

UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Compromisso Organizacional e o Contrato Psicológico: Estudo no Setor Público

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Ana Rita Pimenta Vilaverde

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

OUTUBRO 2023



CATÓLICA

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Compromisso Organizacional e o Contrato Psicológico: Estudo no Setor Público

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Ana Rita Pimenta Vilaverde

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Sílvia Pereira
Lopes**

Agradecimentos

A entrega e defesa desta dissertação representa a conclusão de um ciclo muito especial da minha vida e por esse motivo quero expressar a minha gratidão a todos os que me acompanharam durante estes cinco anos.

Aos meus pais, que me proporcionaram a oportunidade de ingressar na universidade e me apoiaram constantemente ao longo destes cinco anos. Obrigada por se preocuparem comigo e ajudarem diariamente com toda a logística que as aulas, trabalhos e testes exigem. Em especial à minha mãe, por ter vivido todas estas emoções comigo (assim como a minha irmã).

À minha irmã, assim como em tudo, foi a minha grande companheira nesta aventura. Acompanhou de perto todos os altos e baixos que fizeram parte desta jornada e ajudou-me em tudo, principalmente em aspetos relacionados com tecnologia. Além disso, foi uma grande ouvinte de todos os meus dramas ao longo destes anos.

Aos meus tios e primos, por se preocuparem comigo e com o meu percurso académico regularmente. Em especial à Tia Lucinda que, com a sua influência e contactos, ajudou-me na partilha dos questionários para a elaboração da dissertação.

Às colegas de trabalho da minha mãe, à Néné e Mané, que foram sempre presentes, não só nestes cinco anos como desde que nasci. Em especial, à Mané, que foi a minha professora particular desde o 1º ano até aos dias de faculdade, devo-lhe muito ter chegado até aqui.

Aos meus amigos, em especial ao Daniel, por ser um bom amigo e por ser sempre muito presente. Obrigada pelas boleias, em especial quando perdi o autocarro no dia do teste.

Às minhas parceiras dos trabalhos de grupo, Ná, Cat, Mia e Tininha, juntas fizemos os trabalhos de grupo mais incríveis de sempre, guardo na memória todos os nossos momentos juntas. Em especial à Cat, por ter ajudado e explicado a matéria imensas vezes.

A todas as pessoas que conheci na universidade e com quem fiz amizade, ao meu grupo de praxe e ao PsicoGang, agradeço por todos os momentos e histórias compartilhadas. Em especial à Martina, que se tornou uma amiguinha muito especial.

À minha turma de mestrado, o facto de sermos apenas seis tornou tudo muito especial. Obrigada pelo convívio durante as aulas e intervalos, visitas de estudo e lanches de aniversário.

À Margarida e à Eva, por termos contruído uma amizade tão especial em pouquinho tempo. Obrigada pelas partilhas, desabafos, conselhos, histórias e memórias. Tenho a certeza que é o início de uma longa e bonita amizade.

Aos meus professores de mestrado, que foram excepcionais e proporcionaram a mim e aos meus colegas aprendizagens completamente diferenciadas do tradicional, bem como visitas de estudo de estudo na universidade, algo também inédito. Além disso, agradeço a todos a relação próxima que mantinham com a turma, conhecendo-nos não apenas como alunos, mas também as nossas características pessoais. Em especial, quero expressar o meu agradecimento a três professores que me marcaram.

Ao professor Ricardo, que lecionou as aulas de forma leve, próxima e com sentido de humor inigualáveis. Guardo na memória as aulas dinâmicas em que nós, alunos, lecionávamos individualmente a aula para o resto da turma. Foi, sem dúvida, uma experiência que, para além de ser muito enriquecedora, também foi muito divertida.

À professora Anabela, que foi incansável nas aulas irreverentes. Recordo momentos em que a professora recorreu a palavras cruzadas, *puzzles*, quebra-cabeças, jogos, vídeos, mesa redondas, caixas mistério, doces, legos, entre dezenas de outros recursos para lecionar a matéria. Eu, assim como o resto da turma, valorizamos e reconhecemos o seu esforço e dedicação em nos proporcionar momentos como estes, que ajudaram a adquirir conhecimentos e aprendizagens de forma mais divertida e, principalmente, a criar boas memórias.

E por fim, o agradecimento mais especial de todos, o agradecimento à professora Sílvia. A professora Sílvia foi a minha orientadora na monografia realizada no 3º ano de licenciatura, nesse ano lecionou a cadeira de psicologia do trabalho e das organizações, de seguida tornou-se a coordenadora do mestrado de PTO, e nesse mesmo ano escolhi-a como minha orientadora na dissertação e relatório de estágio. Durante estes anos, tem me acompanhado de forma muito próxima e presente. Quero expressar o meu agradecimento pela sua paciência, disponibilidade, calma, simpatia, ajuda e conselhos. Em especial, a todo o carinho, dedicação e paciência que teve comigo em momentos mais difíceis do meu percurso académico. Enquanto minha orientadora e também professora de várias cadeiras, foi sempre muito próxima de mim, assim como dos meus colegas, conhecendo-nos também de forma muito pessoal. Demonstrou-se sempre disponível para ajudar e aconselhar, para além do seu horário de trabalho. Fosse durante férias, fim de semana, horário após trabalho, a professora Sílvia estava sempre pronta a responder. Durante todos estes anos, foi incansável comigo e se cheguei até aqui, devo-lhe muito. Por mais que tente expressar o meu profundo agradecimento, é pouco para representar tudo o que a professora Sílvia fez por mim. A professora Sílvia é um excelente exemplo de profissionalismo e dedicação ao trabalho e aos

alunos, sem dúvida alguma, será uma referência para mim, enquanto futura profissional. Gostei muito de a ter conhecido e vou levá-la comigo para a vida. Obrigada por tudo!

Quero, ainda, expressar o meu agradecimento a mim mesma. Apesar de todas as minhas responsabilidades pessoais, consegui conciliar com as responsabilidades de uma estudante universitária. Se, há seis anos, quando recusei a minha vaga na Universidade do Minho num curso completamente distante da Psicologia, me dissessem que chegaria até aqui, não acreditaria. Ter conseguido chegar até este ponto deve-se também a muito esforço, dedicação, resiliência e trabalho da minha parte. Apesar de não ter sido um caminho fácil, fui muito feliz durante estes cinco anos e o esforço foi recompensado.

OBRIGADA!

Resumo

O presente estudo apresenta como objetivos gerais a compreensão da relação entre o conteúdo do contrato psicológico e o compromisso organizacional, bem como a relação entre o cumprimento do contrato psicológico e o compromisso organizacional. A amostra deste estudo contou com a participação de 178 colaboradores do setor público português, com idades compreendidas entre os 23 e os 64 anos. Para a recolha de dados, foi utilizado um questionário sociodemográfico. Para avaliar o conteúdo e o cumprimento do contrato psicológico, utilizou-se a versão em português da escala desenvolvida por Rosseau (2000), *Psychological Contract Inventory*. Para medir o compromisso organizacional, foi utilizada a escala desenvolvida por Meyer e Allen em 1997, *Organizational Commitment Scale*. Após a recolha e análise dos dados, os resultados indicaram que, neste estudo no setor público, não foram encontradas relações significativas entre os diferentes tipos de compromisso organizacional (afetivo, normativo e calculativo) e os vários tipos de contrato psicológico, com a exceção de duas relações significativas. Essas relações incluem uma relação significativa entre o contrato psicológico balanceado e a dimensão afetiva do compromisso organizacional, bem como uma relação significativa entre o contrato psicológico de natureza transacional e o compromisso organizacional calculativo. Em relação ao cumprimento do contrato psicológico e o compromisso organizacional, foram identificadas relações significativas com o compromisso organizacional afetivo e normativo. Esses resultados têm implicações relevantes para a compreensão das relações entre o contrato psicológico e o compromisso organizacional entre os colaboradores do setor público.

Palavras-chave: Contrato Psicológico, Conteúdo do Contrato Psicológico, Cumprimento do Contrato Psicológico, Compromisso Organizacional, Setor Público Português.

Abstract

This study aims to understand the relationship between the content of the psychological contract and organizational commitment, as well as the relationship between compliance with the psychological contract and organizational commitment. The sample of this study included 178 employees from the Portuguese public sector, aged between 23 and 64. For data collection, was drawn up a sociodemographic questionnaire. To assess the content and fulfillment of the psychological contract, the Portuguese version of the scale developed by Rosseau (2000), the Psychological Contract Inventory, was used. For the measurement of organizational commitment, the Organizational Commitment Scale, the scale developed by Meyer and Allen in 1997, was used. After collecting and analyzing the data, the results indicated that, in this study in the public sector, there were no significant relationships found between the different types of organizational commitment (affective, normative, and calculative) and the various types of psychological contracts, except for two significant relationships. These relationships include a significant relationship between the balanced psychological contract and the affective dimension of organizational commitment, as well as a significant relationship between the psychological contract of a transactional nature and calculative organizational commitment. About compliance with the psychological contract and organizational commitment, were identified significant relationships between affective and normative organizational commitment. These results have relevant implications for understanding the relationships between the psychological contract and organizational commitment among public sector employees.

Keywords: Psychological Contract, Psychological Contract Content, Psychological Contract Fulfillment, Organizational Commitment, Portuguese Public Sector.

Índice

Introdução	14
Fundamentação Teórica	15
Contrato Psicológico.....	15
Perspetiva Histórica e Definições	15
Conteúdo do Contrato Psicológico	18
Cumprimento do Contrato Psicológico.....	19
Compromisso Organizacional	23
Perspetiva Histórica e Definições	23
Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen.....	24
Contrato Psicológico e Compromisso Organizacional	26
Setor Público Português.....	27
Metodologia	29
Desenho do Estudo	29
Objetivos e Hipóteses	29
Modelo Conceptual.....	31
Amostra e Participantes	31
Instrumentos	34
Questionário Demográfico.....	34
Escala Contrato Psicológico	34
Conteúdo do Contrato Psicológico	35
Cumprimento do Contrato Psicológico.....	37
Escala do Compromisso Organizacional	38
Resultados	41
Relação entre as Variáveis em Estudo e as Variáveis Demográficas	41
Teste de Hipóteses	44
Discussão	48

Conclusão	52
Referências Bibliográficas	54
Anexos	61

Índice de Tabelas

Tabela 1. Descrição dos Participantes – Questões Demográficas	32
Tabela 2. Descrição dos Participantes – Questões Laborais.....	33
Tabela 3. Itens que compõem a <i>Psychological Contract Inventory</i>	34
Tabela 4. Conteúdo do Contrato Psicológico	36
Tabela 5. Conteúdo do Contrato Psicológico após AFE	37
Tabela 6. Cumprimentos do Contrato Psicológico após AFE	38
Tabela 7. Itens que compõem a <i>Organizational Commitment Sacale</i>	38
Tabela 8. Compromisso Organizacional após AFE	40
Tabela 9. Cumprimento do Contrato Psicológico e o CO Normativo em função do estado civil	43
Tabela 10. Variáveis em estudo em função da Idade, Habilitações, Número de filhos e Antiguidade na organização.....	44
Tabela 11. Relação entre os tipos de Contrato Psicológico e o Compromisso Organizacional Afetivo	45
Tabela 12. Relação entre os tipos de Contrato Psicológico e o Compromisso Organizacional Normativo	45
Tabela 13. Relação entre os tipos de Contrato Psicológico e o Compromisso Organizacional Calculativo	46
Tabela 14. Relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e o Cumprimento do Contrato Psicológico	46
Tabela 15. Relação entre o Compromisso Organizacional Normativo e o Cumprimento do Contrato Psicológico	47
Tabela 16. Relação entre o Compromisso Organizacional Calculativo e o Cumprimento do Contrato Psicológico	47

Lista de Acrónimos e Siglas

CP	Contrato Psicológico
CO	Compromisso Organizacional
SPSS	SPSS Statistical Package for Social Science
H	Hipótese de Investigação
AFE	Análise Fatorial Exploratória

Introdução

Um colaborador, por norma, possui várias expectativas relativamente à organização que pertence. Parte dessas expectativas dizem respeito a termos que são negociados, nomeadamente a remuneração, benefícios, direitos laborais, conforme a legislação sobre o contrato formal de trabalho. Contudo, o vínculo entre o colaborador e a organização é mais complexo e dinâmico do que os acordos contratuais, pois envolve vários fatores subjetivos, que são promessas feitas por ambas as partes, entre colaboradores e organização, que na sua maioria são de forma implícita (Almeida, 2017). Essas promessas podem desencadear através de vários fatores, seja de documentos, comunicação explícita por parte dos superiores ou então por meio de promessas, planos de carreira, tratamentos e recompensas para os colaboradores. Desta forma, surge o contrato psicológico (CP), quando uma das partes acredita que deu uma contribuição à outra e no futuro espera receber retorno (Rousseau, 1995). No entanto, o CP nem sempre é entendido de igual forma pelas partes envolvidas. Quando uma das partes sente que um aspeto não está a ser cumprido como expectava, pode provocar sentimentos de injustiça, insatisfação, assim como maior absentismo, níveis de desempenho baixo e menor compromisso organizacional (Almeida, 2017).

Para além do estudo da variável do CP, também será objeto de investigação o compromisso organizacional (CO). O modelo de CO utilizado nesta investigação é o de Meyer e Allen, que identifica três distintas formas de CO. O CO afetivo, que diz respeito à identificação e envolvimento do colaborador com a organização, o CO instrumental ou calculativo que consiste na consciencialização dos custos económicos e pessoais que um possível abandono da organização envolva e, ainda, o CO normativo que representa a vontade de permanecer na organização por obrigação moral. Apesar dos três compromissos influenciarem a permanência em uma organização, cada um deles desenvolve consequências distintas no CO (Pereira et al., 2017).

Assim, o presente trabalho tem como objetivos gerais 1) perceber a relação entre o conteúdo do CP e o CO e 2) perceber a relação entre o cumprimento do CP e o CO. Será um estudo realizado em indivíduos que exercem funções laborais no setor público português.

Fundamentação Teórica

Contrato Psicológico

Perspetiva Histórica e Definições

No mundo do trabalho, os contratos de trabalho formais indicam um vínculo entre os indivíduos e a organização, seja ele sem termo (efetivo) ou a termo (temporário), estabelecendo comportamentos e permitindo o alcance dos objetivos organizacionais. O contrato de trabalho formal pressupõe os direitos e deveres tanto da organização quanto dos colaboradores. No entanto, além do contrato formal de trabalho, a relação entre as duas partes incorpora normas que não estão formalmente descritas, as quais constituem o que pode ser denominado como CP (Leiria et al., 2006).

O CP foi desde cedo alvo de grande atenção por parte dos investigadores, levando à contribuição de diversos autores para uma definição mais absoluta e abrangente. Porém, como na maioria dos conceitos, não existe um consenso relativamente à sua definição (Anbreu & Vieira da Silva, 2006).

O conceito de CP surgiu no campo das ciências sociais no final da década de 50 (Tena, 2002). No entanto, foi no início dos anos 60 que as principais ideias sobre o CP foram apresentadas, e ainda são consideradas uma referência no estudo deste conceito até aos dias de hoje (Chiuzi & Malvezzi, 2014). Cronologicamente, essas ideias começaram a surgir com os estudos de Chris Argyris em 1960, seguidos por Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley em 1962, e, por fim, Edgard Schein em 1965 (Leiria et al., 2006; Chiuzi & Malvezzi, 2014).

Argyris, em 1960, foi pioneiro ao utilizar o termo “*psychological work contract*” no seu livro *Understanding Organizational Behaviour* através das suas análises baseadas nas observações das relações entre colaboradores e supervisores numa fábrica (Rosseau, 1989; Chiuzi & Malvezzi, 2014). O autor usou o termo CP para descrever um acordo implícito entre empregadores e colaboradores, no qual ambos reconhecem que têm expectativas e obrigações mútuas (Rosseau, 1989; Leiria et al., 2006; Chiuzi & Malvezzi, 2014).

Embora os três estudos mencionados tenham desempenhado um papel significativo no desenvolvimento do pensamento sobre os CP, o estudo realizado por Levinson e colaboradores (1962) na *Midland* (companhia elétrica onde foram realizados estudos) é frequentemente considerado como um marco na história deste conceito. Uma das principais contribuições desse estudo foi o foco na importância do conceito de troca nas relações de trabalho, que está intrinsecamente ligado com o CP. Durante a pesquisa, os investigadores observaram que as pessoas que viam o trabalho apenas como uma maneira de sobreviver

tinham expectativas básicas e gerais em relação à organização, como receber salário em dia, cumprir o horário de trabalho e ter férias, por exemplo (Chiuzi & Malvezzi, 2014). Por outro lado, quando se tratava de colaboradores mais qualificados que contribuíam com experiência e conhecimento para a organização, os investigadores notaram que esses funcionários tinham expectativas mais elaboradas e críticas. Isso incluía aspetos como aumentos salariais, oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira, por exemplo. Este estudo realizado com os colaboradores de uma companhia elétrica foi considerado um estudo significativo e essencial no início da história do conceito de CP (Chiuzi & Malvezzi, 2014).

Três anos depois do estudo de Levinson e da sua equipa, publicado em 1962, Schein apresentou a sua interpretação do fenómeno em 1965. Na visão do autor, o CP pode ser compreendido como o facto de as pessoas terem diversas expectativas em relação à organização em que trabalham, e, da mesma forma, a organização tem as suas próprias expectativas em relação aos colaboradores. Essas expectativas não são formalmente registadas em nenhum contrato oficial entre o colaborador e a organização, mas exercem uma influência substancial sobre o comportamento das pessoas (Schein, 1965; Chiuzi & Malvezzi, 2014).

De acordo com a linha de pensamento de Schein, a autora Handy, em 1978, afirma que o CP é, na sua essência, um conjunto de expectativas. Na sua perspetiva, nas organizações existe um acordo implícito de reciprocidade: por um lado, o colaborador contribui com sua energia e competências, enquanto, por outro lado, a organização recompensa e fornece resultados para atender às necessidades do colaborador (Handy, 1978 citado por Anbreu & Vieira da Silva, 2006).

Foi nos anos 90 que este conceito começou a receber uma atenção mais aprofundada, e somente a partir desse momento é que se passou a reconhecer a sua importância no contexto das organizações (Anbreu & Vieira da Silva, 2006).

Uma das mais relevantes investigadoras sobre o construto CP, é Denise Rousseau (Anbreu & Vieira da Silva, 2006). Foi Rousseau quem, no final dos anos 80 (1989), estabeleceu os fundamentos para uma compreensão mais precisa do CP, incluindo os processos envolvidos na sua formação e a forma de colocá-lo em prática (Anbreu & Vieira da Silva, 2006). Nesse mesmo ano a autora define CP como a crença de indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo mútuo entre o sujeito e outra parte interessada. Os principais pontos de interesse estão ligados à perceção de que promessas foram feitas e que, em retorno, uma contrapartida será oferecida, estabelecendo um conjunto de compromissos recíprocos entre as partes envolvidas (Rousseau, 1989; Gordo, 2016).

Alguns anos mais tarde (1995), Rousseau atualizou a sua definição de CP. Segundo a autora, o CP no contexto laboral envolve a compreensão subjetiva do indivíduo a respeito da reciprocidade presente na relação de troca entre ele e uma outra parte. Esse entendimento fundamenta-se nas promessas feitas, quer de maneira explícita ou implícita, dentro desse relacionamento (Rosseau, 1995; Ambreu & Vieira da Silva, 2006). Para Rousseau (1995), o CP é uma questão de perspectiva pessoal e desenvolve-se com base nas percepções e crenças individuais sobre as responsabilidades entre o indivíduo e a organização, bem como as responsabilidades da organização em relação ao indivíduo. Este acordo molda-se por meio da relação entre ambas as partes e evolui e adapta-se conforme a interação dessa relação (Rosseau, 1995). Uma vez que cada indivíduo apresenta limites cognitivos e diferentes quadros de referência, Rousseau, defende que é expectável que existam diferentes interpretações de ambas as partes, que acreditam ter existido um conjunto de promessas acordadas entre as partes interessadas (Rosseau, 1995). A autora defende que o principal elemento diferenciador do CP é a percepção de uma promessa. Esta percepção de promessa vai desencadear comportamentos nos colaboradores, influenciados pela expectativa e antecipação de futuras recompensas, que consideram ser obrigação da organização oferecer (Rosseau, 1995; Coyle-Shapiro, 2003). Embora o CP crie a sensação de que existe um acordo mútuo, isso não significa necessariamente que tanto o colaborador quanto a organização tenham a mesma compreensão dos termos do contrato (Rosseau, 1995).

De acordo com Turnley e Feldman (2000), o CP surge quando os colaboradores reconhecem que a organização pode oferecer determinadas recompensas em troca das contribuições dos colaboradores à organização. O desenvolvimento de CP é um processo individual e espontâneo.

Em 2002, Kidder e Buchholtz desenvolveram uma definição mais atual. Para estes dois autores o CP é um conjunto de expectativas individuais mútuas relacionadas às obrigações (aquilo que o colaborador “deve”) e aos direitos (aquilo que a organização “deve”) (Kidder & Buchholtz, 2002; Menegon & Casado, 2006).

Na perspectiva de Cunha e os seus colaboradores (2014) o CP é um acordo implícito, que não foi verbalizado ou escrito, mas que contém obrigações recíprocas que vão influenciar a forma como o colaborador se vincula à entidade empregadora a que pertence. A maneira como os sujeitos se relacionam com a organização não se alicerça exclusivamente nos contratos formais, como também nas crenças e obrigações entre colaborador e organização (Cunha et al., 2014).

O CP pode ser entendido a partir da perspectiva do colaborador, do empregador ou de ambas as partes envolvidas (Rosseau, 2001; Coyle-Shapiro, 2003).

Conteúdo do Contrato Psicológico

As obrigações e expectativas resultantes de promessas percebidas compõem o conteúdo do CP, que, por sua vez, constitui os diferentes tipos de CP num contexto organizacional.

Com base na relação que é estabelecida entre colaboradores e organização, podem distinguir-se diferentes tipos de CP, que iniciam com dois critérios: o nível (individual ou grupal) e a perspectiva (interna ou externa). Incorporando estas duas dimensões, é possível identificar três tipos de CP: transacional, relacional e balanceado (Rousseau, 1995; Castanheira & Caetano, 1999).

Contrato Psicológico Transacional.

O contrato transacional refere-se a um acordo de curto prazo ou com prazos predefinidos, no qual ocorre a troca de benefícios, principalmente de natureza financeira (Rousseau et al., 2004; Correia & Mainardes, 2010). Os autores acrescentam que o fator financeiro é o principal impulsionador desse tipo de CP (Rousseau et al., 2004). No contrato transacional são oferecidas recompensas específicas em troca de tarefas ou resultados definidos (Correia & Mainardes, 2010). Os termos contratuais são claros e objetivos, com ênfase na troca de elementos quantificáveis. Espera-se que o indivíduo cumpra as obrigações estipuladas, e não há exigência de demonstrar lealdade à organização. Por parte da organização, espera-se que recompense o colaborador pelo seu trabalho (Rousseau, 1995; Cunha et al., 2014).

Contrato Psicológico Relacional.

O contrato relacional pressupõe uma relação satisfatória para ambas as partes. Este tipo de contrato tem uma duração de longo prazo, e os termos contratuais são abrangentes, subjetivos, implícitos, adaptando-se dinamicamente à medida que a relação entre as partes envolvidas evolui. O contrato relacional é percebido como um estímulo emocional e social adicional que complementa o incentivo financeiro na relação entre o indivíduo e os membros da organização (Robinson, Kraatz e Rousseau, 1994; Rosseau, 1995; Chambel, 2008; Correia & Mainardes, 2010; Cunha et al., 2014). A relação fundamenta-se na confiança e lealdade, da qual se ambiciona que a organização garanta segurança e bem-estar individual e familiar ao

colaborador e, por outro lado, que o colaborador tenha um sentimento de lealdade para com a empresa e trabalhe com dedicação (Rousseau,1995; Cunha et al., 2014). Além disso, é característico nos contratos relacionais o desejo de ambas as partes em manter esta relação a longo prazo (Correia & Mainardes, 2010).

Um contrato relacional envolve compromissos de lealdade e confiança mútua entre empregados e empregadores, promovendo a construção de vínculos duradouros (Correia & Mainardes, 2010). Este tipo de contrato permite desenvolvimento de níveis emocionais mais elevado no contexto organizacional e contribui em diversos aspetos na vida pessoal do indivíduo, não se limitando apenas à vida profissional (Correia & Mainardes, 2010; Cunha et al., 2014).

Contrato Psicológico Balanceado.

O contrato balanceado resulta da conjugação de elementos caraterísticos tanto dos contratos relacionais quanto dos contratos transacionais (Correia & Mainardes, 2010). A sua duração, varia entre médio ou longo prazo e é caraterizado por um contrato dinâmico e aberto (Rousseau,1995). O desenvolvimento e a aprendizagem resultam da contribuição de ambas as partes (Moreira da Costa, 2021). A fidelidade, níveis elevados de empenho e o sentimento de pertença à organização são caraterísticas comuns no contrato relacional. Por outro lado, a valorização da remuneração e o foco nos resultados organizacionais são caraterísticas comuns também no contrato transacional (Correia & Mainardes, 2010). No contrato balanceado, espera-se que a organização invista no desenvolvimento dos indivíduos e que promova oportunidades de empregabilidade para os colaboradores dentro e fora da organização, além disso, o CO afetivo é considerado elevado (Rosseau, 1995; Correia & Mainardes, 2010; Moreira da Costa, 2021).

Cumprimento do Contrato Psicológico

O cumprimento do CP é uma variável que impacta e influencia os comportamentos e atitudes dos colaboradores. Quando os colaboradores percebem que a organização cumpre as crenças relacionadas com o CP, desenvolve no colaborador o desejo de permanecer na organização e promove a satisfação na relação entre organização e colaborador. Por outro lado, a falta dessa percepção de cumprimento dessas crenças pode desencadear sentimentos negativos e desejo de deixar a organização, terminando a relação entre colaborador e empregador (Conway & Briner, 2005).

A interpretação que os colaboradores fazem do CP e o seu cumprimento ou incumprimento têm um impacto significativo nas atitudes e comportamentos em contexto

organizacional (Miilward & Brewerton, 2000; Conway & Briner, 2005). Além disso, o cumprimento do CP é considerado um indicador de eficácia do processo de trocas mútuas entre colaborador e organização, que indica quanto os indivíduos estão comprometidos com a organização (Coyle-Shapiro, 2002)

O autor Blau (citado por Conway & Briner, 2005) utiliza a Teoria da Troca Social como explicação dos efeitos do CP. De acordo com esta teoria, as relações sociais baseiam-se na troca de recursos, sejam eles de natureza financeira ou interpessoal. As obrigações que fazem parte do CP são percebidas e cumpridas ao longo do tempo, num ciclo de reciprocidade. Os colaboradores tendem a sentir-se mais confortáveis em situações em que a troca é percebida como equilibrada, onde ambas as partes contribuem de igual forma (Conway & Briner, 2005).

O não cumprimento do CP resulta numa quebra de confiança. Isso ocorre devido ao não cumprimento das obrigações, o que leva a uma quebra na confiança mútua. Esse cenário traduz-se em colaboradores menos motivados e menos dispostos a se envolverem emocionalmente no contexto organizacional. Além disso, evidencia que uma das partes envolvidas não compartilhava dos mesmos objetivos (Robison & Rousseau, 1995). Na situação oposta, quando os indivíduos percebem o cumprimento do CP, os colaboradores desenvolvem maior confiança na organização e, conseqüentemente, sentimentos de pertença mais elevados, o que se traduz em uma maior vontade de permanecer na organização por mais tempo (Guerreiro et al., 2008). Assim, organizações que honram o CP transmitem aos colaboradores que são membros valiosos, desejando mantê-los na organização. Quando os funcionários percebem o tratamento justo conforme as suas expectativas, sentem-se respeitados e valorizados na organização (Morison & Robison, 1996; Lester, Kickul & Bergmann, 2007).

O CP estabelece uma ligação entre o empregado e o empregador, com a expectativa de benefícios mútuos quando ambas as partes cumprem as suas responsabilidades. O não cumprimento enfraquece essa ligação, levando a parte prejudicada a questionar a vantagem de continuar a relação e tornando-a mais propensa a abandoná-la (Robinson & Rousseau, 1994).

O CP é um fator decisivo na formação de comportamentos e atitudes no local de trabalho. As investigações nesta área afirmam que o cumprimento do CP surge quando o indivíduo percebe que as suas expectativas (no que se refere às obrigações da outra parte) são correspondidas. O cumprimento e o incumprimento do CP estão relacionados com as atitudes e comportamentos do colaborador em relação ao desempenho, comportamentos organizacionais, taxa de absentismo e intenção de *turnover* (Lub et al., 2016; Li et al., 2021).

O CP é instituído na Teoria da Troca Social, que propõe que colaboradores e a entidade empregadora fazem parte de trocas, em que cada uma das partes retribui com contribuições esperadas pela outra parte, como já foi mencionado anteriormente (Lub, et al., 2016). No entanto, nem sempre o CP é entendido da mesma forma por todas as partes envolvidas (Almeida, 2017). De acordo com essa norma de reciprocidade, quando as entidades patronais não cumprem com as suas promessas e obrigações, os colaboradores sofrem uma rutura do CP, tendo assim influência negativa nas suas contribuições à organização. Quando se verifica uma rutura do CP os colaboradores, por exemplo, diminuem os seus esforços e desempenho (Bal et al., 2010; Lub et al., 2016). No entanto, o oposto também se verifica. Quanto os colaboradores vivenciam o cumprimento do CP, comprova-se uma retribuição positiva nas suas atitudes e comportamentos organizacionais, como no compromisso afetivo e na baixa intenção de *turnover* (Lub et al., 2016).

Um dos objetivos do CP é criar uma estratégia de relacionamento mútua entre os colaboradores e a organização (Wen et al., 2022). Os indivíduos que fazem parte de uma organização desenvolvem determinadas expectativas em relação aos outros e sentem-se em dívida quando a organização ou outro sujeito corresponde às expectativas prévias. Como consequência dessa reciprocidade, os colaboradores esforçam-se mais na execução das suas tarefas laborais, sentem-se mais envolvidos com a organização e esperam que os indivíduos e/ou a organização continuem a tratá-los de forma justa (Robinson e Morrison, 2000; Alcover et al., 2017; Dawkins et al., 2017; Rani et al., 2018; Zhu et al., 2018; Pervez et al., 2019; Khalid et al., 2020; Menec et al., 2020; Wen et al., 2022). No entanto, quando uma das partes sente que as suas expectativas não foram satisfeitas pela outra parte, ocorre uma rutura do CP. Ou seja, há um incumprimento das expectativas implícitas que uma das partes percecionava (Rani et al., 2018).

A rutura do CP tem sido uma variável de grande interesse por parte dos investigadores (Wen et al., 2022). Os autores, Morrison e Robinson (1997) descrevem a rutura do CP como a perceção de incumprimento por uma das partes, colaborador ou organização, relativamente a uma ou várias das expectativas e obrigações incluídas no contrato informal. Em 2018, o autor Rani e a sua equipa também definiram este conceito como a falha do empregado ou do empregador, ou qualquer uma das partes envolvidas, em cumprir os seus deveres para com a outra parte. Nesse mesmo ano Balogun e os seus colaboradores (2018), referiam-se à rutura do CP como uma falha percebida ou real de uma organização em cumprir as promessas implícitas e informais. Além disso, afirmam que esta rutura pode provocar reações emocionais negativas, como sentimentos de traição e frustração (Balogun et al., 2018). Outros

autores designaram a ruptura do CP como a cognição que um indivíduo possui de que não recebeu o retorno dos favores e privilégios da empresa e/ou colegas que lhe foram prometidos informalmente ou até mesmo de maneira formal (Ghani et al., 2020). Rousseau (1995) também salientou que o CP é baseado em promessas percebidas e que a compreensão que o colaborador faz sobre o que foi prometido também tem muita influência (Guaderrama et al., 2017).

Quando o colaborador tem a percepção que o seu CP foi violado, a sua relação com a organização é imediatamente afetada e prejudicada, diminuindo a satisfação com o trabalho, reduzindo o compromisso com a organização e o seu interesse em permanecer na empresa ao longo do tempo (Itzkovich, 2021). Os autores Morrison e Robinson (1997) caracterizam a violação do CP como um estado emocional afetivo, que se reflete em sentimentos de injustiça e insatisfação por parte do colaborador. Embora algumas promessas e obrigações não sejam cumpridas, nem todas representam a sensação de violação do contrato.

O conceito de violação do CP é distinto do conceito de ruptura do CP, apesar de estarem relacionados. A violação do CP é definida como um estado afetivo ou emocional, que por norma, surge após a percepção de ruptura do CP, estando relacionada com sentimentos de ódio, injustiça e desconfiança (Almeida, 2017).

Compromisso Organizacional

Perspetiva Histórica e Definições

O CO tem sido alvo de uma crescente atenção e popularidade na área da Psicologia das Organizações nas últimas décadas. Existindo uma polaridade de definições deste conceito (Meyer & Allen, 1991). Numa fase inicial, o construto do CO era considerado unidimensional, ou seja, uma única dimensão (Sánchez & Franco, 2019). No entanto, atualmente, é amplamente reconhecido que o CO possui várias dimensões, conforme destacado por Meyer e Allen em 1991.

No contexto dos modelos unidimensionais, é relevante mencionar as perspetivas de Becker (1960) e Porter e colaboradores (1974). Betanzos, Andrade e Paz (2006) fazem referência ao ano de 1960 como a origem das investigações realizadas sobre este construto.

Nos primórdios das investigações, Beck (1960) defendeu que o compromisso dos colaboradores era uma consequência do tempo, esforço e dedicação que investiam na organização. Se decidissem deixar a empresa, seria difícil recuperar esses investimentos. Além disso, os funcionários poderiam optar por permanecer na empresa simplesmente por falta de alternativas melhores disponíveis. O autor defendia que os indivíduos permaneciam nas organizações em troca de benefícios (Cordeiro, 2014; Sánchez & Franco, 2019).

Porter e colaboradores (1974) formularam uma abordagem ao CO que se concentra na dimensão afetiva. Nesta perspetiva, o CO é visto como um fenómeno estrutural que surge de uma ligação sólida entre o indivíduo "comprometido," que se identifica e envolve com a organização. Este comprometimento é caracterizado por vários fatores, que incluem a disposição do indivíduo em investir esforço significativo em prol da organização, a aceitação dos valores e objetivos da organização (crença) e um forte desejo de permanecer na organização (Cordeiro, 2014; Carvalho et al., 2021).

Na perspetiva de Wiener (1982) o CO é visto como um fenómeno estrutural que surge de pressões normativas internalizadas, como normas e valores, que influenciam o comportamento do indivíduo para se alinhar com os objetivos e interesses da organização (Cordeiro, 2014; Sánchez & Franco, 2019).

A abordagem unidimensional do CO lida com diversos aspetos da ligação entre o indivíduo e a organização. No entanto, em vez de apenas propor várias definições para o conceito, essa perspetiva levou ao desenvolvimento de modelos multidimensionais (Cordeiro, 2014).

No entanto, foi com os autores Mowday, Porter e Steers em 1979, que o CO começou a adquirir popularidade mundialmente (Carvalho et al., 2021). Para estes três investigadores o

CO corresponde a um vínculo entre o colaborador e a organização, que representa o desejo em permanecer na organização, pela identificação com os objetivos e valores e também devido ao investimento em benefício da mesma.

Apesar da popularidade dos investigadores suprarreferidos, a teoria que prevalece sobre o CO é a de Meyer e Allen (1991). Na perspectiva destes dois autores, CO é descrito como um vínculo psicológico, entre o funcionário e organização, que torna a probabilidade de o colaborador abandonar o seu local de trabalho de forma voluntária, menos realizável. Para os variados autores, a definição de CO espelha como é que o indivíduo se posiciona face à organização (Cunha, 2011).

Quando se aborda o CO, é fundamental ter como referência os estudos de Meyer e Allen que foram notáveis na investigação sobre esta temática. Inicialmente, os autores defendiam um modelo bidimensional (Sánchez & Franco, 2019), anos mais tarde ampliam o modelo para tridimensional, dando origem ao conhecido “Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) (Meyer & Allen, 1991).

Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional de Meyer e Allen

O Modelo Tridimensional do Compromisso Organizacional é a base do estudo do CO, que se rege em três dimensões (afetivo, instrumental/calculativo e normativo). De acordo com os investigadores, este modelo representa a natureza multidimensional do conceito e reflete as três diferentes formas de compromisso. Cada uma das dimensões deste modelo desenvolve-se através de algumas condições precedentes, o que dessa forma vai originar determinados padrões de consequências (Meyer & Allen, 2001). Para Sánchez e Franco (2019) as três dimensões do modelo representam três diferentes formas de estar ligado à organização: (1) comprometimento como afeto/apego à organização (*affective commitment* ou afetivo); (2) comprometimento relacionado com os custos do ato de abandonar a organização, que os autores denominam de *continuance commitment* e que em português é comum intitular-se de instrumental ou calculativo; e (3) comprometimento no sentido de permanecer na organização por obrigação, que se designa por *normative commitment* ou normativo (última dimensão a ser adicionada ao modelo). Assim, três noções de envolvimento com a organização integram no presente os estudos sobre o conceito: a afetividade com a organização, os custos que implicam abandoná-la e a obrigação de perdurar na mesma (Oliveira & Honório, 2020).

Compromisso Organizacional Afetivo.

A dimensão afetiva é a abordagem mais estudada e investigada no CO (Rego, 2003). Esta dimensão propõe que a permanência do indivíduo na organização é consequência de uma relação emocional e de lealdade, ou seja, espelha a forma como o colaborador se envolve, identifica e sente emocionalmente ligado à organização (Meyer & Allen, 1991). Oliveira e Honório (2020) complementam que a dimensão afetiva é também a identificação com os valores determinados pela organização e os esforços exercidos pelo sujeito para se sentir integrado nela (Oliveira & Honório, 2020). Resulta de uma ligação emocional com a organização, encaminhando o colaborador a identificar-se com os valores e normas e contribuindo para o fortalecimento do sentimento de querer permanecer e de contribuir para a organização (Carvalho et al., 2021).

Na sequência desta visão é possível constatar que os colaboradores afetivamente comprometidos têm maior tendência em reunir esforços em privilégio da organização, comparativamente com colaboradores com elos afetivos mais enfraquecidos (Rego, Souto & Cunha, 2007). A componente afetiva está correlacionada de forma positiva com a vontade de sugerir melhorias e a aceitação de como as coisas estão, por outro lado, está negativamente relacionada com uma postura passiva ou de ignorar situações insatisfatórias (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Os autores acrescentam ainda, que sujeitos com evidências de CO afetivo mais elevado têm menor taxa de absentismo e de abandono da organização, alcançando níveis de desempenho mais elevados. Funcionários com forte CO afetivo mantêm-se na organização porque querem (Rego, Souto & Cunha, 2007). Carvalho e a sua equipa (2021), complementam que a intensidade com que um colaborador se identifica e envolve com a organização está dependente da função que este desempenha, das suas experiências, da estrutura da organização e das suas características pessoais. Esses fatores têm uma influência direta com determinados comportamentos, nomeadamente, com a assiduidade, esforço aplicado nas tarefas laborais, retenção e vontade de permanecer na instituição. Além disso, observa-se um aumento na ocorrência de comportamentos de boa cidadania, diminuição da rotatividade e uma ampliação das oportunidades para os colaboradores desenvolverem suas as capacidades de liderança (McElroy et al., 1993; Carvalho et al., 2021).

Compromisso Organizacional Calculativo.

O CO calculativo indica que o colaborador tem consciência que a sua ligação à organização tem por base as suas necessidades e interesses (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 1993). Para Teixeira e Prebianchi (2019) esta dimensão está associada a

recompensas e entendem que a permanência na organização está dependente de o colaborador ter em consideração os prejuízos significativos a nível económico, psicológico e social que a sua saída pode envolver. O indivíduo reconhece os custos envolvidos com a saída da organização. Esta consciência pode ser efeito de carência de alternativas de emprego, ou por outro lado, sentimento de que a saída implica sacrifícios pessoais (financeiros e psicológicos) (Meyer & Allen, 2001).

Colaboradores com forte CO calculativo permanecem na organização porque precisam (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993; Rego et al., 2007).

Compromisso Organizacional Normativo.

Por sua vez, o CO normativo, em que Meyer e Allen (2001) consideram que o colaborador se mantém na organização porque acredita que é o mais certo, moralmente. Rego e Souto (2004) defendem que esta dimensão surge quando o colaborador, através do processo de socialização, compreende as normas da empresa, ou quando recebe benefícios e recompensas que o incentivam a operar mutuamente. O colaborador tem uma sensação de dívida para com a organização na qual está inserido (Rego et al., 2007). Os investigadores descrevem este compromisso como uma sensação de dever moral em perdurar na organização. Este sentimento direciona os funcionários a realizarem as suas funções de uma forma exemplar, no entanto, sem qualquer tipo de empenho ou entusiasmo. A dimensão normativa tem tendência a introduzir comportamentos positivos, ainda assim, não se manifestam da mesma forma que os comportamentos desenvolvidos pela dimensão afetiva. Os comportamentos referidos irão conduzir a resultados menos evidentes, do ponto de vista organizacional. Os funcionários com forte CO normativo continuam na organização porque sentem essa obrigação (Rego et al., 2007; Meyer et al., 1993; Carvalho et al., 2021).

Contrato Psicológico e o Compromisso Organizacional

Para explicar a relação entre o CP e o CO Behery, Paton e Hussain (2012) aplicam a Teoria da Troca Social. Com base nessa teoria e na também na norma da reciprocidade, quando a entidade empregadora cumpre as promessas em relação aos colaboradores, como oferecer incentivos e benefícios, isso gera uma apreciação por parte dos colaboradores. Isso, por sua vez, fortalece a confiança que os funcionários depositam na organização, promovendo um CP de longo prazo e um maior CO (Behery et al., 2012; Lambert et al., 2020). Em contrapartida, se a entidade empregadora não estiver à altura das expectativas, a confiança dos colaboradores na organização diminui de forma considerável, enfraquecendo assim o vínculo

da troca social. Isso, por sua vez, leva a um CP de menor prazo e um comprometimento menor por parte dos colaboradores (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Lambert et al., 2020).

No que diz respeito às evidências empíricas que validam a relação entre o CP e o CO, é relevante mencionar alguns estudos. Em 1998, Millward e Hopkins conduziram uma investigação com cerca de 480 colaboradores de uma organização e encontraram uma relação significativa entre o CP transacional e o CO. Em 2009, um estudo realizado por Dorado com 122 participantes, profissionais de venda de cosmética, verificou relações significativas entre o CP relacional e o CP balanceado com os três tipos de CO, nomeadamente a dimensão afetiva, calculativa e normativa (Dorado, 2009). No mesmo ano, Richard e a sua equipa realizaram um estudo que também constatou uma relação significativa entre o CP relacional e o CO afetivo (Richard et al., 2009). González e Guillén, em 2008, afirmaram que o CP de tipo transacional antecede o CO calculativo, enquanto o CP de tipo relacional antecede a dimensão normativa do CO. Os autores acreditam que a relação de troca presente no CP antecede o CO. (González y Guillén, 2008). Além desses estudos, uma pesquisa recente realizada por Peng e Li (2021) com 312 profissionais do setor tecnológico na China revelou influências significativas entre o CP relacional e todas as dimensões do CO (afetivo, calculativo e normativo). Por outro lado, nesse mesmo estudo não foram encontradas evidências de uma relação entre o CP transacional e CO (Pen & Li, 2021). Meyer e Allen (1991) garantem que colaboradores com elevado CO calculativo tendem a desenvolver um CP de tipo transacional, por outro lado, funcionários com maior CO afetivo tendem a desenvolver CP relacional.

Relativamente ao cumprimento do CP, uma investigação conduzida por Coyle-Shapiro e Kessler, em 2003 estudaram a relação entre o CP e o CO e o comportamento de cidadania organizacional, com uma amostra de 5700 colaboradores do setor público da Inglaterra (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). Neste estudo foi possível verificar que o cumprimento do CP está positivamente associado ao CO. Mais tarde, em 2006, Coyle-Shapiro e Morrow apontam que a perceção do cumprimento do CP está significativamente relacionada com o CO afetivo.

Setor Público Português

Segundo as informações estatísticas da Fundação Manuel dos Santos, no ano de 2020, existiam mais de 718 mil postos de trabalho no setor público português (PORDATA, 2020). Na perspetiva de Viana (2007), o funcionário público é um agente administrativo com nomeação vitalícia voluntária aceite ou por contrato indefinidamente renovável, para servir por tempo completo em determinado lugar criado por lei com caráter permanente, segundo o

regime legal próprio da função pública. Lyons e os seus colaboradores (2006) defendem que os indivíduos são atraídos para carreiras no setor público, principalmente por um conjunto de motivos altruístas, como por exemplo, servir o interesse público, contribuir para mudanças sociais e políticas que influenciam a sociedade. Num estudo realizado em 2014 por Mota e colaboradores foram identificados 13 setores de atividades no setor público português, nomeadamente: serviços gerais de administração pública; negócios estrangeiros; finanças; assuntos económicos; infraestruturas e transportes; defesa; justiça, ordem pública e segurança; emprego; saúde; outra proteção social, educação, ambiente e cultura, lazer e religião (Mota et al., 2014).

Metodologia

No domínio das ciências, o método é um composto de atividades sistemáticas e racionais, que através de uma elevada segurança e economia concede ao atingir do objetivo (fundamentos verídicos e fidedignos), delineando o percurso a ser feito, identificando erros e assistir as decisões do investigador. Posto isto, o método científico é aplicado para assegurar a coerência e planificação no processo de investigação, com o propósito de alcançar a meta estabelecida previamente (Nascimento, 2020; Addulai & Owusu-Ansah, 2014).

Autores como Bisquierra (1999 citado por Nascimento, 2020) defende que os métodos científicos fazem parte do percurso a percorrer para alcançar a fundamentação científica, sendo os instrumentos que auxiliam os procedimentos para atingir os resultados da investigação. Os procedimentos metodológicos são fundamentais, pois só assim se torna possível planear e construir o desenho da investigação, analisar qual o mais apropriado para guiar o investigador e realizar os objetivos estabelecidos (Addulai & Owusu-Ansah, 2014).

As investigações científicas podem ser quantitativas, qualitativas ou mistas. Dieh (2004) descreve o tipo de investigação quantitativa como uso da quantificação, quer na recolha de dados como também na sua análise, prioriza as técnicas estatísticas, delinea objetivos que impossibilitem distorções de análise e de interpretação, tendo assim como consequência uma maior margem de segurança. Quanto à investigação qualitativa o autor caracteriza a complexidade de uma determinada adversidade, tornando-se necessário compreender e categorizar os processos dinâmicos experienciados nos grupos, colaborando com processo de mudança que permite compreender as várias particularidades dos sujeitos.

Desenho do Estudo

O presente estudo segue uma metodologia quantitativa, de natureza descritiva e correlacional, uma vez que tem como objetivo analisar as relações entre as variáveis em estudo e descrever como é que elas se relacionam entre si. Será um estudo transversal, realizado apenas em um único momento do tempo (Addulai & Owusu-Ansah, 2014).

Objetivos e Hipóteses do Estudo

Os objetivos gerais deste estudo pretendem perceber a relação entre o conteúdo do CP e o CO, assim como perceber a relação do cumprimento do CP e o CO.

Tendo em consideração a revisão da literatura apresentada as hipóteses que se propõem neste estudo são as seguintes:

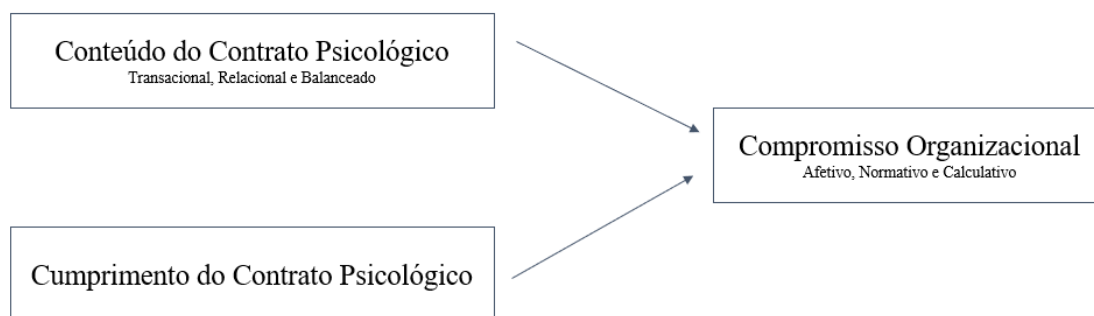
- H1: O Conteúdo do CP relaciona-se significativamente com o CO Afetivo.
- H1a: O CP transacional relaciona-se significativamente com o CO Afetivo.
 - H1b: O CP relacional relaciona-se significativamente com o CO Afetivo.
 - H1c: O CP balanceado relaciona-se significativamente com o CO Afetivo.
- H2: O Conteúdo do CP relaciona-se significativamente com o CO Normativo.
- H2a: O CP transacional relaciona-se significativamente com o CO Normativo.
 - H2b: O CP relacional relaciona-se significativamente com o CO Normativo.
 - H2c: O CP balanceado relaciona-se significativamente com o CO Normativo.
- H3: O Conteúdo do CP relaciona-se significativamente com o CO Calculativo.
- H3a: O CP transacional relaciona-se significativamente com o CO Calculativo.
 - H3b: O CP relacional relaciona-se significativamente com o CO Calculativo.
 - H3c: O CP balanceado relaciona-se significativamente com o CO Calculativo.
- H4: O Cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO.
- H4a: O Cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO afetivo.
 - H4b: O Cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO normativo.
 - H4c: O Cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO calculativo.

Modelo Conceptual

Neste estudo procurou-se estudar a relação entre o conteúdo do CP e o CO e a relação entre o cumprimento do CP e o CO, como é possível observar no Modelo Conceptual (Figura 1).

Figura 1.

Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

Amostra e Participantes

No que diz respeito ao processo de amostragem, a população-alvo estudada foi constituída por trabalhadores do setor público português, selecionados através de uma amostra não aleatória por conveniência. Este estudo descreve um processo de amostragem não probabilístico, uma vez que se trata de uma amostra de indivíduos que partilham uma característica comum: exercem funções no setor público em Portugal.

Relativamente aos procedimentos de recolha e análise de dados, os questionários utilizados foram aplicados em formato digital, acompanhados do consentimento informado para garantir a confidencialidade e anonimato de todos os participantes. O questionário foi desenvolvido na plataforma digital *Qualtrics* e divulgado através de um *link* de acesso e um *qr code*, juntamente com um breve resumo sobre o estudo. O *link* e *qr code* de acesso foram enviados por *e-mail* para diversas instituições públicas em todo o país, tais com câmaras municipais, museus, bibliotecas, proteção civil, entre outras. Este *e-mail* continha uma explicação do estudo e um pedido de colaboração na divulgação juntos dos colaboradores da instituição. Além disso, o questionário foi partilhado nas redes sociais, incluído *Facebook* e *LindekIn*.

Após obter os dados, procedeu-se à exportação e análise dos mesmos no programa *IBM The Stastical Package for Social Science 28 (SPSS)*.

A amostra foi constituída por um total de 178 funcionários do setor público português ($n= 178$, 100.0%), com idades compreendidas entre os 23 e os 64 anos ($M = 47.82$; $DP= 9.10$). A maioria dos participantes é do sexo feminino ($n= 127$, 71.3%) e a maioria são casados ou está em união de facto ($n= 121$, 68%). A maior parte dos participantes possui bacharelato ou licenciatura ($n= 73$, 41%). No que diz respeito a questões relacionadas com a vida familiar dos participantes, a maioria possui filhos ($n= 138$, 77.5 %) e destes, a maior parte possui dois filhos ($n= 74$, 41.6%). Na tabela 1 é possível observar em maior detalhe alguns dos valores do ponto de vista demográfico mencionados.

Tabela 1

Descrição dos participantes – questões sociodemográficas

Variável	Respostas	<i>n</i>	%
Sexo	Feminino	127	71.3
	Masculino	50	28.1
	Outro/Prefiro não responder	1	0.6
Estado Civil	Solteiro	28	15.7
	Casado /União de Facto	121	68
	Viúvo	2	1.1
	Divorciado	24	13.5
	Outro	3	1.7
Habilitações	9ºano ou inferior	4	2.2
	Entre 10º e 12º ano	65	36.5
	Bacharelato ou Licenciatura	73	41
	Mestrado	35	19.7
	Doutoramento	1	0.6
Existência de Filhos	Sim	138	77.5
	Não	40	22.5
Número de Filhos	1	46	25.8
	2	74	41.6
	3	14	7.9

4	1	0.6
5	1	0.6

Em relação a questões laborais, os participantes apresentam diferentes níveis de antiguidade na organização, variando desde "menos de 1 ano" até "mais de 30 anos". Não obstante 41% da amostra possui uma antiguidade entre “21 a 30 anos”. A maioria dos participantes possui um contrato de trabalho efetivo ($n=168$, 94.4%) e no que concerne ao regime de trabalho, a maioria trabalha de forma completamente presencial ($n=170$, 95.5%). Dos 168 participantes em estudo, somente 33 ocupam cargos de liderança ($n=33$, 18.5%).

Tabela 2

Descrição dos participantes – questões laborais

Variável	Respostas	<i>n</i>	%
Antiguidade	Menos de 1 ano	4	2.2
	Entre 1 a 2 anos	6	3.4
	Entre 3 a 5 anos	17	9.6
	Entre 6 a 10 anos	10	5.6
	Entre 11 a 15 anos	16	9
	Entre 16 a 20 anos	21	11.8
	Entre 21 a 30 anos	73	41
	Mais de 30 anos	31	17.4
Situação Contratual	Trabalhador com contrato a termo / Temporário	6	3.4
	Trabalhador efetivo	168	94.4
	Outro	3	1.7
Função de Liderança	Não	144	80.9
	Sim	33	18.5
Regime de Trabalho	100% Presencial	170	95.5
	Misto (presencial e teletrabalho)	6	3.4
	100% Teletrabalho	2	1.1

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

Para a realização deste estudo, foi elaborado um questionário sociodemográfico composto por 11 questões, envolvendo respostas tanto abertas quanto fechadas, que abordam temas como sexo, idade, estado civil, presença de filhos, habilitações, situação profissional, setor de atuação e tempo de vinculação à organização, entre outros.

Para avaliar as duas variáveis em estudo foram utilizados dois instrumentos: um destinado a avaliar o CO e outro com foco no CP.

Escala Contrato Psicológico (Psychological Contract Inventory)

O CP foi avaliado utilizando uma adaptação das escalas *Psychological Contract Inventory* desenvolvida por Rousseau (2000). Essa escala foi traduzida por Chambel e Alcover em 2011 e consiste em um conjunto de 32 itens. Os participantes respondem aos itens utilizando uma escala *Likert* de 6 pontos, onde o valor 0 indica "Não tem essa obrigação", o valor 1 corresponde a "Tem cumprido muito menos do que a sua obrigação", o valor 2 corresponde a "Tem cumprido menos do que a sua obrigação", o valor 3 indica "Tem cumprido com a sua obrigação", o valor 4 corresponde a "Tem cumprido mais do que a sua obrigação" e o valor 5 corresponde a "Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação".

Tabela 3

Itens que compõem a *Psychological Contract Inventory*

PC1	1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na instituição.
PC2	2. Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).
PC3	3. Dar-me objetivos de desempenho mais aliciantes.
PC4	4. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras organizações.
PC5	5. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.
PC6	6. Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.
PC7	7. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).
PC8	8. Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.
PC9	9. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.
PC10	10. Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta organização.

PC11	11. Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta organização.
PC12	12. Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.
PC13	13. Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.
PC14	14. Divulgar o meu trabalho no exterior.
PC15	15. Proporcionar-me um emprego estável.
PC16	16. Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.
PC17	17. Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.
PC18	18. Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.
PC19	19. Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.
PC20	20. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.
PC21	21. Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.
PC22	22. Dar-me segurança de emprego.
PC23	23. Oferecer-me uma remuneração estável.
PC24	24. Esforçar-se para que eu permaneça na organização.
PC25	25. Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.
PC26	26. Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.
PC27	27. Pagar-me de acordo com aquilo que faço.
PC28	28. Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.
PC29	29. Garantir a estabilidade do meu emprego.
PC30	30. Deixar-me ir embora, quando eu quiser.
PC31	31. Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.
PC32	32. Proporcionar-me um envolvimento limitado com a organização.

Conteúdo do Contrato Psicológico.

A percepção do trabalhador em relação às obrigações da organização foi avaliada utilizando uma tradução em português da escala desenvolvida por Rousseau (2000), já havia sido utilizada em estudos anteriores (Chambel e Alcover, 2011). Esta escala é composta por 9 itens que mede a dimensão transacional (por exemplo, "emprego por um período de tempo específico ou limitado"), 11 itens que medem a dimensão relacional (por exemplo, "ser responsivo às preocupações e ao bem-estar dos funcionários") e 14 itens que mediam a dimensão balanceada (por exemplo, "oportunidades de trabalho potenciais fora da empresa").

Para avaliar o conteúdo do CP (i.e., transacional, relacional e balanceado), recodificou-se a escala de *Likert* anteriormente apresentada em que 0 corresponde a não ter essa obrigação e 1 corresponde a ter essa obrigação. Na Tabela 4, é possível verificar a distribuição dos itens de acordo com o seu conteúdo conforme indicado nas instruções do documento original.

Tabela 4

Conteúdo do Contrato Psicológico.

Conteúdo do Contrato Psicológico	Itens
Transacional	PC25, PC26, PC27, PC28, PC30, PC31, PC32
Relacional	PC15, PC16, PC17, PC18, PC19, PC20, PC21, PC22, PC23, PC24, PC29
Balanceado	PC1, PC2, PC3, PC4, PC5, PC6, PC7, PC8, PC9, PC10, PC11, PC12, PC13, PC14

Com o objetivo de verificar a distribuição dos vários itens pelos fatores previstos do ponto de vista teórico e apresentados na tabela 5, procedeu-se à realização de Análise Fatorial Exploratória (AFE). Inicialmente, foi conduzida uma AFE individual para cada uma das dimensões com todos os itens do ponto de vista teórico que contribuem para medir o conteúdo do CP. Foi possível constatar a necessidade de exclusão de alguns desses itens, pois verificou-se a existência de alguns itens que não saturavam convenientemente no fator esperado ou não eram suficientemente discriminativos, ou seja, saturavam aproximadamente o mesmo em dois ou mais fatores. Assim, procedeu-se à realização de várias análises exploratórias até se chegar a uma solução mais próxima do previsto do ponto de vista teórico. Tendo por essa solução procederam-se a três novas AFE. Na primeira AFE inclui-se os itens 26,27 e 28 que permitem medir o CP transacional. Verificou-se que estes três itens saturam num único fator que contribui para explicar 65.21% da variância. Na segunda AFE inclui-se os itens 15, 16, 22, 24 e 29. Verificou-se que estes cinco itens saturam num único fator que contribui para explicar 53.37% da variância. Na terceira AFE inclui-se os itens 2,5,6,7 e 8. Verificou-se que estes cinco itens saturam num único fator que contribui para explicar 70.14 % da variância.

Por fim, procedeu-se à análise da consistência interna. O CP transacional que inclui os itens 26, 27 e 28 obteve um *Alfa de Cronbach* de .73. O CP relacional que inclui os 15, 16, 22, 24 e 29 obteve um *Alfa de Cronbach* de .76. O CP balanceado que inclui os itens 2,5,6,7 e 8 obteve um *Alfa de Cronbach* de .89.

Tabela 5*Conteúdo do Contrato Psicológico após AFE.*

Contrato Psicológico	Itens	Alfa de Cronbach
Transacional	PC26; PC27; PC28;	.73
Relacional	PC15; PC16; PC22; PC24; PC29;	.76
Balanceado	PC2; PC5; PC6; PC7; PC8;	.89

Cumprimento do Contrato Psicológico.

Para avaliar o cumprimento do CP foi utilizado o instrumento utilizado por Rousseau 2000, já utilizado em estudos anteriores para avaliar o conteúdo do CP. Para medir o cumprimento CP, as respostas 0 da escala de *Likert* foram codificadas como “*missing value*” e os restantes pontos da escala de *likert* foram mantidos, conforme o procedimento adotado em estudos anteriores (Chambel, et al.2014). Se os participantes acreditam que a organização tem um certo grau de obrigação, são solicitados a atribuir uma pontuação numa escala *Likert* de 5 pontos, que indica em que medida essa obrigação está a ser cumprida (1 = tem sido cumprida muito menos do que o prometido e 5 = tem sido cumprida muito mais do que o prometido).

Pontuações abaixo de 3 indicam obrigações não cumpridas, pontuações iguais a 3 indicam o cumprimento dessas obrigações, e pontuações acima de 3 indicam o cumprimento excessivo das obrigações.

Foi realizada uma AFE com os 13 itens em conjunto, uma vez que independentemente do conteúdo do CP todos estes itens contribuem para medir a percepção de cumprimento do CP. Os resultados indicaram, tal como esperado, que os 13 itens saturam num único fator, o que contribui para explicar 57.06% da variância total. Em seguida, foi realizada a análise do coeficiente *Alpha de Cronbach*, que revelou um valor de .94. Esse valor indica uma alta consistência interna entre os itens da escala, sugerindo que eles medem de forma confiável o construto em questão.

Tabela 6*Cumprimento do Contrato Psicológico após AFE*

Contrato Psicológico	Itens	Alfa de Cronbach
	PC26; PC27; PC28; PC15; PC16; PC22; PC24; PC29; PC2; PC5; PC6; PC7; PC8;	.94

Escala Compromisso Organizacional**Tabela 7***Itens que compõem a Organizational Commitment Scale desenvolvida por Meyer e Allen (1997)*

Commit 1	1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
Commit 2	2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
Commit 3	3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.
Commit 4	4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
Commit 5	5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
Commit 6	6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.
Commit 7	7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.
Commit 8	8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.
Commit 9	9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.
Commit 10	10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.
Commit 11	11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.
Commit 12	12. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.

Commit 13	13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.
Commit 14	14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.
Commit 15	15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.
Commit 16	16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.
Commit 17	17. Esta organização merece a minha lealdade.
Commit 18	18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
Commit 19	19. Devo muito à minha organização.

Para medir o construto de CO, foi selecionado o instrumento da escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997), “*Organizational Commitment Scale*”, composto por 19 itens que é subdividido em três dimensões: afetiva, calculativo e normativo. A dimensão do CO afetivo é composta por seis itens que avaliam a lealdade do sujeito em relação à organização, levando em consideração o relacionamento que garante o bem-estar desse vínculo. Como exemplo de um dos itens: “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização”. A dimensão do CO normativo é composta por oito itens que avalia o sentido de obrigação do colaborador em permanecer na organização onde exerce funções. Exemplificando um dos itens: “Esta organização merece a minha lealdade.”. A dimensão do CO calculativo é composta por cinco itens, que determina a ponderação do colaborador entre os aspetos positivos e negativos no caso de abandonar a organização. Exemplificando um dos itens que avalia esta componente: “Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.”.

As respostas a cada item são dadas utilizando uma escala de *Likert* com sete pontos, nomeadamente: “discordo totalmente” (1), “discordo moderadamente” (2), “Discordo ligeiramente” (3), “não concordo nem discordo” (4), “concordo ligeiramente” (5), “Concordo moderadamente” (6), e “concordo totalmente” (7).

A AFE permitiu identificar um conjunto de cinco fatores que contribuem para explicar na totalidade 67.36% da variância. O fator 1 incluiu os itens 7, 8, 9, 10 e 11 (associados à dimensão do CO calculativo). O fator 2 incluiu os itens 3, 4 e 6 (associados à dimensão do

CO afetivo). O fator 3 incluiu os itens 13, 14, 15 e 17 (associados ao CO normativo). O fator 4 incluiu os itens 2 e 5 (associados à dimensão do CO afetivo). O fator 5 incluiu os itens 1, 12, 16 e 18 (sendo o item 1 associado ao CO afetivo, o item associado ao CO calculativo e os restantes associados à dimensão do CO normativo).

Considerando estes resultados, prosseguiu-se com a análise do *Alfa de Cronbach* para as três dimensões do CO, excluindo o item 1 e 12, pois saturaram num fator que não era o expectável do ponto de vista teórico.

Conforme é possível verificar na tabela 8, os valores de *Alfa de Cronbach* estão dentro dos valores expectáveis.

Tabela 8

Compromisso Organizacional após AFE

Compromisso Organizacional	Itens	<i>Alfa de Cronbach</i>
Afetivo	Commit2; Commit3; Commit4; Commit5; Commit6;	.69
Normativo	Commit13; Commit14; Commit15; Commit16; Commit17; Commit18;	.80
Calculativo	Commit7; Commit8; Commit9; Commit10; Commit 11;	.81

Nota: Commit3; Commit4, Commit6 e Commit 13 são itens invertidos;

Resultados

Relação entre as variáveis em estudo e variáveis demográficas

Nesta secção serão apresentados os resultados obtidos da análise da relação entre as variáveis em estudo e as variáveis demográficas.

Variáveis em estudo em função do sexo

Para verificar a existência de diferenças significativas nas variáveis em estudo em função do sexo, foi utilizado o Teste *t* de *student*.

Com base no Teste *t* de *student* verificou-se a existência de uma diferença significativa entre homens e mulheres na variável do CO normativo [$t_{(168)} = -2.882, p = .001$]. Tendo sido as pontuações médias superiores no sexo feminino ($M = 4.19, DP = 1.41$), ou seja, as mulheres tendem a possuir níveis mais elevados de CO normativo comparativamente com o sexo masculino ($M = 3.51, DP = 1.28$).

Em relação as outras variáveis em estudo não foram encontradas diferenças significativas em função do sexo ($p > .05$).

Variáveis em estudo em função dos colaboradores terem filhos

Utilizando o Teste *t* de *student* para investigar a presença de diferenças significativas nas variáveis em estudo com base na condição de os colaboradores terem ou não filhos, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas.

Foi observada uma diferença estatisticamente significativa na variável do cumprimento do CP em relação à presença de filhos entre os colaboradores [$t_{(152)} = 2.450, p = .015$]. As pontuações médias são mais elevadas entre os colaboradores que não possuem filhos ($M = 2.68, DP = 0.81$) em comparação com os funcionários que têm filhos ($M = 2.32, DP = 0.71$).

Também na variável do CO calculativo foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em função dos colaboradores terem ou não filhos [$t_{(176)} = -2.951, p = .004$], porém, neste caso, com pontuações médias mais elevadas nos colaboradores que têm filhos ($M = 4.82, DP = 1.42$).

No que diz respeito às outras variáveis em estudo, não foram encontradas diferenças significativas em função dos colaboradores terem ou não filhos. ($p > .05$).

Variáveis em estudo com base em exercer função de liderança

Com o objetivo de analisar se existência de diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo, considerando a distinção entre indivíduos que ocupam cargos de liderança e os que não, aplicou-se o Teste *t* de *student*.

Através do teste utilizado, foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre aqueles que exercem ou não funções de liderança na dimensão do cumprimento do CP [$t_{(151)} = -1.999, p = .0047$], com pontuações médias mais elevadas nas pontuações dos indivíduos em posições de liderança ($M = 2.34, DP = 0.60$). Também foi possível identificar diferenças estatisticamente significativas na variável do CO afetivo entre indivíduos que ocupam cargos de liderança e os que não [$t_{(175)} = -3.489, p = .001$], sendo os valores médios superiores nos indivíduos que exercem liderança ($M = 5.06, DP = 0.82$). Além disso, na dimensão do CO calculativo, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas relacionadas à presença ou ausência de cargos de liderança [$t_{(175)} = 1.978, p = .0049$], com pontuações médias mais elevadas nos indivíduos que possuem alguma forma de liderança ($M = 4.73, DP = 1.45$).

No que diz respeito às demais variáveis investigadas, não foram encontradas diferenças significativas entre indivíduos com e sem funções de liderança. ($p > .05$).

Variáveis em estudo em função do estado civil

Conforme evidenciado na tabela 9, encontram-se diferenças significativas no Cumprimento do CP ($F = 2.952$ e $p = 0.022$) e no CO normativo em função do estado civil ($F = 2.895$ e $p = 0.024$).

De forma mais específica, no contexto do cumprimento do CP, os solteiros diferem significativamente das restantes categorias por serem aqueles que apresentam, uma percepção de cumprimento de CP mais elevado. Essa diferença é mais acentuada e estatisticamente significativa quando comparada aos divorciados.

Em relação ao CO normativo, existem diferenças significativas entre os indivíduos solteiros e casados. Mais precisamente, os solteiros parecem possuir uma percepção mais elevada do CO normativo em comparação com os casados.

Tabela 9

Cumprimento do CP e Compromisso Organizacional Normativo em função do Estado Civil.

	Cumprimento do CP		CO Normativo	
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
	F= 2.952; p=0.022		F= 2.895; p=0.024	
Solteiros (as)	2.77	.86	4.58	1.20
Casado (a) /União de Facto	2.39	.71	3.75	1.40
Viúvo	2.15	.44	4.83	.94
Divorciados (as)	2.06	.65	4.34	1.41
Outro	2.25	.0	4.78	1.46

Variáveis em estudo em função da Idade, Habilitações, Número de filhos e Antiguidade na organização

Para avaliar a relação entre as variáveis em estudo e algumas das variáveis demográficas, nomeadamente a idade dos colaboradores, as suas habilitações, o número de filhos e a antiguidade na organização foi utilizado o teste de correlação de *Pearson*. Como é possível verificar na tabela 10, foram encontradas relações significativas.

Na dimensão do CP transacional foi possível verificar uma relação estatisticamente significativa e positiva com a antiguidade ($r = .210, p = 0.010$). Por outras palavras, à medida que os colaboradores acumulam mais tempo de antiguidade na organização, ocorre um aumento na perceção do CP transacional.

No CP relacional observou-se uma relação estatisticamente significativa e positiva com o número de filhos dos colaboradores ($r = .182, p = 0.046$). Isso indica que os colaboradores com mais filhos poderão ter uma perceção do CP relacional mais elevada.

No CP balanceado foram identificadas relações estatisticamente significativas e positivas com a idade ($r = .247, p = 0.002$) e também com a antiguidade ($r = .214, p = 0.008$). Significa que, à medida que a idade dos colaboradores aumenta, há uma maior perceção do CP balanceado. Além disso, à medida que os indivíduos acumulam mais tempo de antiguidade na organização, também é observada uma maior perceção CP balanceado.

No que concerne ao cumprimento do CP foram identificadas relações estatisticamente significativas com habilitações e a antiguidade. Entre o cumprimento do CP e as habilitações verificou-se uma relação estatisticamente significativa e positiva ($r = .208, p = 0.010$), indicando que à medida que os colaboradores possuem mais qualificações, a percepção do cumprimento do CP tende a ser maior. Em relação ao cumprimento do CP e a antiguidade, foi observada uma relação estatisticamente significativa e negativa ($r = -.225, p = 0.005$). Em outras palavras, quanto mais tempo de antiguidade na organização, menor é a percepção do cumprimento do CP.

Relativamente ao CO calculativo, foram identificadas relações estatisticamente significativas e positivas com a idade ($r = .259, p = 0.001$), habilitações ($r = .238, p = 0.001$) e a antiguidade ($r = .374, p = 0.00$). Por outras palavras, à medida que a idade dos colaboradores aumenta, a percepção de CO calculativo também aumenta. Além disso, quanto mais elevados forem os níveis de escolaridade dos colaboradores, maiores serão os níveis de CO calculativo. Por outro lado, quanto mais tempo de serviço os colaboradores possuírem, maiores serão os níveis de CO calculativo.

No CO afetivo e normativo não foram encontradas diferenças significativas.

Tabela 10

Variáveis em estudo em função da Idade, Habilitações, Número de filhos e Antiguidade na organização

		Idade	Habilitações	Nº Filhos	Antiguidade
CP_transacional	<i>r</i>	0.159	- 0.056	0.023	.210**
CP_relacional	<i>r</i>	- 0.023	- 0.070	.182*	0.054
CP_balaceado	<i>r</i>	.247**	0.025	0.068	.214**
Cump_CP	<i>r</i>	- 0.113	.208**	0.002	-.225**
CO_afetivo	<i>r</i>	0.028	0.092	- 0.006	0.092
CO_normativo	<i>r</i>	0.112	0.013	- 0.132	0.047
CO_calculativo	<i>r</i>	.259**	-.238**	- 0.013	.374**

Nota: * $p < .01$; ** $p < .05$;

Testes de Hipóteses

Para avaliar a relação dos três tipos de conteúdo do CP com o CO (H1, H2 e H3), foi realizado testes de regressão linear.

Conforme é possível verificar na tabela 11, ao contrário do esperado o CP transacional e o CP relacional não se relacionam significativamente com o CO afetivo, refutando a hipótese H1a ($\beta = -0.053$; $p = .568$) e H1b ($\beta = 0.181$; $p = .053$). Através da tabela 11, é possível verificar que existe uma relação estatisticamente significativa e negativa entre o CP balanceado e o CO afetivo ($\beta = -0.210$; $p < .05$). O que significa que quanto mais CP balanceado, menor serão os níveis de CO afetivo. Através desta análise é possível apoiar a hipótese H1c “O CP balanceado relaciona-se significativamente com o CO Afetivo”.

Tabela 11

Relação entre os tipos de contrato psicológico e compromisso organizacional afetivo (H1)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
CP_Trans	-0.212	0.369	-0.053	-0.573	0.568
CO_Rel	0.631	0.323	0.181	1.954	0.053
CP_Bal	-0.986	0.422	-0.210	-2.337	0.021

Variável Dependente: CO_afetivo

Com o objetivo de analisar a hipótese 2 que argumenta uma relação significativa entre o conteúdo do CP e o CO normativo, foi realizado um teste de regressão linear. Através da informação apresenta na tabela 12, é possível verificar que nenhum dos três tipos de CP analisados se relaciona significativamente com o CO normativo ($p > .05$). Desta forma, a H2a, H2b e H2c não foram suportadas.

Tabela 12

Relação entre os tipos de contrato psicológico e compromisso organizacional normativo (H2)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
CP_Trans	-1.213	0.653	-0.173	-1.858	0.065
CO_Rel	-0.032	0.571	-0.005	-0.056	0.956
CP_Bal	0.021	0.746	0.003	0.028	0.977

Variável Dependente: CO_Normativo

A hipótese 3 propõe uma relação significativa entre os tipos de conteúdo do CP e o CO calculativo. Para verificar essa relação, realizou-se um teste de regressão linear. Por meio

da tabela abaixo é possível analisar uma relação significativa entre o CP transacional e o CO calculativo ($\beta = 0.189$; $p < .05$). Quanto maior for a percepção de CP transacional, maiores serão os níveis de CO calculativo. O resultado desta análise sustenta a hipótese H3a “O CP transacional relaciona-se significativamente com o CO calculativo”. As hipóteses H3b e H3c não foram suportadas ($p > .05$).

Tabela 13

Relação entre os tipos de contrato psicológico e compromisso organizacional calculativo (H3)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
CP_Trans	1.446	0.712	0.189	2.030	0.044
CO_Rel	-0.282	0.623	-0.042	-0.453	0.651
CP_Bal	0.228	0.813	0.025	0.280	0.780

Variável Dependente: CO_calculativo

Para analisar a hipótese 4, que sustenta “O cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO foi necessário realizar um teste de regressão linear para cada um dos tipos de CO. Através da tabela apresentada abaixo é possível analisar que existe uma relação significativa entre o cumprimento do CP e o CO afetivo ($\beta = 0.400$; $p < .05$). Portanto, quanto maior for a percepção de cumprimento do CP, maiores serão os níveis de CO. Essa análise estatística apoia a hipótese H4a “O cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO afetivo”.

Tabela 14

Relação entre o compromisso organizacional afetivo e o cumprimento do CP (H4a)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Cumprimento_CP	0.421	0.078	0.400	5.380	0.000

Variável Dependente: CO_afetivo

Na continuação da análise da relação entre cumprimento do CP e o CO, foi verificada uma relação significativa. Conforme evidenciado na tabela abaixo, constatou-se uma relação significativa entre o cumprimento do CP e CO normativo ($\beta = 0.424$; $p < .05$). Entre outras palavras, quanto mais elevados forem os níveis de percepção de cumprimento do CP, maiores

serão os níveis de CO normativo. Esta análise estatística sustenta a hipótese H4b “O cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO normativo”.

Tabela 15

Relação entre o compromisso organizacional normativo e o cumprimento do contrato psicológico (H4b)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Cumprimento_CP	0.780	0.135	0.424	5.764	0.000

Variável Dependente: CO_normativo

Relativamente à relação entre o CO calculativo e o cumprimento do CP (H4c), conforme evidenciado na tabela abaixo, não foi encontrada relação estatisticamente significativa. Desta forma, a hipótese H4c não foi suportada.

Tabela 16

Relação entre o compromisso organizacional calculativo e o cumprimento do contrato psicológico (H4c)

	<i>B</i>	<i>SE</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Cumprimento_CP	0.017	0.163	0.009	0.108	0.915

Variável Dependente: CO_calculativo

Discussão

Nesta secção serão analisados e discutidos os resultados obtidos, assim como apresentadas possíveis explicações para os mesmos. A elaboração dos resultados e da discussão levou em consideração os objetivos apresentados na introdução.

O presente estudo tem como principais objetivos investigar a relação entre o conteúdo do CP e o CO e compreender a relação entre o cumprimento do CP e o CO. Para atingir esses objetivos, foram analisadas as relações entre esses construtos e, em seguida, prossegue-se com a discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior.

Quando as organizações promovem o bem-estar dos colaboradores e cumprem as promessas feitas aos mesmos, seja por meio de benefícios e recompensas explícitas ou implícitas, isso gera sentimentos de apreço por parte dos colaboradores em relação à organização. Isso, por sua vez, resulta em níveis mais elevados de CO e CP duradouros (Behery et al., 2012; Lambert et al., 2020). No entanto, quando a organização não atende às expectativas, dá origem a níveis baixos de CO e à menor durabilidade do CP (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Lambert et al., 2020).

Iniciando a análise e discussão dos resultados obtidos nos testes de hipóteses, a primeira (H1) previa que “O conteúdo do CP relaciona-se significativamente com CO afetivo”. No entanto, contrariamente ao que se esperava, neste estudo o CP transacional e o CP relacional não se relacionam significativamente com o CO afetivo. Estes resultados da hipótese 1a e hipótese 1b não estão alinhados com os estudos anteriores apresentados na revisão da literatura. Por exemplo, a investigadora Dorado (2009) conduziu um estudo onde encontrou uma relação significativa entre o CP transacional e relacional com a dimensão afetiva do CO, e resultados semelhantes foram observados numa investigação conduzida por Richard e a sua equipa em 2009. Além disso, Meyer e Allen (1991) afirmaram que colaboradores com maior CO afetivo tendem a desenvolver um CP de tipo transacional. A ausência de relação entre o CP relacional e transacional com o CO afetivo pode ser resultado de um conjunto de fatores contextuais, individuais e organizacionais que podem influenciar os resultados obtidos. No que diz respeito à falta de relação significativa entre o CP relacional e o CO afetivo, alguns fatores podem ajudar a interpretar os resultados obtidos neste estudo, especialmente a ambiguidade no CP. Por outras palavras, se as expectativas no CP do tipo relacional não estiverem bem definidas e existir alguma ambiguidade na relação entre colaboradores e entidade empregadora, isso pode enfraquecer a relação e resultar em níveis de CO afetivo mais baixos. Por outro lado, é importante ter em consideração que o CP e o CO evoluem ao longo do tempo, à medida que a relação entre os colaboradores e organização se

desenvolve, a relação entre estas duas variáveis também evolui. Em relação ao CP de tipo transacional, este concentra-se principalmente em transações e trocas específicas, como a remuneração, benefícios e tarefas, enquanto a dimensão afetiva do CO está relacionada com a ligação emocional e identificação com a organização. Portanto, alguns indivíduos podem dar mais importância aos aspetos transacionais, enquanto outros valorizam o lado emocional. Outro ponto a ser considerado ao analisar os resultados deste estudo em comparação com estudos em populações diferentes, é que desempenhar funções no setor público, envolve responsabilidades, tarefas e obrigações específicas que são regidas por regulamentos, procedimentos, leis, decretos e outras normas legais. Este fator pode representar um obstáculo na construção de ligações emocionais com a organização. Estes aspetos podem contribuir para a diminuição de uma relação entre o CP, que normalmente envolve expectativas relacionais, e o CO afetivo. Isso pode influenciar a maneira como os funcionários públicos expressam o seu CO afetivo com a organização de forma diferente comparativamente com outros contextos organizacionais.

Embora a hipótese H1c tenha sido confirmada, uma vez que foi identificada uma relação significativa entre o CP balanceado e o CO afetivo, essa relação é negativa. Isso significa que, à medida que os colaboradores do setor público percebem o CP do tipo balanceado, os níveis de CO afetivo tendem a ser menores. Embora não tenha sido encontrada fundamentação teórica que apoie este resultado, é possível encontrar algumas explicações plausíveis. Num CP balanceado, a relação entre colaborador e organização geralmente assume uma natureza mais transacional, o que resulta numa dinâmica de trabalho mais pragmática. Nesse cenário, as partes estão principalmente focadas em cumprir as obrigações contratuais em termos de recompensas tangíveis. Isso pode resultar em níveis mais baixos de compromisso emocional com a organização, uma vez que a relação é baseada mais em trocas transacionais do que em vínculos emocionais profundos.

No que diz respeito à hipótese 2, que afirma que “O conteúdo do CP se relaciona significativamente com o CO normativo”, observou-se que nenhum dos três tipos de conteúdo CP analisados se relaciona significativamente com o CO normativo. Ou seja, a hipótese h2a, h2b e h2c não foram confirmadas. Resultados opostos foram observados em estudos mencionados anteriormente. Por exemplo, no estudo de Dorado em 2009, que envolveu um grupo de vendedoras de produtos de beleza, foi identificada uma relação significativa entre o CP relacional e balanceado com as três dimensões do CO, incluindo o CO normativo. Por outro lado, Peng e Li em 2012 encontraram relações significativas entre o CP de natureza relacional e o CO normativo, no entanto, numa população também distinta da função pública.

Apesar de não ter sido encontrada fundamentação teórica que apoie este resultado, existem alguns aspetos que podem ter tido alguma influência. O CO normativo está relacionado com um sentimento de obrigação moral e ética que os colaboradores têm em relação à organização. Esta dimensão do CO é principalmente influenciada por princípios éticos e valores pessoais dos colaboradores e não está diretamente relacionado com a natureza relacional e transaccional do CP. Os diferentes tipos de conteúdo do CP (transaccional, relacional e balanceado) estão relacionados com expectativas práticas e emocionais que existem na relação entre colaborador e organização, e o seu foco principal é nas expectativas geradas pelo CP. Enquanto o CO normativo é um compromisso ético e moral que transcende as expectativas e acordos práticos entre a organização e os colaboradores. Além disso, no contexto da função pública, especialmente em determinadas profissões, é possível que os funcionários possuam um CO normativo mais elevado, principalmente se entenderem que têm uma responsabilidade moral e ética em servir a sociedade em vez de apenas servir a organização à qual pertencem. Nesse caso, pode não haver expectativas ou acordos implícitos ou explícitos significativos com a organização resultantes do CP.

A hipótese 3 propõe uma relação significativa entre os tipos de conteúdo do CP e o CO calculativo. A única relação com significância estatística que se confirmou é aquela que relaciona o CP de natureza transaccional com a dimensão calculativa do CO, identificada no presente estudo como hipótese 3a. Os resultados obtidos nesta relação vão ao encontro dos resultados obtidos na investigação de González e Guillén em 2008, que defendem que a relação de troca entre organização e colaborador presente no CP antecede o CO. Segundo os autores o CP de natureza transaccional antecede o CO calculativo, o que está em contraste com a perspectiva de Meyer e Allen, que sustentam que colaboradores com elevado CO calculativo tendem a desenvolver um CP de tipo transaccional. (Meyer & Allen, 1991). Na ausência de fundamentação teórica que apoie a relação entre o CP transaccional e o CO calculativo na função pública, é possível realizar uma breve reflexão. No setor público, os colaboradores tendem a perceber o CP de natureza transaccional nos quais ambicionam recompensas concretas (salários competitivos, estabilidade e benefícios) o que influencia o CO calculativo. A forma como a organização corresponde ao CP transaccional, cumprindo as expectativas dos colaboradores em termos de recompensas tangíveis e demonstrando respeito por esse contrato, tende a fortalecer o CO calculativo. Em contrapartida, não foram encontradas relações significativas entre o CP relacional e o CO calculativo (H3b) e o CP balanceado e o CO calculativo (H3c). A ausência de relação entre o CP relacional e balanceado e o CO calculativo pode ser atribuída ao foco nas recompensas concretas, na

estrutura organizacional das organizações, à missão das organizações, à estabilidade de emprego, que reduzem a relevância das relações interpessoais profundas e o cálculo entre custos e benefícios nas decisões dos colaboradores.

A última hipótese em estudo (H4) propõe uma relação significativa entre o cumprimento do CP e o CO. Na análise aos resultados obtidos nesta hipótese, foi possível observar que o cumprimento do CP relaciona-se significativamente com o CO afetivo (H4a) e que o cumprimento do CP está associado de forma significativa com o CO normativo (H4b).

De acordo com a revisão da literatura científica, um estudo realizado em 2003, no setor público, em um outro país distinto, foi observado uma relação significativa entre o cumprimento do CP e o CO (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003). De forma mais específica, uma investigação conduzida por Coyle-Shapiro e Morrow revelou que a percepção do cumprimento do CP está significativamente relacionada com a dimensão afetiva do CO. Além disso, em 2016 Lub e a sua equipa, afirmaram que os colaboradores que vivenciassem o cumprimento do CP apresentavam um aumento nos níveis de CO afetivo. Esta resultância vai ao encontro dos resultados obtidos no presente estudo, na hipótese H4a. Ao refletir sobre estes resultados com base na revisão da literatura apresentada, é possível estabelecer uma relação com o setor público, uma vez que não há fundamentação teórica que explique este resultado. Quando os colaboradores do setor público acreditam que a organização está a cumprir as promessas implícitas e explícitas no CP, há uma maior tendência para desenvolver relações afetivas e sentimentos emocionais com a organização, o que promove o CO afetivo.

Quanto à relação entre o cumprimento do CP e o CO normativo, não foi encontrada fundamentação teórica, especialmente no contexto do setor público. No entanto, é possível realizar uma análise dos resultados obtidos tendo em conta a revisão da literatura.

O cumprimento do CP pode desempenhar um papel importante no fortalecimento do CO normativo no setor público. Quando os colaboradores percebem que a organização está a cumprir as promessas e obrigações no âmbito do CP, isso tende a gerar sentimentos de confiança, lealdade e identificação com a organização. Esses sentimentos podem contribuir para reforçar o CO normativo dos colaboradores, neste caso dos funcionários do setor público. No setor público, quando os colaboradores sentem que a organização está atenta às suas expectativas e as cumpre, há uma maior probabilidade de desenvolver a dimensão normativa do CO. Isso por sua vez, incentiva os funcionários a permanecer na organização. Os funcionários do setor público podem sentir uma obrigação moral de continuar a trabalhar na organização devido à relação de confiança com a organização e ao alinhamento com os seus valores e objetivos.

Em relação à hipótese 4c que previa uma relação entre o cumprimento do CP e o CO calculativo, não foi confirmada e também não foram encontrados estudos que revelassem uma relação significativa entre essas duas variáveis.

Conclusão

A presente investigação procurou perceber a relação entre o conteúdo do CP e o CO, assim como perceber a relação entre o cumprimento do CP e o CO no setor público português.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que, no que diz respeito aos colaboradores do setor público, não foram identificadas relações significativas entre os constructos do CO afetivo, normativo e calculativo e os diferentes tipos de CP, com exceção de duas relações de significância. Uma dessas relações significativas foi encontrada entre o CP balanceado e a dimensão afetiva do CO, enquanto a outra relação significativa ocorreu entre o CP transacional e o CO calculativo. Estes resultados têm implicações importantes para a compreensão das relações entre o conteúdo CP e o CO em colaboradores do setor público. Relativamente à relação em o cumprimento do CP e o CO, foram encontradas duas relações com significância entre o cumprimento do CP e a dimensão afetiva e normativa.

Embora tenham sido alcançados resultados significativos, é fundamental reconhecer as limitações deste estudo. Uma das limitações identificadas está relacionada à falta de homogeneidade, devido a uma desproporção significativa, nomeadamente no sexo. Além disso, a extensão do questionário foi apontada como outra limitação. Vários participantes expressaram insatisfação com a dimensão do questionário, resultando em dezenas de questionários incompletos. Isso também suscitou preocupações sobre a possibilidade de respostas enviesadas. Além disso, o facto do questionário utilizado ser de autorrelato pode ser considerado uma limitação, uma vez que são os próprios participantes a autoavaliarem-se, o que torna difícil garantir a fidelidade das suas respostas.

Além destas limitações, também é importante mencionar a falta de aderência desta população a estudos académicos. Apesar de um número considerável de participantes, foi necessário um grande esforço e persistência para obter respostas. Foi preciso entrar em contacto com dezenas de instituições públicas, das quais muitas não responderam.

Outra limitação significativa diz respeito à escassez de estudos empíricos relacionados com o setor público, o que dificultou a discussão deste trabalho. É importante destacar que este estudo é pioneiro na investigação destas variáveis dentro do contexto da função pública em Portugal.

No que concerne aos contributos desta investigação, espera-se que o presente estudo enriqueça as investigações sobre o CP e o CO no setor público. Este estudo é relevante para as instituições públicas, pois permite uma compreensão mais profunda dos seus colaboradores, possibilitando o desenvolvimento de planos de intervenção com base nas necessidades

identificadas. Isso, por sua vez, tem potencial de melhorar a satisfação laboral, a qualidade de vida profissional e pessoal, contribuindo para um maior bem-estar dos seus colaboradores e, conseqüentemente, aumentar os níveis de produtividade e satisfação. No ponto de vista dos colaboradores, este estudo pode contribuir para a identificação de desafios únicos enfrentados por aqueles que trabalham no setor público. Além disso, o presente trabalho pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes.

Este estudo tem ainda a ambição de contribuir para a valorização tanto do CP como do CO no contexto do setor público. Valorizar o CP implica reconhecer a importância de manter e cumprir as promessas e expectativas mútuas entre a organização e os seus colaboradores. Ao respeitar e fortalecer o CP, as instituições públicas podem estabelecer relações de trabalho mais sólidas, o que pode resultar em uma maior satisfação e motivação por parte dos colaboradores. Valorizar o CO envolve reconhecer a relevância do compromisso dos colaboradores com os objetivos e valores da organização. Quando os colaboradores se sentem mais comprometidos com a organização, estão mais propensos a dedicar o seu tempo e esforço para atingir as metas da instituição, o que pode levar a um aumento na produtividade e na qualidade do trabalho. Portanto, a valorização do CP e do CO pode ter um impacto positivo na eficácia geral da instituição pública, bem como no bem-estar dos funcionários e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Referências Bibliográficas

- Abdulai, R., & Owusu-Ansah, A. (2014). Essential ingredients of a good research proposal for undergraduate and postgraduate students in the social sciences. *Sage, 1-14*.
- Almeida, G. (2017). Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista Foco, 9* (1), 176-197.
- Anbreu, M., & Vieira da Silva, G. (2006). Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua construção. *Revista de Gestão USP, 13* (especial), 93-104.
- Andreu, M., Silva, G. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção. *Revista de Gestão USP, 23*, 93-104.
- Argyris, C. (1960): *Understanding organizational Behavior*. Homewood, Dorsey.
- Bal, M., Chiaburu, S., & Jansen, W. (2010). Psychological contract breach and work performance. *Journal of Managerial Psychology, 25* (1), 252 –273.
- Balogun, A., Oluyemi, T. & Afolabi, O. (2018). “Psychological contract breach and workplace deviance: Does emotional intelligence matter?”. *Journal of Psyschology in Africa, 28* (1), 8-14.
- Behery, M., Paton R., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating Effect of transformational leadership. *Competitiveness Review, 22* (4), 299-319.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Organizational commitment in a sample of Mexican workers. *Journal of Work and Organization Psychology, 22* (1), 25-43.
- Carvalho, S., Carvalho, A. B., & Cunha, M. (2021). Comprometimento Organizacional versus Satisfação Laboral no Terceiro Setor. *Millenium, 2* (9), 345-351.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do Contrato Psicológico. *Psicologia, 13* (1), 99-125.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). Psychological contract of call-center workers: Working conditions, satisfaction and civic virtue behaviors. *Economic and Industrial Democracy, 32* (1), 115-134.
- Chambel, M.J. (2008). *Psicologia Organizacional da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiuzi, R., & Malvezzi, S. (2014). Mais de 50 anos de pesquisa sobre contratos psicológicos de trabalho: sistematização teórica e sugestão de agenda futura de pesquisa. *Revista Recape, 4* (3), 282-294.

Conway, N. & Briner, B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 27, (1), 287-302.

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

Correia, R., & Mainardes, E. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *Revista Psico*, 4 (2), 266-277.

Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2003) The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213-230.

Coyle-Shapiro, J. & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 416–431.

Coyle-Shapiro, J. & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17 (2), 166-179.

Coyle-Shapiro, J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (8), 927–946.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-930.

Cunha, L. (2011). *A Satisfação Laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].

Cunha, P., Rego, A., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*.

Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: a review and research agenda. *J. Organ. Behav*, 38 (1), 163–183.

Dorado, E. (2009). Compromiso Organizacional y contrato psicológico de ventas de una organización distribuidora de productos de belleza. *Ajayu*, 19 (1), 20-58.

Ghani, U., Teo, T., Li, Y., Usman, M., Islam, U. & Gul, H., (2020). Abusive supervision and knowledge hiding-the role of psychological contract breach and psychological ownership. *Int. J. Environ. Res. Public*, 17 (1), 1–16.

González, T., & Guillén, M. (2008): “Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment”. *Journal of Business Ethics*, 78 (3), 401-414.

- Gordo, L. (2016). *O Contrato Psicológico e o Engagement dos Militares da Marinha Portuguesa*. (Dissertação de Mestrado não editada). Academia Militar. Lisboa
- Guaderrama, A., Arroyo, J. & Flores, G., (2017). Effect of psychological contract violation and emotional exhaustion on employee's cynicism. *Science Direc*, 33 (1), 124-131.
- Guerrero, S. & Herrbach, O. (2008). The affective underpinnings of psychological contract fulfilment. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 4–17.
- Handy, B. *Como compreender as organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 45 – 56.
- Iitzkovich, I., (2021). Constructing and Validating Students' Psychological Contract Violation Scale. *Frontiers in Psychology*, 12 (1), 1-10.
- Khalid, M., Gulzar, A., & Karim Khan, A. (2020). When and how the psychologically entitled employees hide more knowledge? *Int. J. Hosp. Manag.*
- Kidder, I., & Buchholtz, K. (2002) Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, 12 (1), 599-617.
- Lambert, S., Bingham, J., & Zabinski, A. (2020). Affective commitment, trust, and the psychological contract: Contributions matter, too! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2), 294-314.
- Leiria, A., Palma, P., & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento organizacional e gestão*, 12 (1), 67-94.
- Lester, W., Kickul, R., & Bergman, J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (1) ,191-208.
- Li, H., & Xu, C. (2021). Psychological Contracts and Employee Innovative Behaviours: A Moderated Mediation Effect Model. *Hindawi*, 1 (1), 1-12.
- Lub, D., Bal, M., Blomme, J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal of Human Resource Management*, 27 (6), 653–680.
- Lyons, S., Duxbury, L., & Heggins, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*. 605 – 618.

- Menec, H., Newall, E., MacKenzie, S., Shooshtari, S., & Nowicki, S. (2020). Examining social isolation and loneliness in combination in relation to social support and psychological distress using Canadian Longitudinal Study of Aging (CLSA). *PLoS One*.
- Menegon, F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(2), 125-135.
- Meyer, P., & Allen, J. (2001). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. The University of Western Ontario.
- Meyer, P., & Allen, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, P., Allen, J. & Smith, A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 538-551.
- Millward, J., & Brewerton, M. (2000). Psychological Contracts: Employee Relations for the Twenty-First Century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2000 (15), 1-61.
- Moreira da Costa, N. (2021). O Contrato Psicológico e o Engagement nos Professores do Ensino Superior. [Dissertação de mestrado, ISLA-Santarém].
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Journal*, 22 (1), 226-256.
- Mota, L. Pereira, L, Cardim, M., Neves, A., & Cordovil, F. (2014). Reforma do Setor Público em Portugal: Visões e Experiências de Dirigentes de Topo.
- Mowday, T., Steers, M., & W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (1), 224-247.
- Nascimento, T. (2020). *A Relação entre Socialização e Comportamentos de Cidadania Organizacional: O papel mediador do Compromisso Organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade Europeia].
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21 (4), 1-28.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*, 33 (1), 1-12.

Pervez, S., Haq, A., Ahmed, A., & Usman, M. (2019). Linking cronyism, psychological contract breach, and moral disengagement: a study of public sector University teachers. *IBT J. Bus. Stud.* 15, 170–183.

Pordata (2020). Emprego nas Administrações Públicas: Central, Regional, Local e Fundos da Segurança Social. Consultado em 25 jun.2022.

Porter, L., Steers, R., Mowday, T., & Boulian, V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Rani, H., Arain, A., Kumar, A., & Shaikh, R. (2018). Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification. *J. Asia Bus. Stud.* 12 (1), 1–16.

Rego, A. Souto, S. & Pina, M. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13 (1), 7-36.

Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas: Um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.

Robinson, L., & Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (1), 245-259.

Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289–298.

Robinson, S., Kraatz, M., & Rousseau, D. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 147-152.

Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 121-139.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contact in organizations: understandind written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage publications.

Rousseau, D. (2000). *The psychological contract inventory*. Pittsburg: PA.

Rousseau, D., Hui, C., & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 311-321.

Rousseau, M. (1995), *Psychological Contract in Organisation: Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE.

Sánchez, V. & Franco, F. (2019). Evaluación del Compromiso Organizacional de Servidores Públicos en México. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8 (4), 166-184.

Schein, H. (1965). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

Schein, H. (1968). *A psicologia na organização*. Lisboa: Clássica Editora.

Schein, H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.

Schein, H. (1982). *A Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Teixeira, D., & Prebianchi, B. (2019). Comprometimento, estresse e satisfação com a vida de profissionais da saúde. *Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19 (2), 598-606.

Turnley, W., & Feldman, C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior* 21 (1), 25-42.

Viana, C. (2007). O conceito de funcionário público – tempos de mudança? *Revista de Estudos Politécnicos*, 8 (1), 007-0034.

Wen, J., Zheng, J., & Ma, R. (2022). Impact of Knowledge Hiding Behaviors on Workplace Invincibility: Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Frontiers in Psychology*, 12 (1), 1-11.

Zhu, F., Hsu, K., Burmeister-Lamp, K., & Fan, X. (2018). An investigation of entrepreneurs' venture persistence decision: the contingency effect of psychological ownership and adversity. *Appl. Psychol.* 67, 136–170.

ANEXOS

Anexo 1

Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada por Ana Rita Vilaverde, no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga.

Qual o objetivo deste questionário?

Este questionário é sobre o modo como se sente relativamente a aspetos do seu trabalho.

Este questionário não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Por favor, leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos outros participantes, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

Para qualquer esclarecimento adicional, por favor contacte:

Ana Rita Vilaverde - ritavilaverdee@hotmail.com

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Com base nas informações acima indicadas, declaro que participo voluntariamente nesta investigação e dou autorização para que os dados sejam tratados para o propósito do estudo.

Sim.

Não.

Anexo 2

Questionário Sociodemográfico:

1. **Género:** Masculino Feminino

2. **Idade (indique numericamente, por favor):** _____

3. **Estado civil:** Solteiro Casado/União de Facto Viúvo Divorciado

Outro: _____

4. **Tem filhos?** Sim Não

4.1. Se sim, quantos? _____

5. Habilitações:

9º ano ou inferior... <input type="checkbox"/>	Mestrado... <input type="checkbox"/>
Entre o 10º e o 12º ano... <input type="checkbox"/>	Doutoramento... <input type="checkbox"/>
Bacharelato ou licenciatura... <input type="checkbox"/>	
Pós-graduação / Especialização... <input type="checkbox"/>	

6. Qual a sua profissão?

--

7. Qual o setor de atividade da empresa/entidade onde trabalha?

Serviços Gerais
Negócios Estrangeiros
Finanças
Assuntos Económicos
Infraestruturas e Transportes
Defesa
Justiça, Ordem Pública e Segurança
Emprego
Saúde

Outra Proteção Social
Educação
Ambiente
Cultura, Lazer, Religião

8. Qual é a sua situação contratual?

Trabalhador efetivo...
Trabalhador Temporário...
Outra...

9. Exerce função de chefia/ liderança?

Sim Não

10. Qual o regime de trabalho?

100% Presencial
Misto (presencial e teletrabalho)
100% Teletrabalho

11. Há quanto tempo trabalha na presente organização?

Anexo 3

A sua ligação à empresa

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a sua ligação à empresa onde está empregado atualmente. Para cada uma delas, indique qual a sua opinião.

		Concordo Totalmente				
		Concordo				
		Não concordo nem			Discordo	
		Discordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
1.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2.	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3.	Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.	1	2	3	4	5
4.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5
5.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
6.	Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5
7.	Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.	1	2	3	4	5
8.	Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.	1	2	3	4	5
9.	Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	1	2	3	4	5
10.	Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.	1	2	3	4	5
11.	Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5
12.	Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	1	2	3	4	5
13.	Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra.	1	2	3	4	5
14.	Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego.	1	2	3	4	5

15.	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5
16.	Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento.	1	2	3	4	5
17.	Esta organização merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
18.	Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	1	2	3	4	5
19.	Devo muito à minha organização.	1	2	3	4	5

Referência: Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexo 4

Cumprimento das Obrigações por parte das Organizações

As empresas fazem “promessas”, explícitas ou implícitas, de que darão certas coisas às pessoas que nelas trabalham, em troca das suas contribuições para com a empresa.

Pense nesta empresa e indique a extensão em que considera que ela está a cumprir com as suas obrigações. Por favor, responda a todas as questões, marcando X na resposta que melhor descreve o **cumprimento das obrigações da sua organização para consigo**.

Se considera que a sua organização não tem a obrigação de dar um determinado benefício, então responda “0”. Se considera que sim, então escolha de “1” a “5” o grau em que essa obrigação está a ser cumprida, marcando um X na resposta que quer assinalar.

0. Não tem essa obrigação
1. Tem cumprido muito menos do que era sua obrigação
2. Tem cumprido menos do que era sua obrigação
3. Tem cumprido com a sua obrigação
4. Tem cumprido mais do que era sua obrigação
5. Tem cumprido muito mais do que era sua obrigação

1. Desenvolver as minhas competências, aumentando o meu valor na empresa.	0	1	2	3	4	5
2. Dar-me oportunidades de promoção na carreira (mudança de categoria).	0	1	2	3	4	5
3. Dar-me objectivos de desempenho mais aliciantes.	0	1	2	3	4	5
4. Ajudar-me a desenvolver competências que são procuradas por outras empresas.	0	1	2	3	4	5
5. Ajudar-me a alcançar maiores níveis de qualidade no trabalho.	0	1	2	3	4	5
6. Apoiar-me na obtenção de um maior nível de desempenho.	0	1	2	3	4	5
7. Permitir-me progredir na organização (evolução na categoria).	0	1	2	3	4	5
8. Apoiar-me progressivamente no alcance de objetivos mais exigentes.	0	1	2	3	4	5
9. Atribuir-me funções que enriquecem o meu currículo.	0	1	2	3	4	5
10. Aumentar as minhas possibilidades de emprego fora desta empresa.	0	1	2	3	4	5
11. Dar-me oportunidades de desenvolvimento nesta empresa.	0	1	2	3	4	5
12. Promover a visibilidade do meu trabalho no exterior.	0	1	2	3	4	5
13. Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições que criem oportunidades de emprego.	0	1	2	3	4	5
14. Divulgar o meu trabalho no exterior.	0	1	2	3	4	5
15. Proporcionar-me um emprego estável.	0	1	2	3	4	5
16. Oferecer-me benefícios sociais permanentes que abranjam os meus familiares.	0	1	2	3	4	5
17. Preocupar-se com o meu bem-estar pessoal.	0	1	2	3	4	5
18. Oferecer-me remuneração e benefícios adequados.	0	1	2	3	4	5
19. Ser responsável pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.	0	1	2	3	4	5

20. Tomar decisões levando em consideração os meus interesses.	0	1	2	3	4	5
21. Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.	0	1	2	3	4	5
22. Dar-me segurança de emprego.	0	1	2	3	4	5
23. Oferecer-me uma remuneração estável.	0	1	2	3	4	5
24. Esforçar-se para que eu permaneça na empresa.	0	1	2	3	4	5
25. Conceder-me um emprego por um período de tempo específico.	0	1	2	3	4	5
26. Pedir-me apenas a realização de tarefas para que fui contratado.	0	1	2	3	4	5
27. Pagar-me de acordo com aquilo que faço.	0	1	2	3	4	5
28. Atribuir-me funções limitadas, com responsabilidades bem definidas.	0	1	2	3	4	5
29. Garantir a estabilidade do meu emprego.	0	1	2	3	4	5
30. Deixar-me ir embora, quando eu quiser.	0	1	2	3	4	5
31. Dar-me formação apenas para as tarefas da minha função.	0	1	2	3	4	5
32. Proporcionar-me um envolvimento limitado com a empresa.	0	1	2	3	4	5

Por favor, queira deixar neste espaço algum comentário/sugestão sobre o estudo:

Muito obrigada pela sua colaboração!