, o teste exato de Fisher e a análise multivariada de variância (Manova), verificando-se a homogeneidade das variâncias através do teste de Levene. O nível de significância estatística adotado foi de  $\alpha \leq .05$  para rejeição da hipótese nula. Todas as análises foram realizadas com recurso ao software IBM SPSS Statistics versão 30, em ambiente Windows.

### **5.1. Análise Estatística e Caracterização da Amostra**

A amostra do presente estudo é composta por 1101 participantes, sendo maioritariamente do género feminino, representando 71,8% do total, enquanto o género masculino corresponde a 27,9%, havendo ainda uma pequena fração (0,3%) de participantes que preferiram não indicar o género. Relativamente à distribuição por faixas etárias, verifica-se que a maior parte dos respondentes tem entre 50 e 64 anos (49,9%), seguindo-se o grupo dos 35 aos 49 anos, que constitui 37,4%. Participantes com até 34 anos representam 8,7%, e apenas 4,0% têm 65 anos ou mais.

No que respeita ao nível de habilitações académicas, a maioria dos participantes possui licenciatura (50,3%). Seguem-se os indivíduos com 12.º ano de escolaridade ou equivalente, que correspondem a 23,1%, enquanto apenas 2,1% têm bacharelato. Por sua vez, 1,9% completaram apenas o 9.º ano de escolaridade ou equivalente, e 0,1% apresentam habilitações inferiores ao 9.º ano. Estes dados permitem concluir que a

amostra é maioritariamente composta por mulheres, de meia-idade, com elevado nível de escolaridade.

Quanto ao exercício de funções, destaca-se que a maioria ocupa cargos de técnico superior (50,8%), sendo também expressivos os assistentes técnicos (25,9%). As funções de assistente operacional, chefe de divisão ou equiparado, diretor de serviços ou equiparado e “outro” apresentam percentagens mais reduzidas (variam entre 3,2% e 8,6%). Também foi analisada a distribuição dos participantes relativamente ao tempo de serviço na Administração Pública, a maioria dos inquiridos, 475 indivíduos (43,1%), possui entre 21 e 35 anos de antiguidade, refletindo uma estrutura organizacional marcada por percursos profissionais longos e estáveis, enquanto os trabalhadores com menos de 10 anos representam cerca de 30% do total. No que respeita, em concreto, à antiguidade na função, observa-se uma predominância de participantes com menos de 5 anos de serviço (40,1%), seguindo-se o grupo com 21 a 35 anos (20,7%) e o grupo com 5 a 10 anos (17,1%). Os restantes intervalos apresentam distribuições menos expressivas, nomeadamente entre 16 e 20 anos (9,4%), 11 a 15 anos (7,7%), 36 a 40 anos (3,2%) e mais de 40 anos (1,7%).

No que diz respeito ao vínculo laboral, a larga maioria encontra-se abrangida por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (86,2%). Apenas 6,5% estão abrangidos por nomeação, 6,1% trabalham com contrato a termo certo ou incerto, 0,8% enquadram-se em “outro” e 0,4% têm contrato de prestação de serviços. Estes dados evidenciam, assim, uma amostra composta essencialmente por técnicos superiores, com vínculo laboral estável e níveis académicos elevados.

## 5.2. Resultados

A fiabilidade interna das dimensões das escalas empregues na presente investigação foi examinada por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, o qual permitiu avaliar a consistência interna das subescalas referentes ao comprometimento organizacional e ao contrato psicológico. Os valores obtidos variaram entre o mínimo .699 (considerado fraco, mas aceitável, segundo Hill, 2014), na dimensão relacional, a um máximo de .958 (excelente) para a dimensão equilibrado, evidenciando assim uma boa fiabilidade global das métricas de avaliação utilizadas. Este desempenho estatístico reflete níveis elevados de precisão das medidas para a maioria das variáveis analisadas, conforme se verifica através na tabela 5.1.

**Tabela 5.1. Consistência Interna**

	Alpha Cronbach	N.º de itens
<i>Comprometimento organizacional</i>		
Afetivo	.866	6
Calculativo	.821	7
Normativo	.859	6
<i>Contrato psicológico</i>		
Transicional	.848	14
Transacional	.690	7
Equilibrado	.958	16
Relacional	.699	3

Complementarmente, a robustez das análises foi garantida por critérios de normalidade e homogeneidade de variâncias, confirmados respetivamente através do teorema do limite central e do teste de Levene, o que aumenta a confiança nos resultados inferenciais subsequentes. O uso de métodos como Manova, teste t de Student, teste Binomial e Fisher, fortalece a validade estatística das conclusões extraídas.

Em síntese, os resultados apontam para níveis elevados de fiabilidade na maioria das dimensões analisadas, permitindo confiança robusta nas conclusões decorrentes da investigação. Esta análise corrobora a adequação dos instrumentos utilizados e sustenta a validade interna do estudo.

### 5.3. Estatísticas Descritivas

A presente secção descreve os resultados obtidos pelas análises estatísticas realizadas às variáveis em estudo. As estatísticas descritivas encontram-se sintetizadas na tabela infra, permitindo observar para cada dimensão os valores mínimos e máximos, as médias e os desvios padrão. Este conjunto de indicadores possibilita uma compreensão detalhada da distribuição dos dados, facilitando a identificação de tendências centrais e dispersões dentro da amostra. Verifica-se que os participantes reportaram, em média, níveis mais elevados de comprometimento afetivo ( $M = 3,32$ ;  $DP = 0,85$ ) e de contrato psicológico relacional ( $M = 3,49$ ;  $DP = 0,76$ ). Estes valores situam-se de forma significativa acima do ponto médio das escalas de avaliação (3), sugerindo percepções relativamente elevadas nestas dimensões ( $p < .001$ ). Por outro lado, indicadores como comprometimento calculativo, comprometimento normativo, bem como os contratos

psicológicos transicional, transacional e equilibrado, apresentam médias próximas do ponto médio, refletindo uma maior dispersão de respostas entre os respondentes.

A tabela seguinte resume as estatísticas descritivas das diferentes dimensões avaliadas:

**Tabela 5.2. Estatísticas descritivas**

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>Comprometimento organizacional</i>				
Afetivo	1,00	5,00	3,32	,85
Calculativo	1,00	4,86	2,85	,57
Normativo	1,00	5,00	2,86	,84
<i>Contrato psicológico</i>				
Transicional	1,00	4,71	2,85	,62
Transacional	1,00	5,00	2,73	,47
Equilibrado	1,00	5,00	2,68	,83
Relacional	1,00	5,00	3,49	,76

Adicionalmente, as relações estatísticas estabelecidas entre as diferentes dimensões das escalas foram avaliadas por meio dos coeficientes de correlação de Pearson. Os resultados revelam que, na sua maioria, os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos, evidenciando associações relevantes entre as diferentes componentes contrato psicológico e de comprometimento organizacional. Em especial, destacam-se correlações positivas significativas entre o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo ( $r = 0,590$ ,  $p < .01$ ), bem como entre o comprometimento calculativo e o contrato psicológico equilibrado ( $r = 0,834$ ,  $p < .01$ ). Estas inter-relações sugerem que certos tipos de compromissos organizacionais e percepções contratuais tendem a coexistir dentro do perfil dos participantes.

A apresentação detalhada destes resultados estatísticos fornece o enquadramento necessário para a discussão subsequente, permitindo fundamentar as interpretações e conclusões do estudo à luz das evidências empíricas obtidas. Assim, o quadro seguinte exibe a matriz de correlações de Pearson entre as diferentes dimensões de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo, normativo) e tipos de contrato psicológico (transicional, transacional, equilibrado, relacional), sendo possível verificar que os coeficientes de correlação entre as dimensões das escalas são quase todos significativos.

**Tabela 5.3. Correlações**

	Afec	Calc	Norm	Trans	Transa	Equil
1 Afetivo	---					
2 Calculativo	,455**					
3 Normativo	,590**	,436**				
4 Transicional	-,465**	-,361**	-,350**			
5 Transacional	,040	,427**	,205**	,272**		
6 Equilibrado	,551**	,834**	,497**	-,564**	,192**	
7 Relacional	,282**	,357**	,198**	-,438**	-,090**	,399**

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

#### 5.4. Discussão dos Resultados Obtidos

Procede-se, de seguida, à apresentação e discussão dos resultados, com base na integração dos principais referenciais teóricos sobre contrato psicológico e o comprometimento organizacional na Administração Pública portuguesa. Nesta secção, as hipóteses propostas são analisadas à luz dos dados obtidos e da literatura relevante.

##### **H1: Existe uma correlação positiva entre o contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores.**

A hipótese formulada (H1) pressupõe que existe uma correlação positiva entre o contrato psicológico e o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores, sendo expectável que percepções contratuais mais positivas se refletam em maior compromisso com a organização (Rousseau, 1995; Herriot & Pemberton, 1997; Meyer & Allen, 1997), prevendo-se que percepções contratuais mais favoráveis conduzam a níveis superiores de compromisso. Para o teste, considerou-se como variável independente a escala de contrato psicológico (obrigações e expectativas recíprocas) e como variável dependente a escala de comprometimento organizacional (dimensões afetiva, normativa e calculativa), analisadas de forma agregada para aferir a relação entre ambos os constructos.

Os dados obtidos revelam que os coeficientes de correlação entre o contrato psicológico transicional e as dimensões de comprometimento afetivo, calculativo e normativo são significativos e negativos. Estes resultados encontram suporte em estudos prévios, que associam este tipo de contrato a relações laborais marcadas por incerteza, fraco investimento e menor identificação organizacional, conduzindo a níveis reduzidos de comprometimento (Rousseau, 1995; Cunha et al., 2006; Barros, 2016). No que respeita ao contrato psicológico transacional, verifica-se a existência de correlações

significativas e positivas com o comprometimento calculativo e normativo. A literatura refere que o contrato transacional, orientado para trocas explícitas e de curto prazo, tende a promover compromissos mais instrumentais e de cumprimento de normas, ao invés de comprometimento de caráter afetivo (Castanheira & Caetano, 1999). Por outro lado, os coeficientes de correlação entre o contrato psicológico equilibrado e as dimensões de comprometimento afetivo, calculativo e normativo são positivos e estatisticamente significativos, o que está de acordo com investigações que demonstram que contratos baseados em reciprocidade e equilíbrio promovem relações organizacionais robustas e multifacetadas (Rousseau, 2000). Finalmente, observa-se também uma associação positiva e significativa entre o contrato psicológico relacional e todas as dimensões de comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo). Esta relação é largamente corroborada na literatura, dado que contratos relacionais evidenciam trocas implícitas, identificando-se com lealdade, identificação organizacional e maior entrega do indivíduo à organização.

**Quadro 5.1. Quadro de Correlações: Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional**

Contrato Psicológico	Comprometimento afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Transicional	-,465**	-,361**	-,350**
Transacional	,040	,427**	,205**
Equilibrado	,551**	,834**	,497**
Relacional	,282**	,357**	,198**

\*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

**H2: Uma percentagem significativa de trabalhadores da Administração Pública não tem percepção da existência de um contrato psicológico com a organização.**

A hipótese H2 propõe que uma parte significativa dos trabalhadores da Administração Pública não reconhece a existência de um contrato psicológico com a organização. A variável central foi a percepção subjetiva desse vínculo, medida de forma direta e dicotómica pela questão "*Tem percepção da existência de um contrato psicológico entre si e o organismo que integra?*". O seu resultado assume natureza dicotómica (sim/não), permitindo identificar a percentagem de trabalhadores da Administração Pública que não reconhecem a existência de tal vínculo psicológico. Neste contexto, esta variável não se apresenta como interdependente de outras escalas multidimensionais, funcionando antes como indicador específico e direto, reportando exclusivamente à percepção do pacto implícito entre colaborador e organização.

Os resultados confirmam esta hipótese, considerando que 75,5% dos inquiridos indicaram não ter percepção de contrato psicológico, proporção estatisticamente superior à daqueles que o reconhecem (teste binomial,  $p < .001$ ). Este dado sugere um afastamento face às expectativas implícitas de obrigações recíprocas, apontando para vínculos sobretudo formais e regulados. A literatura corrobora estes resultados, especialmente em contextos de forte regulamentação, como ocorre na Administração Pública em Portugal, havendo a propensão para os trabalhadores valorizarem relações laborais mais formais e objetivas, com menor relevância para pactos psicológicos (Rousseau, 1995; Guest, 2004). Acresce que, estudos realizados em Portugal (Neves & Caetano, 2009) também destacam a fraca percepção do contrato psicológico entre funcionários públicos, relacionando-a com burocracia, excesso de normatividade e escassa autonomia.

Assim, os resultados empíricos agora apresentados estão alinhados com a literatura internacional e nacional, sugerindo que a percepção da existência de contrato psicológico na Administração Pública é, de facto, limitada e significativamente inferior àquela observada noutras realidades organizacionais.

**Tabela 5.4. Percepção do Contrato Psicológico na Administração Pública**

		Categoria	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (1-tailed)
Percepção	Group 1	Não	831	,755	,245	,000
	Group 2	Sim	270	,245		
	Total		1101	1,000		

**H3: Existe uma relação significativa no comprometimento organizacional em função do tempo de serviço na Administração Pública.**

A análise da H3 avalia se existem diferenças estatisticamente significativas no comprometimento organizacional (variável dependente, composta pelas dimensões afetiva, calculativa e normativa) em função do tempo de serviço na Administração Pública (variável independente, categorizada em anos de vínculo). Esta hipótese procura compreender de que modo a antiguidade influencia as diferentes dimensões do comprometimento organizacional dos trabalhadores na Administração Pública.

O teste multivariado da Manova revelou a existência de diferenças significativas entre os grupos de antiguidade no comprometimento organizacional, Wilks' Lambda = .961,  $F(9, 2601) = 4.741$ ,  $p < .001$ , indicando que o tempo de serviço constitui um fator diferenciador do modo como os trabalhadores se vinculam à organização. Os testes

univariados mostraram que estas diferenças ocorrem de forma expressiva no comprometimento afetivo e normativo. Em ambas as dimensões, os trabalhadores com mais de 35 anos de antiguidade revelam valores significativamente mais elevados de comprometimento afetivo ( $M = 3,53$ ) e normativo ( $M = 3,12$ ), em comparação com os restantes grupos de antiguidade – menos de 5 anos, 6-15 anos e 16-35 anos. Por outro lado, no comprometimento calculativo não se observaram diferenças com significado estatístico ( $p = .103$ ), revelando valores relativamente homogéneos entre os grupos.

Estes resultados encontram suporte nas teorias clássicas de comprometimento de Meyer e Allen (1991). O aumento do comprometimento afetivo com o tempo de serviço pode refletir uma maior identificação com os valores e objetivos da organização, fruto de um processo de socialização organizacional prolongado e da consolidação do sentido de pertença. De igual modo, o incremento do comprometimento normativo em trabalhadores com mais de 35 anos de vínculo pode estar associado à internalização de um sentimento de obrigação moral e de retribuição à organização por oportunidades e estabilidade proporcionadas ao longo da carreira. Já a ausência de diferenças significativas no comprometimento calculativo sugere que a permanência na organização não se fundamenta em cálculos de custo-benefício, mas antes em ligações emocionais e normativas, o que corrobora a distinção entre motivações instrumentais e socioemocionais (Meyer & Herscovitch, 2001). Por sua vez, a literatura sobre ciclo de carreira (De Vos et al., 2003) sustenta que, nas fases iniciais, os trabalhadores tendem a avaliar mais criticamente o seu relacionamento com a organização, o que explica os valores mais baixos nos grupos com menor tempo de serviço. Em contrapartida, em fases mais avançadas, a estabilidade e a sedimentação das relações de lealdade fortalecem vínculos baseados essencialmente no afeto e na norma de reciprocidade.

**Tabela 5.5. Comprometimento organizacional por tempo de serviço**

	< 5 anos		6 – 15 anos		16 -35 anos		> 35 anos		Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Afetivo	3,24	,77	3,26	,84	3,33	,89	3,53	,83	,008**
Calculativo	2,93	,56	2,84	,61	2,85	,56	2,78	,59	,103
Normativo	2,81	,86	2,75	,86	2,86	,83	3,12	,82	,002**

M – Média DP – Desvio padrão \*  $p \leq .05$  \*\*  $p \leq .01$  \*\*\*  $p \leq .001$

**H4: Trabalhadores que conhecem a existência de um contrato psicológico apresentam níveis mais elevados de comprometimento afetivo do que aqueles que não têm esse conhecimento.**

Na hipótese apresentada (H4), foi analisada a relação estabelecida envolve uma variável independente (conhecimento/percepção da existência de um contrato psicológico) e uma variável dependente (nível de comprometimento afetivo) diretamente relacionadas com o contrato psicológico e com o comprometimento organizacional. Trabalhadores que reconhecem a existência de um contrato psicológico no ambiente laboral tendem a apresentar níveis superiores de comprometimento afetivo relativamente àqueles que não detêm tal percepção, em consonância com a literatura especializada na área de comportamento organizacional.

Nesse sentido, os trabalhadores que reconhecem um contrato psicológico têm um maior comprometimento afetivo com a organização, definido como o vínculo emocional do trabalhador com a organização, levando a maior envolvimento, identificação e desejo de permanência. Estudos empíricos reforçam que a percepção de reciprocidade e o respeito pelas obrigações contratuais subjetivas promovem o fortalecimento deste tipo de comprometimento, com impacto direto nos indicadores organizacionais e na propensão a maior satisfação laboral.

Os dados apurados corroboram tais premissas teóricas ao evidenciar que participantes com conhecimento do contrato psicológico apresentam média superior de comprometimento afetivo ( $M = 3,47$ ;  $DP = 0,84$ ) em comparação àqueles que desconhecem sua existência ( $M = 3,27$ ;  $DP = 0,85$ ), sendo esta diferença estatisticamente significativa ( $t(1090) = 3,382$ ;  $p < 0,001$ ), em linha com investigações anteriores que destacam a saliência do contrato psicológico para a construção de vínculos organizacionais mais robustos.

**Tabela 5.6. Comprometimento afetivo e conhecimento do contrato psicológico**

	Não		Sim		Sig.
	M	DP	M	DP	
Afetivo	3,27	,85	3,47	,84	.001***
M – Média DP – Desvio padrão	* $p \leq .05$		** $p \leq .01$		*** $p \leq .001$

**H5: A percepção de contrato psicológico impacta significativamente na intenção de permanência dos trabalhadores na organização.**

Na hipótese H5, a relação foca-se no efeito que a percepção do variável independente (percepção de contrato psicológico) e a variável dependente (intenção de permanência na organização) exercem sobre a intenção de permanência dos trabalhadores. A análise da relação entre a percepção do contrato psicológico e a intenção de

permanência dos trabalhadores revela que aproximadamente 34% dos indivíduos que reconhecem a existência de um contrato psicológico manifestaram intenção de procurar outras oportunidades profissionais fora do setor público. Entre aqueles que não evidenciam tal percepção, a proporção é de 36%. Apesar da ligeira variação percentual, os resultados não registam significância estatística, conforme demonstrado pelo teste exato de Fisher ( $p = .608$ ), conforme resulta do quadro seguinte.

**Tabela 5.7. Relação entre Percepção do Contrato Psicológico e Intenção de Permanência**

Oportunidades		Percepção		Total
		Não	Sim	
Não	Freq.	535	179	714
	% Percepção	64,4%	66,3%	64,9%
Sim	Freq.	296	91	387
	% Percepção	35,6%	33,7%	35,1%
Total	Freq.	831	270	1101
	% Percepção	100,0%	100,0%	100,0%

Estes resultados sugerem que a percepção do contrato psicológico, embora conceptualmente apontada pela literatura como um fator relevante para a vinculação dos trabalhadores à organização (Rousseau, 1995; Guest, 2004), não se refletiu de forma significativa, no presente estudo, sobre a intenção de saída. A teoria do contrato psicológico tem evidenciado que o reconhecimento de compromissos tácitos ou explícitos entre trabalhadores e empregadores contribui para níveis mais elevados de lealdade organizacional e menor propensão ao turnover (Conway & Briner, 2009). Contudo, os dados empíricos obtidos demonstram que a influência desta variável poderá ser mais ténue no contexto da Administração Pública, caracterizada por fatores externos de natureza institucional e pela preponderância de elementos como a estabilidade no emprego, o enquadramento legal das carreiras e a existência de garantias estatutárias (Caupers, 2013; Ribeiro, 2021).

Assim, ainda que a literatura aponte para a relação entre percepção do contrato psicológico e comportamentos de permanência, o presente estudo não confirma de forma estatisticamente robusta essa associação, evidenciando a necessidade de aprofundar investigações futuras sobre o papel de variáveis contextuais e institucionais no setor público.

## 5.5. Implicações da Investigação para a Administração Pública

Os resultados desta investigação confirmam a relevância do contrato psicológico e do comprometimento organizacional para a gestão de pessoas na Administração Pública em Portugal. Verificou-se que a percepção da existência e do cumprimento do contrato psicológico estão associados a níveis mais elevados de comprometimento afetivo, normativo e calculativo, em consonância com as proposições de Meyer e Allen (1991). Por outro lado, a ausência ou fragilidade deste contrato surge ligada a menor envolvimento emocional e maior intenção de saída, corroborando a literatura que identifica o contrato psicológico como elemento mediador entre práticas de gestão e vínculos laborais duradouros (Rousseau, 1995; Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

A partir dos dados analisados considera-se que o prolongamento da carreira na Administração Pública permite processos de socialização organizacional e o desenvolvimento de sentimentos de obrigação reciprocidade e de moral, alinhados com a literatura sobre trajetórias de carreira (De Vos et al., 2003), bem como potencia uma valorização dos objetivos institucionais, sendo o comprometimento reforçado pela integração em redes de confiança, estabilidade de carreira e identificação progressiva com os valores da Administração Pública (Rousseau, 2001; Meyer et al., 2002; Allen & Meyer, 1997). Para a Administração Pública, estas evidências sublinham a importância de conceber políticas de integração diferenciadas e de desenvolvimento profissional que reforcem vínculos afetivos e normativos desde as fases iniciais da carreira, mitigando assim a tendência para níveis inferiores de comprometimento nos grupos com menor tempo de serviço.

Apesar de muitos colaboradores ponderarem procurar trabalho fora da Administração Pública, parece-nos que a percepção de cumprimento do contrato psicológico revelou-se um fator protetor, reduzindo a intenção de saída, termos em que se recomenda o investimento em práticas de comunicação transparentes, programas de valorização e escuta ativa e formação em contrato psicológico e competências relacionais (Guest, 2004; Rousseau, 1995). Tais medidas favorecem ambientes percecionados como justos, colaborativos e promotores de bem-estar, essenciais à retenção de talentos.

Para políticas públicas a implementar, sugere-se reforçar a gestão estratégica dos trabalhadores através de uma clarificação contínua de expectativas e da institucionalização de práticas claras de onboarding (Allen et al., 2003) e do estímulo à participação ativa dos trabalhadores em processos de definição de objetivos (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Considerando a diversidade de perfis, recomenda-se criar

ações diferenciadas de motivação e desenvolvimento de competências de todos os trabalhadores, em linha com as orientações internacionais de gestão pública (OCDE, 2020).

No plano científico, destaca-se a necessidade de investigações longitudinais sobre a evolução do contrato psicológico de forma a compreender como é que o mesmo se transforma ao longo do desenvolvimento da relação laboral (Rousseau, 1995; De Cuyper & De Witte, 2006), bem como o aprofundamento de análises qualitativas (Guest, 2004). Considera-se que a comparação entre contextos públicos e privados poderá constituir uma valia, para futuros estudos e, em particular, a diferenciação do papel do líder, a justiça organizacional e o bem-estar no trabalho.

Em síntese, a Administração Pública deve valorizar o contrato psicológico como instrumento estratégico para alinhar expectativas, fortalecer o compromisso e promover uma cultura organizacional mais motivadora, resiliente e orientada para a excelência no serviço público, sendo essencial para a retenção de talentos e deter mão de obra mais qualificada e especializada.

## 5.6. Conclusão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar de que forma a percepção do contrato psicológico influencia o comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública portuguesa. Procurou-se compreender se a percepção de cumprimento das obrigações psicológicas assumidas entre o trabalhador e a organização contribui para fortalecer o vínculo, a identificação e a lealdade institucional.

As análises realizadas, permitiram validar a maioria das hipóteses formuladas e atingir os objetivos propostos, demonstrando que a percepção do contrato psicológico está positivamente associada ao comprometimento organizacional dos trabalhadores da Administração Pública. Quando os colaboradores percecionam coerência entre as expectativas e as práticas institucionais, o vínculo emocional com a organização torna-se mais forte, o que promove maior envolvimento, lealdade e empenho profissional, identificando-se com a missão e os objetivos institucionais.

Verificou-se ainda que a ausência de políticas consistentes de gestão de recursos humanos reduz a motivação e o sentimento de pertença, reforçando a necessidade de políticas centradas na valorização do capital humano e na promoção da justiça organizacional. Torna-se, desta feita, prioritário implementar estratégias de gestão que favoreçam o reconhecimento, o desenvolvimento de competências e a comunicação interna eficaz, de modo a consolidar um contrato psicológico equilibrado e recíproco.

Conclui-se, por fim, que a gestão pública portuguesa enfrenta o desafio de evoluir para uma abordagem mais estratégica na promoção de relações organizacionais baseadas na transparência, na coerência e de valorização efetiva dos seus trabalhadores, capaz de fortalecer o vínculo entre trabalhadores e instituições e, desse modo, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional e da confiança dos cidadãos no serviço público. Tal poderá ser concretizado através do delinejar de políticas que encontrem correspondência em práticas consistentes de valorização do capital humano, de forma à consolidação de um contrato psicológico equilibrado e justo. Termos em que, o investimento em lideranças inspiradoras, em políticas de formação contínua e em mecanismos de feedback pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional e para o fortalecimento da confiança institucional. Tal potência um maior desempenho dos trabalhadores, maior qualidade dos serviços públicos e reforça a credibilidade e a legitimidade das instituições públicas, contribuindo, em última instância, para aprofundar a confiança dos cidadãos no Estado e na sua capacidade de responder de forma eficaz e justa às necessidades da comunidade.

## **5.7. Limitações Metodológicas do Estudo**

Apesar dos resultados alcançados, reconhecem-se algumas limitações metodológicas que importa mencionar. Em primeiro lugar, trata-se de um estudo de natureza transversal e descritiva, pelo que não permite estabelecer relações de causalidade entre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional, limitando-se à análise das associações observadas num determinado momento. Em segundo lugar, o recurso a um questionário de autopreenchimento pode introduzir viés de percepção, uma vez que as respostas refletem interpretações individuais e subjetivas dos participantes no estudo. A amostra, de natureza não probabilística, restringe também a generalização dos resultados a todo o universo da Administração Pública. Por fim, algumas variáveis contextuais, como o impacto das lideranças ou das condições estruturais das organizações públicas, não foram analisadas em profundidade, podendo influenciar as percepções sobre o contrato psicológico e o comprometimento organizacional.

Estas limitações não invalidam a pertinência do estudo, mas antes reforçam a necessidade de futuras investigações adotarem metodologias longitudinais e qualitativas, capazes de aprofundar a compreensão das dinâmicas relacionais entre os colaboradores e as organizações no setor público.



## Fontes

- Portugal, Constituição da República Portuguesa. (2022)  
<https://www.parlamento.pt/sites/CRP/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Portugal, Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro (na sua redação atual)
- Portugal, Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro (na sua redação atual)
- Portugal, Decreto-Lei n.º 133/2013, de 03 de outubro (na sua redação atual)
- Portugal, Lei n.º 35/2014, de 20 de junho
- Portugal, Resolução do Conselho de Ministros n.º 121/2025, de 12 de agosto
- Portugal, Programa do XXV Governo Constitucional, Decreto-Lei n.º 96/2025, de 21 de agosto
- Portugal, Direção-Geral da Administração Pública e do Emprego Público (2022). Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 23/2022.  
[https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2022/BOEP23/DGAEP-DIOEP\\_BOEP\\_23\\_20221216.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/DIOEP/2022/BOEP23/DGAEP-DIOEP_BOEP_23_20221216.pdf)
- Internacional, *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2020). *Recommendation on Public Service Leadership and Capability*.  
[https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM\(2020\)8/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM(2020)8/en/pdf)
- Internacional, *Organisation for Economic Co-operation and Development* (2022). *The Digital Government Policy Framework: Enabling digital innovation and transformation in the public sector*. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework\\_f64fed2a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html)
- Internacional, Relatório do Banco Mundial sobre o Desenvolvimento Mundial (1996). Do Plano ao Mercado, Banco Mundial, Washington.  
<https://digitallibrary.un.org/record/1305231/files/WDR1996por.pdf>
- Internacional, Relatório do Banco Mundial sobre o Desenvolvimento Mundial (1997). O Estado num mundo em transformação, Banco Mundial, Washington  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/634101468162557539/pdf/341310PORTUGUE18213137771701PUBLIC1.pdf>



## Bibliografia

- Albuquerque, A. F. C. (2014). *Modos de acesso ao emprego público: Evolução, reflexões e tendências do emprego público*. (Mestrado), Universidade Católica do Porto, acedido a partir de <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/b3f9a7a2-9038-4a7f-83dc-50ed4b091650/download>
- Argyris, C. (1960): *Understanding organizational Behavior*. Homewood, Dorsey
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (pp. 285–314). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Almeida, P. (2015). A lei geral do trabalho em funções públicas – comentário às principais alterações. *Direito e Justiça*, 3(Especial), 79–107. <https://revistas.ucp.pt/index.php/direitoejustica/article/view/9958>
- Almeida, P. (2015). A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – Comentário às principais alterações. Direito & Justiça, Universidade Católica Portuguesa.
- Almeida, G. O. (2016). Quebra e Violção do Contrato Psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista Foco*, 9(1), 176-197.
- Amaral, D. F. (2015). Curso de Direito Administrativo. Volume I. 4<sup>a</sup> edição, Almedina
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 637-647.
- Araújo, F. (2000). A reforma administrativa: conceitos e perspetivas. Fundação Calouste Gulbenkian
- Araújo, J. F. (2001). *Improving public service delivery: The crossroads between NPM and traditional bureaucracy*. *Public Administration*, 79(4), 915–932.
- Araújo, J. F. (2002). Os Dirigentes na Relação entre a Administração e os Cidadãos. *RAPP - Revista de Administração e Políticas Públicas*, 3, 28-35.
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da Gestão Pública: A administração pós-burocrática. <https://hdl.handle.net/1822/8309>
- Araújo, J. F. (2008). *A Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal: a experiência recente*. Paper presented at the “Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”. San Domingo. <http://hdl.handle.net/1822/8289>
- Armond, D., Bandeira, M. M., & Paschoal, T. (2016). Comprometimento organizacional no setor público: uma revisão da literatura brasileira. *Revista do Serviço Público*, 67(2), 333-362.

- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- Bal, P. M., & Kooij, D. T. A. M. (2011). How work motivation and personality relate to different forms of commitment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 444-458.
- Bandeira, C. M., Marques, A. & Veiga, R. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Bandeira, C. M., Marques, S., Veiga, H., & Curral, J. P. (2017). Violação do contrato psicológico: consequências para a relação entre o indivíduo e a organização. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 16–38.
- Barros, R. F. (2016). *O contrato psicológico na relação de emprego: O caso dos trabalhadores e dos estudantes finalistas universitários*. (Mestrado), Universidade de Coimbra, acedido a partir de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/42516/1/Rute%20Barros.pdf>
- Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: Seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 2(1), acedido a partir de [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1994000100007](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007)
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33, 52-64. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no Trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Doutoramento), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- Bastos, A. V. B., Brandão, M. G. A., & Pinho, A. P. M. (1997). Comprometimento organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 167-195. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000200006>
- Becker, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40. doi:<https://doi.org/10.1086/222820>
- Behery, M. P. R., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitivess Review*, 22(4), 299-319.
- Bergue, S. T. (2020). Gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público. In A. Gomes Espínola & G. da Cruz (Eds.), *Anais do XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022*. ANPAD.
- Bilhim, J. A., & Gonçalves, H. (2020). *A Reforma Administrativa e os Desafios do Estado Moderno*. Almedina.
- Bilhim, J., & Gonçalves, A. (2021). The Portuguese public administration reforms: The last twenty years. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84), 1–20. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n84.83725>
- Bragança, J. (2006). O contrato psicológico e a relação de trabalho: Uma análise crítica. In *Atas do 1.º Congresso de Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos* (pp. 55–66). ISPA.

- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Brito, P. M. de. (2010). Contrato de trabalho da Administração Pública e sistema de fontes. AAFDL Editor.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- Câmara, M. B. da. (2012). Contencioso laboral da Administração Pública: A propósito da exclusão quase em bloco do contrato de trabalho da Administração Pública da jurisdição administrativa. In *Para Jorge Leite: Escritos jurídico-laborais* (Vol.1, pp. 123–145). Almedina.
- Canotilho, J. J. G., & Vital Moreira. (2010). Constituição da República Portuguesa Anotada (Vol. 1, 4.ª ed.). Coimbra Editora.
- Cantisano, G. T.; Domínguez, F. M. (2007). Identificación Organizacional y Ruptura de Contrato Psicológico: Sus Influencias sobre la Satisfacción de los Empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7(3), 365-379. <https://www.iijpsy.com/volumen7/num3/175/identificacion-organizacional-y-ruptura-ES.pdf>
- Carapeto, M. (2006). *O sistema integrado de avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP): Uma cultura de avaliação focada em resultados*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carochinho, J. A., Matos, S., & Pinto, D. (2004). Estudo psicométrico do *Psychological Contract Inventory* (PCI) de Denise Rousseau. *Revista de Psicologia Militar*, 15, 181-192.
- Carochinho, J. A. B. (2009). *Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Impactos da cultura organizacional*. (Mestrado), Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, acedido a partir de <https://recil.ulusofona.pt>
- Carvalho, A. (1997). Território educativo: uma construção sistémica. *Território Educativo*, (1), 33–42.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13(1–2), 99–125. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v13i1/2.562>
- Caupers, J. (2002). *Introdução à Ciência da Administração Pública* (1.ª edição). Âncora Editora.
- Caupers, J. (2013). A Administração Pública e o Direito Administrativo. In *Introdução ao Direito Administrativo* (11ª ed., pp. 21-62). Lisboa: Âncora Editora.
- Chambel, M. J., & Sousa, F. (2007). Comportamento Organizacional: Ideias Antigas, Novos Conceitos. *Psicologia*, 21(1), 177–191.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-center workers: Working conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and industrial democracy*, 32(1), 115-134.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press.

[https://www.researchgate.net/publication/288469676 Understanding Psychological Contract at Work A Critical Evaluation of Theory and Research](https://www.researchgate.net/publication/288469676_Understanding_Psychological_Contract_at_Work_A_Critical_Evaluation_of_Theory_and_Research)

- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 24, pp. 71–131). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3>
- Coomber, R. (1997). *Using the Internet for survey research. Sociological Research Online*, 2(2), 49–58. <https://doi.org/10.5153/sro.73>
- Correia, R., & Mainardes, E. W. (2010). *O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. Psico (PUCRS)*, 41(2), 266–277. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistapsico/2010/vol41/no2/15.pdf>
- Costa, C., & Correia, P. M. A. R. (2022). O contrato psicológico e o desenvolvimento de burnout. *Revista da FAE*, 25(1), 1–14. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721/554>
- 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(7), 903–930, acedido a partir de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00210>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Kessler, I. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927–946. <https://doi.org/10.1002/job.173>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2004). New psychological contract variations and their relationship with organizational commitment: Evidence from the UK public sector. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 19, pp. 285–314). Wiley.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17–34). SAGE Publications. <https://eprints.lse.ac.uk/26866/>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Kessler, I., & Purcell, J. (2019). *The psychological contract and employment relations: Understanding the ties that motivate*. Routledge.
- Cunha, M., Arménio R., Rita C., e Carlos C. (2007), Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Rego, A. (2014). Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional. In *Gestão de Pessoas: Teoria e Prática* (pp. 145-168). Escolar Editora.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employee and employer. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395–409.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2003). The career development of graduates: A comparative study of three clusters of graduates. *Journal of Career Development*, 29(4), 221–239.
- Dias, J. H. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na administração pública portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos

- colaboradores. *Interações*, 20, 101–132. <https://www.interacoes-ismt.com/index.php/revista/article/view/276>
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités: L'interprétation d'une mutation*. Presses Universitaires de France.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1973). *Towards a social ecology: Contextual appreciations of the future in the present*. Plenum Press.
- Farrell, D., & Rusult, C. E. (1981). *Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95.
- Ferraz, D. (2013). Reforma da administração pública e administração pública gerencial em Portugal. In C. Rodrigues (Ed.), *Gestão pública em Portugal* (pp. 135–155). Almedina.
- Ferraz, D. (2016). *Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos? (Doutoramento)*, ISCTE – IUL - Instituto Universitário de Lisboa, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10071/16385>
- Ferreira, A. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira (Doutoramento)*, Universidade do Minho, acedido a partir de <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/615f665d-0e3c-4651-b3f3-81296255bb91/content>
- Ferreira, J. A. (2007). Motivação e compromisso organizacional. In M. J. Chambel & J. A. Ferreira (Eds.), *Contratos psicológicos, justiça organizacional e bem-estar* (pp. 39–55). RH Editora.
- Filipe, N. C. L. (2017). *Austeridade e mudança de lógicas na gestão do desempenho humano: Bem-estar psicológico, liderança e coordenação relacional em hospitais públicos*. (Doutoramento), Universidade de Coimbra, acedido a partir de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/42490/6/Austeridade%20e%20mudan%C3%A7a%20de%20l%C3%B3gicas%20na%20gest%C3%A3o%20do%20desempenho%20humano.pdf>
- Fonseca, M. S. S., Nascimento, J. S., & Dias, L. P. (2020). Compromisso organizacional e motivação do servidor público: um estudo no setor de educação. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 356-369.
- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). Estudo preliminar de adaptação do modelo de motivação de Perry ao contexto português. *Ciências e Políticas Públicas*, 26(3), 161-170.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/008124630803800202>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gonçalves, P. C. (2019). Manual de direito administrativo (Vol. 1, pp. 519-520, 527). Almedina.
- Gordo, L. (2016). O contrato psicológico e o engagement dos militares da Marinha Portuguesa. (Mestrado). Academia Militar, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10400.26/15478>

- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). *Psychological contract: A critical evaluation of theory and research*. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 5–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x>
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract, *International Association for Applied Psychology*, 53 (4), pp. 541-555.
- Guest, D. E. (2006). Human resource management and organizational performance: A review of the evidence. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 19-38.
- Guimarães, F. J. C. (2021). *Motivação versus avaliação de desempenho: Estudo de caso numa instituição pública* (Mestrado), Universidade do Minho, acedido a partir de <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/77875/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20F%C3%A1bio%20Jorge%20Costa%20Guimar%C3%A3es.pdf>
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals: The role of negotiation and bargaining in the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00273.x>
- Hill, M. M. (2014). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Howlett, M., & Ramesh, M. (2003). Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems (2nd ed.). Oxford University Press.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- 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. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15065977/>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289–307. <https://doi.org/10.1023/A:1010734616208>
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245-261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Klein, H. J. (2016). Organizational commitment: Construct validation and related research. In G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 35, pp. 49–87). Emerald Group Publishing Limited.
- Kraak, A., Moyo, S., & Ferreira, N. (2017). Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management Research Review*, 40(10), 1125-1140.
- Kumasey, A. K., Effah, J., & Akosah, K. O. (2017). Occupational stress and organizational commitment: A study of selected public sector organizations in Ghana. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(5), 357-367.

- Lambelho, S. T. P. (2013). *Contrato psicológico: Estudo de caso nos hospitais E.P.E. da região de Lisboa e Vale do Tejo*, (Mestrado), Universidade da Beira Interior, acedido a partir de <https://ubibliorum.ubi.pt/server/api/core/bitstreams/ceb089b0-e991-4b72-ad46-f4f0fbe00b51/content>
- Leiria, E., Palma, P., & Cunha, M. P. (2006). O contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 67–94.
- Leite, C. F. F. (2004). *O Comprometimento Organizacional na Gestão Pública: Um Estudo de caso em uma Universidade Estadual*. (Mestrado), Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Retrieved from <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/9194>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, v. 29, n. 4, p. 289-307.
- Lima, A. (2020). *O contrato psicológico e desempenho organizacional: O caso dos serviços públicos*. (Mestrado), Instituto Politécnico de Viana do Castelo, acedido a partir de <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/1140>
- Lloyd, S., Boer, D., Keller, K., & Voelpel, S. (2010). Psychological contracts and mental programming in employment relationships. In S. Voelpel & E. E. Simons (Eds.), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Springer.
- Longo, F. (2018). *Innovación y reforma en la gestión pública: Principios, estrategias y experiencias*. Editorial Ariel.
- Malcato, G. C. (2020). *A Lealdade como Mediadora na Relação do Comprometimento Organizacional com a Intenção de Saída: Um estudo Aplicado à Categoria de Praças da Força Aérea Portuguesa*. (Mestrado), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, acedido a partir de <http://hdl.handle.net/10400.5/20892>
- Magone, J. M. (2014). *Public Administration and Policy in Portugal*. Routledge.
- Marecos, D. V. (2011). As modalidades de constituição do vínculo da relação jurídica de emprego público. *Revista da Ordem dos Advogados*, 71(1), 207–237. <https://www.oa.pt/upl/%7Bd4342a28-a39b-43b7-812d-8c7c009d6030%7D.pdf>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (7ª ed.)*. ReportNumber.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2012). Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(4), 606–618. <https://www.scielo.br/j/rausp/a/HCnBg5fY5zFNXpM6wVPKW8y/?lang=pt>
- 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. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00231.x>

- Meyer, J. P., e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Minogue, M. (2000). The new public management? In J. Clarke & J. Stewart (Eds.), *Public policy and administration* (pp. 42-58). Routledge.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Montes, S., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). Psychological contract research: How the employment relationship has been recognized and changed over the years. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 181–207. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111318
- Morais, C. I. L. (2022). *O papel moderador da antiguidade*. (Mestrado), Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, acedido a partir de <https://repositorio.ucp.pt/bitstreams/178f423e-e8fe-45d8-b612-578cc430185e/download>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180265>
- Moura, P. V. e. (2004). A Privatização da Função Pública. Coimbra Editores.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee–organization linkages: Commitment and motivation at work*. Wiley.
- Mota, A., & Fossá, M. I. T. (2006). Relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(2), 87-106. doi: [10.1590/S1415-65552006000200007](https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200007)
- Mozzicafreddo, J., & Gouveia, C. (2011). Contextos e Etapas de Reforma na Administração Pública em Portugal. In C. Editora Mundos Sociais, ISCTE-IUL (Ed.), *Projetos de Inovação na Gestão Pública* (1<sup>a</sup> ed.), 5-59. Lisboa.
- Nascimento, J., 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*, 14(1), 115–133.
- Neves, A. F. (2010). O direito da função pública. In P. Otero & P. Gonçalves (Coords.), *Tratado de direito administrativo especial* (Vol. 4), 438–439. Coimbra, Portugal: Almedina.
- Neves, A. F. (2013). Função Pública e Serviço Público: conceitos e evolução normativa. *Revista Jurídica da Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa*, 64(2), 168–180.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623–644. <https://doi.org/10.1177/1059601109350980>

- Nicholson, N. (Ed.). (1998). *The Blackwell encyclopaedic dictionary of organizational behaviour*. Blackwell Publishers.
- Nikos, S. (2001). *Public sector reform and citizen satisfaction*. Routledge.
- Nishadi, K., & Weerakkody, J. (2019). Psychological contract and employee outcomes: A study of Sri Lankan professionals. *International Journal of Management*, 10(3), 41–50.
- Nunes, C. S. H. (2014). O contrato de trabalho em funções públicas face à lei geral do trabalho. Coimbra Editora.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oliveira, A. C. (2013). Direito das Autarquias Locais. Coimbra, Editora.
- Oliveira, H., & Honório, C. (2020). Human Resources Practices and Organizational Commitment: Connecting the Constructs in a Public Organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), eRAMG200160. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Oliveira, P. D. (2021). Estabilidade e burocracia weberiana no setor público brasileiro: desafios contemporâneos. In Amaral Gomes Espínola & Gonçalves da Cruz, XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Paraíso, J., Dias, A., & Castro, F.V. (2012). Contrato Psicológico na Administração Pública Portuguesa: Termos do seu conteúdo. *INFAD Revista de Psicología*, 4(1), 267-279.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Pimenta, C., & Oliveira, R., & Martins, T. (2011). Administração pública em Portugal. *Portuguese Journal of Social Sciences*, 9(2), 47–62.
- Pinto, J. M. (1999). Flexibilidade, segurança e identidades profissionais. *Caderno de Ciências Sociais*, 19-20, 5–37.
- Pires, R. (2001). Reforma do estado e administração pública em Portugal. Instituto Nacional de Administração.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. Oxford University Press.
- Rebelo de Sousa, M., & Salgado de Matos, A. (2015). *Direito administrativo geral: Introdução e princípios fundamentais* (3.ª ed.). Publicações Almedina.
- Rego, A. (2002). Comportamentos de cidadania organizacional: Fator de competitividade e/ou engenharia social? In, *Competitividade através das pessoas*, 7-23. RH Editora.

- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. doi:10.1590/s0034-75902003000400003
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A Perceção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8, 151-177. doi:10.1590/S1415-65552004000100008
- Ribeiro, P. O. (2021). Administração Pública e Modelos de Gestão. (Mestrado), Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.
- Robinson, L. & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(1), 245-259.
- Rodrigues, M. R. C. (2021). Imagem do servidor público e debates sobre reformas administrativas. In Amaral Gomes Espínola & Gonçalves da Cruz (Eds.), *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330312>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (Eds.). (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. Sage.
- Rousseau, D. M. (2001). *Psychological contract inventory: Technical report*. Boston, MA: British Library.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. M. (2011). The individual-organization relationship: The psychological contract. In S. Zedeck (Ed.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 1, pp. 9–46). Sage.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429–438. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Santos, A. F. (2018). Administração pública brasileira: O modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, acedido a partir de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial>
- Santos, E., Luís, V., & Oliveira, M. (2018). A influência do contrato psicológico no comprometimento organizacional. In D. Martinho (Ed.), *ecUI&D'18 – IV Encontro Científico da Unidade de Investigação & Desenvolvimento do ISLA Santarém* (pp. 199-200). ISLA Santarém. <http://hdl.handle.net/10071/24679>

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347–369. <https://hml-bibliotecadigital.fgv.br/ojs/rap/article/view/6691/5274>
- Serrano, O. M. (2010). A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: O caso do Instituto Politécnico de Portalegre. (Mestrado). Universidade de Évora, acedido a partir de <https://repap.ina.pt/bitstream/10782/563/1/A%20avaliacao%20de%20desempenho%20dos%20trabalhadores%20da%20AP.pdf>
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). Nieuwe inzichten in het psychologisch contract. *Gedrag & Organisatie*, 10(4), 207-219.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Silva, N., & Bastos, A. V. B. (2015). Consentimento organizacional: desenvolvimento e validação de uma escala de mensuração. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(3), 573-599.
- Silva, J. A. (2018). Dicionário dos contratos públicos (2.ª ed.). Almedina.
- Soma, M. A. B. (2017). A relevância do contrato psicológico nos serviços públicos. (Doutoramento). Universidade de Coimbra, acedido a partir de [https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/79496/1/Tese\\_Mabi%20Soma%282%29.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/79496/1/Tese_Mabi%20Soma%282%29.pdf)
- Sousa, J., & Baptista, C. (2014). *Metodologia da Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (5ª th ed.). Edições Afrontamento.
- Sousa, J. P. M. (2020). Para além do formalizado: O contrato psicológico e as atitudes no trabalho dos trabalhadores de recursos humanos em Portugal. (Mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, acedido a partir de [https://sigarra.up.pt/fep/en/pub\\_geral.show\\_file?pi\\_doc\\_id=259833](https://sigarra.up.pt/fep/en/pub_geral.show_file?pi_doc_id=259833)
- Sousa, M. J. (2016). O contrato psicológico nos serviços públicos em Portugal: Tendências e desafios emergentes. *Revista de Administração Pública*, 50(2), 249–265.
- Tavares, José F. F. (2014), *Estudos de Administração e Finanças Públicas*. Edições Almedina.
- Tavares, A. (2019). *Administração Pública Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. (N.º 92).
- Teixeira, C. O. (2012). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstreams/71ab566e-4d57-4b2c-9bb9-8f2708d2ce0a/download>
- Van der Vaart, L., et al. (2015). The role of psychological contracts in organizational commitment and retention. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 390-410.
- Veiga e Moura, P., & Arrimar, C. (2008). Os novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da Administração Pública. Coimbra Editora. pp. 28 e ss.

- Veiga e Moura, P., & Arrimar, C. (2025). Comentários à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (1º vol., artigos 1.º a 275.º). Almedina.
- Van de Ven, C. (2004). *The psychological contract: A big deal?* Behavioral Sciences Service Centre, Ministry of Defense.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1990). Relationships between organizational culture and organizational commitment: A normative view. *Academy of Management Review*, 15(2), 358-368.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.  
<https://doi.org/10.1108/09670730610643891>



## Anexos

### Anexo A. Inquérito por Questionário

## Contrato Psicológico dos Trabalhadores da Administração Pública

O presente questionário é desenvolvido no âmbito da dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública no Instituto Universitário de Lisboa e a presente investigação tem apenas finalidades académicas. O estudo pretende analisar qual a percepção que os trabalhadores da Administração Pública têm relativamente ao contrato psicológico no âmbito da relação contratual existente entre as partes. Pedimos a colaboração de todos os trabalhadores da Administração Pública do Estado, independentemente do vínculo laboral que detenham, na resposta a este questionário. Asseguramos o anonimato e a confidencialidade dos dados, assim como não serão utilizados os dados de investigação para outros fins que não aqueles constantes nos objetivos do estudo. O preenchimento do questionário demora cerca de 10 minutos. Agradecemos a vossa colaboração.

### Consentimento Informado

1. Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos deste inquérito, que participo de forma voluntária e que posso desistir a qualquer momento. Compreendo que as minhas respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos: \*

- Sim
- Não (Caso tenha escolhido esta opção, o questionário termina aqui).

### Perfil do(a) trabalhador(a)

#### Dados pessoais e profissionais

2. Por favor, indique o seu sexo: \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

3. Por favor, indique a sua idade: \*

- Até 34 anos
- 35 a 49 anos
- 50 a 64 anos
- 65 anos e acima

4. Por favor, indique há quanto tempo trabalha na Administração Pública: \*

- Menos de 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Mais de 40 anos

5. Por favor, indique há quanto tempo desempenha funções no organismo onde está atualmente: \*

- Menos de 5 anos
- 5 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 35 anos
- 36 a 40 anos
- Mais de 40 anos

6. Por favor, indique a região onde exerce a sua atividade laboral: \*

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

7. Indique, por favor, o Ministério/Organismo/Entidade onde se encontra atualmente a desempenhar funções: \*

- Ministério dos Negócios Estrangeiros
- Ministério das Finanças
- Presidência do Conselho de Ministros
- Ministério da Defesa Nacional
- Ministério da Justiça
- Ministério da Administração Interna
- Ministério da Educação, Ciência e Inovação
- Ministério da Saúde
- Ministério das Infraestruturas e Habitação
- Ministério da Economia
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social
- Ministério do Ambiente e Energia
- Ministério da Juventude e Modernização
- Ministério da Agricultura e Pescas
- Ministério da Cultura
- Outro (caso tenha selecionado esta opção, identifique o Organismo/Entidade na pergunta seguinte, por favor).

8. Caso tenha indicado outro indique, por favor, qual.

9. Indique qual o nível mais elevado de habilitações académicas: \*

- Doutoramento
- Mestrado
- Licenciatura
- Bacharelato
- 12.º ano de escolaridade ou equivalente
- 9.º ano de escolaridade ou equivalente
- Inferior ao 9.º ano de escolaridade

10. Indique, por favor, a sua carreira ou cargo atual na Administração Pública: \*

- Diretor de Serviços ou equiparado
- Chefe de Divisão ou equiparado
- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outro

11. Indique, por favor, o vínculo contratual atual que tem com a Administração Pública: \*

- Nomeação
- Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado
- Contrato de trabalho a termo certo ou incerto
- Contrato de prestação de serviços
- Outro

## Contrato Psicológico

### Questões Gerais

12.

Tem percepção da existência de um contrato psicológico entre si e a organismo que integra: \*

- Sim  
 Não

13. Aquando do ingresso no organismo atual, discutiu com os recursos humanos aspectos respeitantes à evolução da carreira, formação, remuneração, horário entre outros: \*

- Sim  
 Não

14. Considera procurar outras oportunidades fora do sector público: \*

- Sim  
 Não

## Obrigações do Empregador

Até que ponto o organismo em que trabalha atualmente fez ou assumiu os seguintes compromissos consigo. Responda, por favor, sinalizando a opção que melhor traduz a sua opinião, classificando de 1 a 5, de acordo com a escala de Likert, em que 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente.

15. Por favor, responda a cada questão, utilizando a escala apresentada e escolhendo só uma opção para cada afirmação. \*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
15.1. Preocupa-se com o meu bem-estar pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2. Oferece-me envolvimento limitado na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3. Oferece-me oportunidade de desenvolver a minha carreira dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.4. Ajuda-me a desenvolver competências valorizadas fora da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.5. Apoia-me para que eu atinja níveis de desempenho mais elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.6. Esconde informações dos seus empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.7. Dá-me formação necessária somente para desempenhar as minhas tarefas atuais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.8. Oferece-me oportunidade de desenvolvimento na organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.9. Atribui-me tarefas que aumentam as minhas possibilidades de empregabilidade e externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
15.10. Colabora para que eu corresponda aos mais altos padrões da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.11. Toma decisões tendo em conta os meus interesses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.12. Oferece-me um trabalho bem definido e limitado a responsabilidades específicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.13. Oferece-me oportunidade de promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.14. Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.15. Apoia-me para atingir objetivos cada vez mais elevados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.16. Preocupa-se com o meu-estar a longo prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.17. Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.18. Oferece-me oportunidades de progredir dentro da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
--	---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

15.19. Valoriza contactos que criem oportunidades de emprego noutras organizações.

15.20. Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.

16. Por favor, responda a cada questão, utilizando a escala apresentada e escolhendo só uma opção para cada afirmação (continuação). \*

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
--	---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

16.1. Garante-me um emprego seguro.

16.2. Oferece-me remuneração e benefícios adequados.

16.3. Proporciona-me um emprego estável.

16.4. Responsabiliza-se pelas minhas preocupações pessoais e bem-estar.

16.5. Oferece-me benefícios sociais permanentes que abrangam os meus familiares.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
16.6.Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.7.Estagnação ou redução do salário quanto mais eu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.8.Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.9.Promove mudanças sem me envolver ou aos demais colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.10. Existe uma incerteza quanto aos seus compromissos com os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.11.Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.12.Diminuição dos benefícios nos próximos anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.13.Cada vez mais trabalho e tenho um salário menor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.14.Não se compromete a reter-me no futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
16.15. Concede-me um emprego por pouco tempo.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.16. Concede-me um emprego a curto prazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.17. Não me fizeram qualquer compromisso futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.18. É difícil prever a direção futura da sua relação comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.19. Há um futuro incerto quanto às relações comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.20. Um trabalho enquanto a organização precisar de mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Comprometimento Organizacional

Abaixo são apresentadas algumas afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação ao organismo onde desempenha atualmente funções. Responda, por favor, sinalizando a opção que melhor traduz a sua opinião, classificando de 1 a 5, de acordo com a escala de Likert, em que 1 significa discordo totalmente e 5 significa concordo totalmente.

17. Por favor, responda a cada questão, utilizando a escala apresentada e escolhendo só uma opção para cada afirmação.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
17.1. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
17.2. Esta organização tem um significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3. Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.5. Não me sinto como fazendo parte desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.6. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.7. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.8. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
17.9. Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.10. Uma das consequências negativas para mim se saisse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.11. Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta organização neste momento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.12. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.13. Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.14. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
17.15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.16. Esta organização merece a minha lealdade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.19. Na realidade não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Sugestões/comentários sobre o estudo ou aspetos não abordados no mesmo relacionados com esta temática.

Este conteúdo não foi criado nem é aprovado pela Microsoft. Os dados que submeter serão enviados para o proprietário do formulário.

 Microsoft Forms

## Anexo B. Email a solicitar a aplicação do questionário

**De:** Sandra Isabel de Sousa

**Enviado:** 28 de junho de 2025 20:59

**Para:** dgc@dg.consumidor.pt <dgc@dg.consumidor.pt>

**Assunto:** Pedido de colaboração para participação em questionário no âmbito da investigação académica - Pessoal da carreira geral

Exmos.(as) Senhores (as),

O meu nome é Sandra Sousa e sou estudante do Mestrado em Administração Pública no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

No âmbito da elaboração da minha dissertação, estou a realizar um estudo sobre o *Contrato Psicológico dos Trabalhadores, integrados na carreira geral, da Administração Pública, em Portugal*, pelo que o presente estudo não abrange outras carreiras.

Para o efeito, estou a aplicar um questionário dirigido aos trabalhadores públicos, sendo a participação dos colaboradores do v/ Organismo extremamente valiosa para assegurar a representatividade e relevância dos dados recolhidos.

O questionário é anónimo e todas as respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.

A participação é simples, rápida (cerca de 10 minutos) e pode ser feita de forma segura através do link abaixo:

<https://forms.office.com/e/iNxyC2zTEP>

Desde já agradeço a sua colaboração e, se possível, solicito a gentileza de partilhar este questionário com os trabalhadores do V/ Organismo que possam estar interessados em contribuir para este estudo, p.f.

Fico inteiramente à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Agradeço, desde já, toda a atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Sandra Sousa

Sandra\_Isabel\_Sousa@iscte-iul.pt

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

## Anexo C. Caracterização da Amostra

### Caracterização da amostra (N = 1101)

	N	%
<b>Género</b>		
Feminino	791	71,8
Masculino	307	27,9
Prefere não dizer	3	,3
<b>Idade</b>		
Até 34 anos	96	8,7
35 a 49 anos	412	37,4
50 a 64 anos	549	49,9
65 anos e acima	44	4,0
<b>Habilidades</b>		
Inferior ao 9.º ano de escolaridade	1	,1
9.º ano de escolaridade ou equivalente	21	1,9
12.º ano de escolaridade ou equivalente	254	23,1
Bacharelato	23	2,1
Licenciatura	554	50,3
Mestrado	214	19,4
Doutoramento	34	3,1
<b>Função</b>		
Assistente Operacional	64	5,8
Assistente Técnico	285	25,9
Chefe de Divisão ou equiparado	63	5,7
Diretor de Serviços ou equiparado	35	3,2
Outro	95	8,6
Técnico Superior	559	50,8
<b>Antiguidade na Função</b>		
Menos de 5 anos	442	40,1
5 a 10 anos	188	17,1
11 a 15 anos	85	7,7
16 a 20 anos	104	9,4
21 a 35 anos	228	20,7
36 a 40 anos	35	3,2
Mais de 40 anos	19	1,7
<b>Tempo na Administração Pública</b>		
< 5 anos	207	18,8
6 a 10 anos	121	11,0
11 a 15 anos	71	6,4
16 a 20 anos	96	8,7

21 a 35 anos	475	43,1
36 a 40 anos	86	7,8
> 40 anos	45	4,1
<b>Vínculo contratual</b>		
Contrato de prestação de serviços	4	,4
Contrato de trabalho a termo certo ou incerto	67	6,1
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	949	86,2
Nomeação	72	6,5
Outro	9	,8

## Anexo D. Análise dos Resultados

### Hipótese 1: Existe uma correlação entre o contrato psicológico e o nível de compromisso organizacional dos trabalhadores.

#### *Descriptive Statistics*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CAfetivo	1092	1,00	5,00	3,3274	,85666
CCalculativo	1101	1,00	4,86	2,8547	,57429
CNormativo	1079	1,00	5,00	2,8613	,84580
Transicional	1101	1,00	4,71	2,8586	,62690
Transacional	1101	1,00	5,00	2,7353	,47650
Equilibrado	1101	1,00	5,00	2,6841	,83314
Relacional	1101	1,00	5,00	3,4953	,76482
Valid N (listwise)	1075				

#### *Correlations*

		CAfetivo	CCalculativo	CNormativo	Transicional	Transacional	Equilibrado	Relacional
CAfetivo	Pearson Correlation	1	,455**	,590**	-,465**	,040	,551**	,282**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,184	,000	,000
	N	1092	1092	1075	1092	1092	1092	1092
CCalculativo	Pearson Correlation	,455**	1	,436**	-,361**	,427**	,834**	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	1092	1101	1079	1101	1101	1101	1101
CNormativo	Pearson Correlation	,590**	,436**	1	-,350**	,205**	,497**	,198**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	1075	1079	1079	1079	1079	1079	1079
Transicional	Pearson Correlation	-,465**	-,361**	-,350**	1	,272**	-,564**	-,438**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1092	1101	1079	1101	1101	1101	1101
Transacional	Pearson Correlation	,040	,427**	,205**	,272**	1	,192**	-,090**
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,000	,000		,000	,003
	N	1092	1101	1079	1101	1101	1101	1101
Equilibrado	Pearson Correlation	,551**	,834**	,497**	-,564**	,192**	1	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	1092	1101	1079	1101	1101	1101	1101
Relacional	Pearson Correlation	,282**	,357**	,198**	-,438**	-,090**	,399**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	1092	1101	1079	1101	1101	1101	1101

\*\*: Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Hipótese 2: Uma percentagem significativa dos trabalhadores da Administração Pública não tem percepção da existência de um contrato psicológico com a organização.**

*Percepção*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	831	75,5	75,5	75,5
	Sim	270	24,5	24,5	100,0
	Total	1101	100,0	100,0	

**Hipótese 3: Existe uma relação significativa no comprometimento organizacional em função do tempo de serviço na administração pública.**

*Estimates*

Dependent Variable	Antg_AP	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
CAfetivo	< 5 anos	3,237	,060	3,121	3,354
	6 - 15	3,275	,063	3,152	3,398
	16 -35	3,337	,036	3,266	3,408
	> 35	3,554	,076	3,405	3,702
CCalculativo	< 5 anos	2,930	,040	2,852	3,009
	6 - 15	2,832	,042	2,750	2,915
	16 -35	2,857	,024	2,809	2,905
	> 35	2,776	,051	2,676	2,876
CNormativo	< 5 anos	2,821	,059	2,706	2,936
	6 - 15	2,752	,062	2,631	2,874
	16 -35	2,857	,036	2,787	2,927
	> 35	3,118	,075	2,972	3,265

**Hipótese 4: Trabalhadores que conhecem a existência de um contrato psicológico apresentam níveis mais elevados de comprometimento afetivo do que aqueles que não têm esse conhecimento.**

Estatísticas de grupo					
	Perceção	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
CAfetivo	Não	822	3,2774	,85546	,02984
	Sim	270	3,4796	,84380	,05135

Teste de amostras independentes											
CAfetivo	Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				95% Intervalo de Confiança da Diferença		
	Variâncias iguais assumidas	Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior
						Unilateral p	Bilateral p				
	Variâncias iguais assumidas	,014	,906	-3,382	1090	<,001	<,001	-,20226	,05980	-,31960	-,08491
	Variâncias iguais não assumidas			-3,406	463,966	<,001	<,001	-,20226	,05939	-,31897	-,08555

**H5: A percepção de contrato psicológico impacta significativamente na intenção de permanência dos trabalhadores na organização.**

#### *Oportunidades*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	714	64,9	64,9	64,9
	Sim	387	35,1	35,1	100,0
	Total	1101	100,0	100,0	

*Crosstab*

		Percecao			
		Não	Sim	Total	
Oportunidades	Não	Count	535	179	714
		% within Percecao	64,4%	66,3%	64,9%
	Sim	Count	296	91	387
		% within Percecao	35,6%	33,7%	35,1%
Total		Count	831	270	1101
		% within Percecao	100,0%	100,0%	100,0%

*Chi-Square Tests*

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,328 <sup>a</sup>	1	,567		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,250	1	,617		
Likelihood Ratio	,330	1	,566		
Fisher's Exact Test				,608	,310
N of Valid Cases	1101				

<sup>a</sup>. 0 cells (0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 94,90.

<sup>b</sup>. Computed only for a 2x2 table

## Anexo E. Curriculum Vitae

**Sandra Isabel de Oliveira Ferreira Souza**

**Data de nascimento:** 19/07/1977

**Nacionalidade:** Portuguesa

**CONTACTO**

Avenida D. Nuno Álvares Pereira, n.º 60, 3.º esq.  
2800-176 Almada, Portugal  
**(Casa)**

sandrafsousa@gmail.com

(+351) 966564321



**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

- **Direção-Geral do Tribunal de Contas - Avenida da República n.º 65**  
Lisboa, Portugal  
**Técnico Superior**  
**01/06/2025 - Atual**
- **Direção-Geral do Tribunal de Contas** Lisboa  
Chefe de Departamento da Divisão de Aquisições e Administração Geral do Departamento de Gestão Financeira e Patrimonial  
**01/04/2022 - 31/12/2023**
- **Direção-Geral do Tribunal de Contas** Lisboa, Portugal  
Chefe de Divisão da Divisão de Aquisições Públicas do Departamento de Gestão Financeira e Patrimonial  
**01/04/2022 - 31/03/2023**
- **Direção-Geral do Tribunal de Contas** Lisboa, Portugal  
Departamento Departamento de Gestão Financeira e Patrimonial  
Endereço Avenida da República 65, 1050-189, Lisboa, Portugal  
**Técnico Superior, da carreira Técnica Superior, com contrato de trabalho em funções públicas**  
**01/01/2020 - 31/03/2022**  
Intervenção nas seguintes áreas:
  - Elaboração de Informações em matéria jurídica, no âmbito do direito administrativo e da contratação pública;
  - Participação em júris de procedimentos de aquisições de bens e serviços, na qualidade de vogal efetiva e suplente;
  - Realização de audiência dos interessados em diversos procedimentos;
  - Elaboração e análise jurídica de convites, programas de concurso, cadernos de encargos e contratos nos processos aquisitivos, ao abrigo do Código dos Contratos Públicos;
  - Acompanhamento de processos de aquisições de bens e serviços, ao abrigo do Código dos Contratos Públicos, na qualidade de gestor de contrato;
  - Estudo de legislação e jurisprudência.
- **Gabinete de Assuntos Jurídicos e Contencioso** Lisboa, Portugal  
Endereço Avenida 5 de Outubro, n.º 175, 1069-451, Lisboa, Portugal  
**Técnico Superior, da carreira Técnica Superior, com contrato de trabalho em funções públicas**  
**02/2017 - 31/12/2019**  
Intervenção nas seguintes áreas:
  - Emitir pareceres, elaborar informações e proceder a estudos de natureza jurídica sobre quaisquer assuntos submetidos à sua apreciação, incluindo os relacionados com a proteção contra os riscos profissionais;
  - Avallar o rigor, a adequação e a eficiência dos procedimentos administrativos instituídos e contribuir para a sua uniformização a nível nacional;
  - Prestar apoio jurídico e promover a defesa judicial e extrajudicial dos interesses do Instituto da Segurança Social, I. P.;
  - Assegurar o patrocínio judicial do Instituto da Segurança Social, I. P., em ações e demais processos em que estejam em causa atos praticados pelo conselho diretivo ou que por este lhe sejam confiados, elaborar as correspondentes peças processuais, proceder

- ao seu acompanhamento em tribunal e promover as diligências consideradas necessárias;
- Apoiar o Conselho Diretivo, em estreita articulação com os pertinentes serviços, na preparação das decisões;
- Assegurar o patrocínio judicial do Instituto da Segurança Social, I. P., em ações e demais processos em que estejam em causa matérias relacionadas com a proteção contra os riscos profissionais, elaborar as correspondentes peças processuais e proceder ao seu acompanhamento em tribunal;
- Apoiar juridicamente os serviços responsáveis pela tramitação dos processos de contratação pública e assegurar o respetivo contencioso;
- Promover o reembolso judicial das prestações indevidamente pagas no âmbito do tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, bem como daquelas a que haja direito de regresso;
- Promover a composição amigável de conflitos de acordo com as instruções emanadas pelo conselho diretivo.

• **Gabinete do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas** Lisboa, Portugal

Endereço Avenida Ilha da Madeira, 1400-203, Lisboa, Portugal

**Técnico Superior, da carreira Técnica Superior, com contrato de trabalho em funções públicas**

04/2015 – 03/2017

Intervenção nas seguintes áreas:

- Elaboração de estudos e pareceres de natureza jurídica a pedido do Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas;
- Análise de questões jurídicas e emissão de pareceres e memorandos em matéria jurídica, no âmbito dos recursos humanos e de contratação pública;
- Estudo de legislação e jurisprudência;
- Participação em grupos de trabalho;
- Realização de audiência dos interessados em diversos procedimentos;
- Produção de peças processuais em processos contenciosos intentados contra o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas;
- Representação do Ministério da Defesa Nacional em juízo nos Tribunais de Trabalho;
- Elaboração e análise jurídica de convites, cadernos de encargos e de contratos nos processos aquisitivos;
- Acompanhamento de processos de aquisições de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas, ao abrigo do Código dos Contratos Públicos;
- Participação em júris de procedimentos de aquisições de bens e serviços e de empreitadas de obras públicas, na qualidade de vogal efetiva;
- Representação do Organismo em reuniões de trabalho.

• **Instituto de Estudos Superiores Militares** Lisboa, Portugal

Endereço Rua de Pedrouços s/n, 1449-027, Lisboa, Portugal

**Técnico Superior, da carreira Técnica Superior, com contrato de trabalho em funções públicas**

09/2010 – 05/2015

Intervenção nas seguintes áreas:

- Análise de questões jurídicas e emissão de pareceres, informações e memorandos no âmbito de reclamações nas áreas de recursos humanos (cívicos e militares) e de contratação pública;
- Elaboração de estudos e pareceres de natureza jurídica a pedido da Direção do Instituto ou dos seus Serviços de Apoio;
- Participação em grupos de trabalho para criação de normativos legais e circulares internas;
- Realização de audiência dos interessados em diversos procedimentos;
- Elaboração de convites, cadernos de encargos e de contratos nos processos aquisitivos;
- Análise jurídica de processos disciplinares e de acidentes em serviço;
- Acompanhamento de processos de aquisições de bens e serviços no Instituto, ao abrigo do Código dos Contratos Públicos;
- Participação em júris de procedimentos de aquisições de bens e serviços na qualidade de vogal efetiva;
- Realização de entrevistas profissionais no âmbito da oferta pública de emprego (BEP);
- Representação do Organismo em reuniões de trabalho.

• **Universidade Aberta** Lisboa, Portugal

Endereço Palácio da Cela - Rua da Escola Politécnica n.º 141-147, 1269-001 Lisboa, Lisboa, Portugal

**Jurista em regime de contrato****05/2003 - 07/2005**

Intervenção nas seguintes áreas:

- Elaboração de pareceres jurídicos em matérias conexionadas com os transportes e com a contratação pública;
- Análise crítica de estudos legislativos;
- Elaboração de informações no domínio do direito administrativo;
- Colaboração na elaboração de estudos legislativos respeitantes ao pessoal civil do Exército;
- Elaboração de minutas de contratos de aquisição de bens e de prestação de serviços;
- Realização de informações em matérias de processos de reclassificações e reconversão profissionais;
- Realização de audiência de interessados em diversos procedimentos;
- Instrução de processos de averiguações por acidentes em serviço, de processos disciplinares e de reclassificação e reconversão profissionais.

**EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO****02/12/2020**

- **Lei de Enquadramento Orçamental, com a duração total de 9 horas** Direção-Geral do Tribunal de Contas

**15/04/2019**

- **Conferência "Exclusão de Propostas em Contratação Pública - 2.ª edição", com a duração total de 7 horas** Ordem dos Advogados

Endereço Rua dos Anjos, 79, 1150-035 Lisboa

**24/07/2018**

- **Conferência "O Regulamento Geral da Proteção de Dados na Contratação Pública", com a duração de 4 horas** Ordem dos Advogados

Endereço Rua dos Anjos, 79, 1150-035 Lisboa

**31/01/2018 Lisboa, Portugal**

- **Conferência "O Regime da Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e dos demais Entes Públicos"** Ordem dos Advogados

Endereço Rua dos Anjos, 79, 1150-035, Lisboa, Portugal

**11/10/2017 Lisboa, Portugal**

- **Formação de "Código de Processo nos Tribunais Administrativos"** Instituto da Segurança Social, I.P.

Endereço Avenida EUA, n.º 39, 10.º, Lisboa, Portugal

**03/03/2016 Lisboa, Portugal**

- **Faculdade de Direito de Lisboa** Participação na Conferência sobre "A Globalização da Contratação Pública"

Endereço Alameda da Universidade, Cidade Universitária, 1649-014, Lisboa, Portugal

**20/10/2015 Lisboa, Portugal**

- **Participação no VII Colóquio sobre Direito do Trabalho** Supremo Tribunal de Justiça

Programa:

- Liberdade contratual e qualificação do contrato de trabalho.
- Ação de Reconhecimento da existência de contrato de trabalho.

Endereço Praça do Comércio, 1149-012, Lisboa, Portugal

- 11/03/2015** Lisboa, Portugal
- **eVA - European Vortal Academy** Participação na Formação Executiva "O Contencioso Pré-Contratual na Contratação Pública"
- Programa:
- Âmbito de aplicação.
  - Impugnação das peças do procedimento.
  - Impugnação dos atos do procedimento.
  - Providências cautelares.
- Endereço Rua Professor Fernando de Fonseca - Edifício Visconde de Alvalade 3.º piso, 1600-616, Lisboa, Portugal
- 23/10/2014 - 27/11/2014** Lisboa, Portugal
- **Curso de "Contratos Públicos - A Análise das Propostas", com a duração total de 30 horas** INA- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- Programa:
- A fase da análise das propostas e os pedidos de esclarecimentos sobre o seu conteúdo.
  - Os motivos de exclusão das propostas; A avaliação das propostas: a aplicação dos critérios de adjudicação.
  - A elaboração do relatório preliminar, a audiência prévia e a elaboração do relatório final.
- Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
- 25/11/2014** Lisboa, Portugal
- **Participação na Conferência Anual de Serviços Partilhados e Compras Públicas 2014 eSP ap**
- Programa:
- Como construir um Estado inteligente em Portugal?
  - Mobilizar a agenda dos recursos humanos.
  - Serviços partilhados e compras públicas: inovar com valor.
- Endereço Centro de Congressos de Lisboa - Praça das Indústrias, 1300-307, Lisboa, Portugal
- 07/10/2014 - 06/11/2014** Lisboa, Portugal
- **Curso de "Relatório de Atividades e Autoavaliação" ( e-Learning), com a duração total de 30 horas** INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- Programa:
- Modelo Integrado da gestão de desempenho.
  - Quadro de avaliação e responsabilização (QUAR).
  - Construção do documento de autoavaliação.
  - Sistema de gestão e monitorização do desempenho.
- Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
- 09/2013 - 01/2014** Lisboa, Portugal
- **Curso de "Formação Inicial de Técnicos Superiores", com a duração total de 112 horas** INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- Programa:
- Componente jurídica da atividade administrativa.
  - Ciclo de gestão e avaliação.
  - Conceitos e instrumentos de gestão de pessoas, gestão financeira e de recursos da organização.
  - Contratação pública.
- Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
- 23/10/2013 - 24/10/2013** Lisboa, Portugal
- **Curso de "Regime de Mobilidade na Administração Pública: Aplicação Prática", com a duração total de 14 horas** INA-Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- Programa:
- Mobilidade Geral

- Caracterização e reflexão sobre os instrumentos de mobilidade.
- Pressupostos de aplicação, duração e cessação.
- Caso práticos.
  - Mobilidade Especial
- Procedimentos geradores de mobilidade especial.
- Instrumentos de mobilidade especial.
- Casos práticos.
  - Instrumentos de mobilidade especial. Especificidades.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**22/01/2012** Lisboa, Portugal

● **Curso de Formação Profissional "Workshop O Novo Código Laboral", com a duração total de 7 horas** Global Estratégias - Consultoria de Formação e e-Learning

Programa:

- A reforma laboral.
- As mudanças nos contratos de trabalho.
- As mudanças na proteção da maternidade e da paternidade.
- As mudanças no tempo de trabalho.
- As mudanças no despedimento.
- A regulamentação do Código.
- Segurança e saúde no trabalho.
- Acidentes de trabalho.
- Comunicações e autorizações obrigatórias em matéria de relações laborais.

Endereço Rua do Conde de Redondo, n.º 61, 5.ºA, 1150-102, Lisboa, Portugal

**09/10/2011 – 13/10/2011** Lisboa, Portugal

● **Curso o "Código dos Contratos Públicos", com a duração total de 35 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- O Código dos Contratos Públicos.
- Contratação pública.
- Tramitação processual.
- Garantias administrativas.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**22/05/2011 – 26/05/2011** Lisboa, Portugal

● **Curso de "SIADAP e LVCR para Técnicos de Recursos Humanos", com a duração total de 35 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- Quadro legal do SIADAP.
- Ciclo de gestão: planeamento e orçamento de recursos humanos.
- Implementação: contractualização dos parâmetros de avaliação.
- Avaliação: exercício de competências legais.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**09/2009 – 07/2010** Lisboa, Portugal

● **Conclusão do 1.º ano do 2.º Ciclo de Estudos Conducentes ao Grau de Mestre em Direito - Área de Ciências Jurídico-Empresariais** Universidade Lusíada de Lisboa

Programa - Unidades Curriculares:

- Direito do Trabalho.
- Direito Processual Laboral.
- Direito Comercial.
- Direito Civil.
- Direito Processual Civil.

Endereço Rua da Junqueira, 188-198, 1349-001, Lisboa, Portugal | Nível no QEQ Nível 6 QRQ

**28/02/2010 – 13/04/2010** Lisboa, Portugal

● **Curso Téorico-Prático em Mediação de Conflitos, com a duração total de 130 horas** Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal

Programa:

- Aspetos sociológicos.
- O conflito.
- Meios de resolução de conflitos.
- Funções do mediador.
- Aspetos psicológicos.
- Negociação coletiva.
- Mediação (preventiva e resolutiva).
- Processos de mediação
- Casos práticos.

Endereço Avenida Sidónio Pais, n.º 20 - R/C Esq., 1050-215, Lisboa, Portugal

**07/02/2010** Lisboa, Portugal

● **Participação em Formação na Plataforma Eletrónica de Contratação Pública da VORTAL, com a duração total de 7 horas** VORTAL Connecting Business

Endereço Edifício Visconde de Alvalade - Rua Prof. Fernando da Fonseca, 3.º, 1600-616, Lisboa, Portugal

**10/01/2010 – 14/01/2010** Lisboa, Portugal

● **Curso "Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas", com a duração total de 30 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- Regime jurídico do RCTFP.
- Análise das mudanças na gestão dos recursos humanos, no quadro dos regimes de vinculação, carreiras e remunerações.
- Impacto da introdução do RCTFP e suas especificidades.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**08/11/2009 – 12/11/2009** Lisboa, Portugal

● **Curso "O Contencioso Administrativo-Perspectivas Tóricas e Práticas", com a duração total de 35 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- O âmbito da jurisdição administrativa e a competência dos tribunais.
- Os princípios estruturantes do contencioso administrativo.
- As partes: pressupostos processuais relativos às partes, em especial, o problema da legitimidade e questões conexas.
- Os principais meios processuais: ação administrativa comum e ação administrativa especial.
- A ação administrativa especial: modalidades que comporta e respetivos regimes.
- Os processos urgentes, em especial, o contencioso pré-contratual e os processos cautelares.
- Os recursos jurisdicionais: questões essenciais.
- O processo executivo.
- Resolução de casos práticos.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**28/06/2009 – 30/06/2009** Lisboa, Portugal

● **Curso "Responsabilidade Disciplinar, Criminal e Financeira na Administração Pública", com a duração total de 21 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- Enquadramento legal.
- Responsabilidade dos titulares dos órgãos e trabalhadores que exercem funções públicas.
- Responsabilidade financeira, criminal e disciplinar.
- Aspetos práticos.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**06/11/2008** Lisboa, Portugal

• **Frequência do seminário "Novo SIADAP e os Aspetos Práticos", com a duração total de 3 horas** Ministério da Defesa Nacional - Secretaria-Geral

Endereço Avenida Ilha da Madeira, 1, 1400-204, Lisboa, Portugal

**22/06/2008 – 02/07/2008** Lisboa, Portugal

• **Curso "O Novo Regime da Contratação Pública", com a duração total de 30 horas** Ministério da Defesa Nacional - Secretaria-Geral

Endereço Avenida Ilha da Madeira, 1, 1400-204, Lisboa, Portugal

**06/04/2008 – 22/06/2008** Lisboa, Portugal

• **Pós-Graduação em Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e demais Pessoas Coletivas** Instituto de Ciências Jurídico-Políticas - Faculdade de Direito de Lisboa

Endereço Alameda da Universidade, 1649-014, Lisboa, Portugal

**25/05/2008 – 05/06/2008** Lisboa, Portugal

• **Curso de "Feltura de Leis", com a duração total de 56 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.

Programa:

- Atual quadro de atos normativos.
- Processo de feltura de leis.
- Legística material e formal.
- Caso prático.

Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal

**2004 – 2007** Porto, Portugal

• **Frequência de Conferências e Seminários** Ordem dos Advogados

Frequência dos seguintes seminários:

- Função e aplicação do artigo 291.º do Código Civil.
- O regime jurídico de aplicação do contrato de trabalho na Administração Pública.
- Princípio do tratamento mais favorável ao trabalhador.

Endereço Praça da República, 210, 4050-498, Porto, Portugal

**28/01/2007 – 30/01/2007** Lisboa, Portugal

• **Curso de Formação Profissional "Recrutamento e Seleção: Avaliação Curricular e Entrevista Profissional", com a duração total de 18 horas** Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado

Programa:

- Recrutamento.
- Avaliação curricular.
- Entrevista profissional.

Endereço Rua Braamcamp, 88 - 2.º Dto, 1269-111, Lisboa, Portugal

**18/06/2006 – 06/07/2006** Mafra, Portugal

• **Curso de "Formação Pedagógica Inicial de Formadores", com a duração total de 90 horas** Escola Prática de Infanteria em Mafra - Exército Português

Programa:

- Avaliação inicial.
- Planificação de programas e conteúdos programáticos.
- Estratégicas de ensino e aprendizagem.
- Gestão do processo de ensino e aprendizagem.
- Apoio pedagógico.
- Avaliação de resultados.

Endereço Convento de Mafra, 1640-192, Mafra, Portugal

- 13/11/2005 - 17/11/2005** Lisboa, Portugal
- Curso "Regime Jurídico da Função Pública", com a duração total de 30 horas** INA - Instituto Nacional de Administração
- Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
- 2004** Lisboa, Portugal
- Pós-Graduação de Especialização em Ciências Jurídico-Administrativas** Instituto de Ciências Jurídico-Políticas - Faculdade de Direito de Lisboa - Universidade de Lisboa
- Programa/ Unidades Curriculares:
- Procedimento Administrativo.
  - Contencioso Administrativo.
  - Contratação Pública.
  - Direitos Reais Administrativos.
  - Direito Administrativos da Economia.
- Endereço Alameda da Universidade, 1649-014, Lisboa, Portugal
- 08/12/2003 - 17/06/2004** Lisboa, Portugal
- Curso de Formação Profissional de "Direito do Trabalho I - O Novo Código de Direito do Trabalho", com a duração total de 348 horas** Instituto Bento Jesus Caraça
- Programa:
- Integração e apresentação do modelo de formação à distância.
  - Fundamentos do direito.
  - Lei do contrato individual de trabalho.
  - Interrupção do contrato de trabalho.
  - Extinção do contrato de trabalho.
  - Avaliação final da ação.
- Endereço Rua Vitor Cordon, n.º 1, 2.º, 1249-102, Lisboa, Portugal
- 15/12/2002 - 24/03/2003** Almada, Portugal
- Curso de "Gestão Empresarial - Práticas Integradas de Gestão de Recursos Humanos", com a duração total de 420 horas** GHD - Global Human Development
- Programa:
- Sistemas organizacionais e gestão geral.
  - Direito e fiscalidade da empresa.
  - Segurança, saúde e ambiente.
  - Tecnologias de informação nas organizações.
  - Noções de planeamento estratégico.
  - Comportamento organizacional e liderança.
  - Cultura organizacional e política de recursos humanos.
  - Direito do trabalho.
  - Formação e desenvolvimento de recursos humanos.
  - Seleção: recrutamento e integração.
- Endereço Núcleo Empresarial de Almada - Rua da Judiaria, 14, 2800-125, Almada, Portugal
- 10/2002 - 02/2003** Lisboa, Portugal
- Curso de Formação Profissional de "Gestão da Formação", com a duração total de 140 horas** Avalforma - Formação e Consultoria, Lda.
- Programa:
- Igualdade de oportunidades.
  - Tecnologias de informação e comunicação.
  - Legislação e regulamentação sobre formação.
  - Política de emprego e formação.
  - Os possíveis enquadramentos legais.
  - Métodos e técnicas de deteção de necessidade de formação.
  - Definição dos objetivos.
  - Elaboração de um plano de formação.
  - Fontes de financiamento.
  - Procedimentos administrativos-legais.

- Como organizar, desenvolver e gerir um plano de formação.
- Avaliação e seus critérios.

Endereço Avenida do Uruguaio, n.º 18 - 2.º Esq., 1500-613, Lisboa, Portugal

#### 2001 Lisboa, Portugal

**Licenciatura em Direito** Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa

Endereço Palma de Cima, 1649-023, Lisboa, Portugal | **Nível no QE** Nível 5 QRQ

### COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM O TRABALHO

#### • Competências relacionadas com o trabalho

- Advogada com inscrição suspensa na Ordem dos Advogados.
- Bom domínio de conhecimentos na área informática (Office, Internet/Explorer, Outlook).
- Certificação Internacional em Coaching.
- Detentora do Curso de Coaching Orientado para a Liderança e Excelência Pessoal, com a duração total de 61 horas, no Portal do Ser - Centro de Desenvolvimento Pessoal.
- Frequência do Curso de Coaching - Nível II, no Portal do Ser - Centro de Desenvolvimento Pessoal

### LOUVORES

2016

• Louvor atribuído pelo Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

23/06/2013

• Louvor atribuído pelo Tenente-General Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

27/09/2011

• Louvor atribuído pelo Tenente-General Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

18/09/2007

• Louvor atribuído pelo Major-General da Direção de Mobilidade de Administração e Mobilização de Pessoal

15/08/2005

• Louvor atribuído pelo Chefe dos Serviços da Chefia de Serviços de Transportes

### COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS

LÍNGUA(S) MATERNA(S): português

Outra(s) língua(s):

inglês

Compreensão oral B1

Produção oral B1

Leitura B1

Interação oral B1

Escrita B1

Níveis: A1 e A2: Utilizador de base; B1 e B2: Utilizador independente; C1 e C2: Utilizador avançado

### OUTRAS COMPETÊNCIAS

#### • Outras Competências

- Particípante regular de desporto.

- Participação em provas de Atletismo e Trail.

## COMPETÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO

### Competências de organização

- Boa capacidade de organização demonstrada no exercício diário de funções e ao longo da carreira, nomeadamente, com a participação em vários projetos (orientações técnicas, assessoria jurídica, logística e contratação pública).
- Boa polivalência funcional e capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho.

## COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE COMUNICAÇÃO

### Competências sociais e de comunicação

- Boa capacidade de comunicar adquirida através da experiência como militar e como jurista, a qual se repercute fundamental nos grupos de trabalho que integrou.
- Boa capacidade para trabalhar em equipa.

- 06/11/2008** Lisboa, Portugal
- **Frequência do seminário "Novo SIADAP e os Aspetos Práticos", com a duração total de 3 horas** Ministério da Defesa Nacional - Secretaria-Geral  
Endereço Avenida Ilha da Madeira, 1, 1400-204, Lisboa, Portugal
  - **22/06/2008 – 02/07/2008** Lisboa, Portugal
  - **Curso "O Novo Regime da Contratação Pública", com a duração total de 30 horas** Ministério da Defesa Nacional - Secretaria-Geral  
Endereço Avenida Ilha da Madeira, 1, 1400-204, Lisboa, Portugal
  - **06/04/2008 – 22/06/2008** Lisboa, Portugal
  - **Pós-Graduação em Responsabilidade Civil Extracontratual do Estado e demais Pessoas Coletivas** Instituto de Ciências Jurídico-Políticas - Faculdade de Direito de Lisboa  
Endereço Alameda da Universidade, 1649-014, Lisboa, Portugal
  - **25/05/2008 – 05/06/2008** Lisboa, Portugal
  - **Curso de "Feitura de Leis", com a duração total de 56 horas** INA - Instituto Nacional de Administração, I.P.  
Programa:
    - Atual quadro de atos normativos.
    - Processo de feitura de leis.
    - Legística material e formal.
    - Caso prático.
Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
  - **2004 – 2007** Porto, Portugal
  - **Frequência de Conferências e Seminários** Ordem dos Advogados  
Frequência dos seguintes seminários:
    - Função e aplicação do artigo 291.º do Código Civil.
    - O regime jurídico de aplicação do contrato de trabalho na Administração Pública.
    - Princípio do tratamento mais favorável ao trabalhador.
Endereço Praça da República, 210, 4050-498, Porto, Portugal
  - **28/01/2007 – 30/01/2007** Lisboa, Portugal
  - **Curso de Formação Profissional "Recrutamento e Seleção: Avaliação Curricular e Entrevista Profissional", com a duração total de 18 horas** Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado  
Programa:
    - Recrutamento.
    - Avaliação curricular.
    - Entrevista profissional.
Endereço Rua Braamcamp, 88 - 2.º Dto, 1269-111, Lisboa, Portugal
  - **18/06/2006 – 06/07/2006** Mafra, Portugal
  - **Curso de "Formação Pedagógica Inicial de Formadores", com a duração total de 90 horas** Escola Prática de Infantaria em Mafra - Exército Português  
Programa:
    - Avaliação inicial.
    - Planificação de programas e conteúdos programáticos.
    - Estratégicas de ensino e aprendizagem.
    - Gestão do processo de ensino e aprendizagem.
    - Apoio pedagógico.
    - Avaliação de resultados.
Endereço Convento de Mafra, 1640-192, Mafra, Portugal

- 13/11/2005 - 17/11/2005** Lisboa, Portugal
- Curso "Regime Jurídico da Função Pública", com a duração total de 30 horas** INA - Instituto Nacional de Administração
- Endereço Rua Filipe Folque, 44, 1069-123, Lisboa, Portugal
- 2004** Lisboa, Portugal
- Pós-Graduação de Especialização em Ciências Jurídico-Administrativas** Instituto de Ciências Jurídico-Políticas - Faculdade de Direito de Lisboa - Universidade de Lisboa
- Programa/ Unidades Curriculares:
- Procedimento Administrativo.
  - Contencioso Administrativo.
  - Contratação Pública.
  - Direitos Reais Administrativos.
  - Direito Administrativos da Economia.
- Endereço Alameda da Universidade, 1649-014, Lisboa, Portugal
- 08/12/2003 - 17/06/2004** Lisboa, Portugal
- Curso de Formação Profissional de "Direito do Trabalho I - O Novo Código de Direito do Trabalho", com a duração total de 348 horas** Instituto Bento Jesus Caraça
- Programa:
- Integração e apresentação do modelo de formação à distância.
  - Fundamentos do direito.
  - Lei do contrato individual de trabalho.
  - Interrupção do contrato de trabalho.
  - Extinção do contrato de trabalho.
  - Avaliação final da ação.
- Endereço Rua Vitor Cordon, n.º 1, 2.º, 1249-102, Lisboa, Portugal
- 15/12/2002 - 24/03/2003** Almada, Portugal
- Curso de "Gestão Empresarial - Práticas Integradas de Gestão de Recursos Humanos", com a duração total de 420 horas** GHD - Global Human Development
- Programa:
- Sistemas organizacionais e gestão geral.
  - Direito e fiscalidade da empresa.
  - Segurança, saúde e ambiente.
  - Tecnologias de informação nas organizações.
  - Noções de planeamento estratégico.
  - Comportamento organizacional e liderança.
  - Cultura organizacional e política de recursos humanos.
  - Direito do trabalho.
  - Formação e desenvolvimento de recursos humanos.
  - Seleção: recrutamento e integração.
- Endereço Núcleo Empresarial de Almada - Rua da Judiaria, 14, 2800-125, Almada, Portugal
- 10/2002 - 02/2003** Lisboa, Portugal
- Curso de Formação Profissional de "Gestão da Formação", com a duração total de 140 horas** Avalforma - Formação e Consultoria, Lda.
- Programa:
- Igualdade de oportunidades.
  - Tecnologias de informação e comunicação.
  - Legislação e regulamentação sobre formação.
  - Política de emprego e formação.
  - Os possíveis enquadramentos legais.
  - Métodos e técnicas de deteção de necessidade de formação.
  - Definição dos objetivos.
  - Elaboração de um plano de formação.
  - Fontes de financiamento.
  - Procedimentos administrativos-legais.

- Como organizar, desenvolver e gerir um plano de formação.
- Avaliação e seus critérios.

Endereço Avenida do Uruguai, n.º 18 - 2.º Esq., 1500-613, Lisboa, Portugal

#### 2001 Lisboa, Portugal

**Licenciatura em Direito** Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa

Endereço Palma de Cima, 1649-023, Lisboa, Portugal | Nível no QEQ Nível 5 QRQ

### COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM O TRABALHO

#### Competências relacionadas com o trabalho

- Advogada com inscrição suspensa na Ordem dos Advogados.
- Bom domínio de conhecimentos na área informática (Office, Internet/Explorer, Outlook).
- Certificação Internacional em Coaching.
- Detentora do Curso de Coaching Orientado para a Liderança e Excelência Pessoal, com a duração total de 61 horas, no Portal do Ser - Centro de Desenvolvimento Pessoal.
- Frequência do Curso de Coaching - Nível II, no Portal do Ser - Centro de Desenvolvimento Pessoal

### LOUVORES

2016

• Louvor atribuído pelo Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

23/06/2013

• Louvor atribuído pelo Tenente-General Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

27/09/2011

• Louvor atribuído pelo Tenente-General Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares

18/09/2007

• Louvor atribuído pelo Major-General da Direção de Mobilidade de Administração e Mobilização de Pessoal

15/08/2005

• Louvor atribuído pelo Chefe dos Serviços da Chefia de Serviços de Transportes

### COMPETÊNCIAS LINGUÍSTICAS

LÍNGUA(S) MATERNA(S): português

Outra(s) língua(s):

inglês

Compreensão oral B1

Produção oral B1

Leitura B1

Interação oral B1

Escrita B1

Níveis: A1 e A2: Utilizador de base; B1 e B2: Utilizador independente; C1 e C2: Utilizador avançado

### OUTRAS COMPETÊNCIAS

#### Outras Competências

- Particípante regular de desporto.

- Participação em provas de Atletismo e Trail.

## COMPETÊNCIAS DE ORGANIZAÇÃO

### Competências de organização

- Boa capacidade de organização demonstrada no exercício diário de funções e ao longo da carreira, nomeadamente, com a participação em vários projetos (orientações técnicas, assessoria jurídica, logística e contratação pública).
- Boa polivalência funcional e capacidade de adaptação a novos métodos de trabalho.

## COMPETÊNCIAS SOCIAIS E DE COMUNICAÇÃO

### Competências sociais e de comunicação

- Boa capacidade de comunicar adquirida através da experiência como militar e como jurista, a qual se repercutiu fundamental nos grupos de trabalho que integrou.
- Boa capacidade para trabalhar em equipa.