

OS EFEITOS DO (IN)CUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NAS INTENÇÕES DE *TURNOVER*: O CASO DA CÂMARA MUNICIPAL DE VELAS

THE EFFECTS OF (NON)FULFILLMENT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON TURNOVER INTENTIONS: THE CASE OF VELAS MUNICIPAL COUNCIL

CATARINA SOARES

Mestranda da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA

Doutor da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

RESUMO:

Objeto: O objetivo deste estudo consiste em analisar as perceções dos funcionários da Câmara Municipal de Velas sobre o estado do contrato psicológico nessa organização, bem como refletir sobre as suas intenções de *turnover*. Como técnica de recolha de dados recorreu-se à aplicação de um questionário, que pautou uma amostra de 49 indivíduos (num universo de 84, correspondendo a uma taxa de resposta de cerca de 58,3%). Os dados foram analisados através de uma análise descritiva. A investigação fornece uma perspetiva inovadora ao debate sobre os efeitos da quebra do contrato psicológico no comportamento humano, uma vez que estes conceitos têm sido aplicados, essencialmente, ao setor privado.

Método: A pesquisa se desenvolve através do método hipotético-dedutivo.

Contribuições: Em termos empíricos, fornece indicações essenciais para que as organizações da Administração Pública desenvolvam abordagens para diminuir custos associados à rotatividade dos seus funcionários.

Conclusão: Conclui-se que a Câmara Municipal de Velas, na perspetiva dos seus colaboradores, está em cumprimento com os termos do contrato psicológico. Além disso, os colaboradores não demonstram intenções de abandonar o seu atual emprego.

Palavras-chave: Contrato Psicológico; Intenções de *Turnover*; Câmara Municipal.

ABSTRACT:

Object: The objective of this study is to analyze the perceptions of the employees of the Municipality of Velas about the state of the psychological contract in this organization, as well as to reflect on their turnover intentions. As a data collection technique, a questionnaire was applied, which was based on a sample of 49 individuals (out of a universe of 84, corresponding to a response rate of about 58.3%). The data



were analyzed through a descriptive analysis. The research provides an innovative perspective to the debate on the effects of psychological contract breakdown on human behavior, as these concepts have been applied, essentially, to the private sector.

Method: The research is developed through the hypothetical-deductive method.

Contributions: In empirical terms, it provides essential indications for Public Administration organizations to develop approaches to reduce costs associated with the turnover of their employees.

Conclusion: It is concluded that the Municipality of Velas, from the perspective of its employees, is in compliance with the terms of the psychological contract. In addition, employees show no intention of leaving their current job.]

Keywords: Psychological Contract; Turnover Intentions; Municipal Council.

1 INTRODUÇÃO

O incumprimento dos termos estabelecidos num contrato psicológico produz mais do que apenas expectativas não satisfeitas. Afeta negativamente o relacionamento entre o funcionário e a sua organização, refletindo-se numa quebra de confiança e eventualmente em atitudes retaliatórias. Este padrão tem implicações críticas ao nível da sustentabilidade e produtividade, pelo que se tem tornado numa preocupação de estudo central na área da administração e comportamento organizacional.

No contexto laboral, o contrato psicológico refere-se ao conjunto de obrigações e expectativas percebidas por um empregado entre ele e a sua entidade empregadora, e que configuram uma relação de troca entre ambas as partes. O que cada parte está disposta a dar pode depender da medida em que considera que a outra cumpriu as suas promessas. A violação percebida deste contrato provoca sentimentos de ressentimento, injustiça, e traição, que se tendem a materializar em comportamentos indesejáveis, como: alienação, desempenho reduzido, e intenção de *turnover* (Rousseau, 1989). Em particular no que concerne à saída voluntária da organização, a rotatividade de funcionários conduz à perda de talentos e a custos associados à sua substituição e formação de novos funcionários. Contudo, por vezes, as quebras do contrato são inevitáveis, nomeadamente em contextos de recessão económica. Um relacionamento danificado não é facilmente restaurado e, portanto, as



organizações devem necessariamente adotar estratégias destinadas a atenuar as perdas vivenciadas (van Gilst et al., 2020).

No entanto, contrariamente ao assumido pela maior parte da sociedade, a quebra do contrato psicológico não tem de ser interpretada exclusivamente numa ótica negativa. De acordo com Costa & Correia (2022), esta rutura desleal poderá culminar em aumentos de salários ou atribuição de bónus, com vista a reconquistar os funcionários e melhorar o ambiente organizacional. Deste modo, os resultados efetivamente obtidos em termos financeiros, no caso, seriam superiores aos que se esperava alcançar com o valor fixo mensal que se encontra estipulado no contrato de trabalho. Pode considerar-se que, em última instância, o bem-estar dos funcionários acabou maximizado comparativamente à sua situação prévia. Por sua vez, também a organização seria beneficiada, uma vez que a satisfação profissional dos seus recursos humanos tenderia a traduzir-se num aumento da produtividade, da qualidade do trabalho realizado e da inovação.

A literatura e estudos empíricos sobre esta temática focam-se, essencialmente, no setor privado. Em contrapartida, o presente estudo aplica os conhecimentos disponíveis a uma entidade da Administração Autónoma do Estado. Deste modo, a sua inovação teórica prende-se com o facto de contribuir para o desenvolvimento de um tema escassamente explorado na Administração Pública Portuguesa.

O objetivo deste estudo consiste em analisar as perceções dos funcionários da Câmara Municipal de Velas sobre o estado do contrato psicológico nessa organização, bem como refletir sobre as suas pretensões de abandonar voluntariamente a organização. Para o efeito, recorreu-se à aplicação de questionário aos colaboradores, e interpretou-se os dados obtidos na amostra constituída por 49 respostas à luz da literatura relevante.

Espera-se que as evidências fornecidas por esta pesquisa auxiliem na expansão daquela que se tornou a compreensão convencional do contrato psicológico, uma vez que as conclusões anteriores fundamentadas em amostras do setor privado podem não ser generalizáveis para os funcionários do setor público. Por sua vez, em termos empíricos, fornece indicações essenciais para que as organizações da Administração Pública, em particular a que constitui o objeto do estudo, possam desenvolver abordagens destinadas a mitigar as consequências negativas da quebra do contrato psicológico e a reter talento.



Dito isto, o presente trabalho encontra-se organizado em seis secções. A primeira correspondeu à introdução. A secção seguinte é dedicada à fundamentação teórica, onde aborda o contrato psicológico, destacando-se as intenções de *turnover* com uma das suas consequências mais prementes e preocupantes para as organizações. Na terceira secção, é apresentado o procedimento metodológico adotado para a recolha de dados, bem como a técnica de análise dos mesmos. A quarta secção consiste na apresentação dos resultados obtidos. Depois, o foco está na discussão dos resultados, criando-se um diálogo entre autores e teorias relevantes para a temática. Por fim, seguem-se as conclusões.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Os contratos constituem um dos pilares das relações de emprego, estabelecendo condições e incentivos basilares para a adesão a uma organização. Os espaços deixados em branco pelo contrato formal de trabalho, são preenchidos pelo contrato psicológico. Os contributos de Rousseau (1989) constituíram um ponto de viragem na literatura sobre este tema, dando origem à compreensão atual do conceito. De acordo com a autora, o contrato psicológico é definido como as “crenças do indivíduo a respeito dos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre ele e outra parte”. Por outras palavras, o funcionário compreende que, ao firmar-se um vínculo de trabalho, as suas contribuições obrigam a organização a agir em conformidade, fornecendo-lhe benefícios futuros.

O contrato psicológico que norteia a interação contínua empregado-empregador é moldado por uma combinação complexa de fontes e experiências. Assim, as expectativas emergem das promessas explícitas durante o processo de contratação, de experiências e interações vividas, e da observação da cultura organizacional. Além disso, os funcionários podem também basear-se em suposições sobre boa-fé e justiça, consideradas garantidas. Quanto mais durador for o relacionamento, dotado de ciclos repetidos de contribuição e reciprocidade, mais provável será que o funcionário forme uma perceção consistente das suas obrigações e dos seus direitos. A natureza formativa das relações, os quadros de referência distintos e os limites cognitivos combinam-se para dotar o contrato psicológico de



acrescida subjetividade. As partes envolvidas podem, portanto, possuir interpretações discrepantes em relação ao conteúdo dos seus termos (Rousseau, 1989).

No quadro teórico do contrato psicológico, a percepção da sua violação tem sido amplamente estudada, revelando-se fundamental para a compreensão do comportamento organizacional. Este incumprimento constitui também uma experiência subjetiva, que ocorre quando as organizações, na ótica do indivíduo, não cumprem adequadamente as suas obrigações e promessas. Perante esta situação, a confiança é quebrada e a relação laboral é automaticamente afetada por sentimentos de ressentimento, injustiça e traição. Esta intensidade é atribuída não apenas às expectativas não satisfeitas, mas também a crenças mais gerais sobre o respeito e códigos de conduta (Rousseau, 1989). A percepção de ruptura é seguida de atitudes e comportamentos contraproducentes, isto é, que violam intencionalmente as normas de uma organização, contradizendo os seus interesses. Como exemplo, considere-se o cinismo organizacional, absentismo e sabotagem, algumas das principais causas de ineficiência para as organizações (Li & Chen, 2018).

Além disso, a insatisfação laboral poderá conduzir ao aumento das intenções de *turnover*, que correspondem à pretensão voluntária e consciente dos colaboradores em abandonar o local onde trabalham de momento. Este fenómeno está também associado à pesquisa de outras oportunidades que ofereçam melhores condições, e pode ou não ser acompanhado por comportamentos de absentismo. Este progressivo afastamento físico e psicológico face à entidade empregadora ameaça a sua sustentabilidade e imagem de mercado (Bártolo-Ribeiro, 2018). A avaliação das intenções de *turnover* é pertinente, na medida em que auxilia as organizações na identificação dos seus preditores, além de que permite estimar a probabilidade de rotatividade efetiva.

Este entendimento remete-nos para o conceito de *churning* de recursos humanos. Enquanto o *turnover* se relaciona com a rotatividade dos trabalhadores, o *churning* está associado às substituições provenientes das saídas voluntárias da organização¹ (Pirrolas & Correia, 2022c). Atualmente, esta é uma das principais preocupações das organizações, uma vez que envolve elevados custos decorrentes de novos processos de recrutamento, de tempo despendido em entrevistas de

¹ O *churning* de recursos humanos subdivide-se em dois conceitos distintos: *churning* involuntário, em que é a organização que decide a saída do trabalhador; e *churning* voluntário, que se refere às saídas dos trabalhadores de uma organização por iniciativa própria. Este trabalho trata o *churning* voluntário.



seleção, e de investimento em formação. Este prejuízo é acrescido quando está em causa a perda do conhecimento e experiência dos colaboradores considerados “talentos” (Pirrolas & Correia, 2021). Esta não é a exceção, mas sim a regra, uma vez que possuem maior empregabilidade e estão conscientes da amplitude de oportunidades disponíveis para si. Porém, esta definição refere-se sobretudo ao setor privado. Pirrolas & Correia (2022a) estabelecem uma distinção entre a ocorrência deste fenómeno nos dois setores, evidenciando que o *churn* no setor público se verifica internamente, ou seja, entre departamentos da mesma organização, devido à oportunidade de os funcionários alcançarem posições estratégicas a curto prazo. Ademais, observam também que este fenómeno tende a ser menos significativo em entidades públicas. Não obstante, nos últimos anos, tem vindo a crescer expressivamente (JIA et al., 2022, citado por Rodrigues & Santos, 2023). Por conseguinte, toda e qualquer organização deve implementar medidas estratégicas de modo a motivar e reter o seu capital humano.

O estudo desenvolvido por Cesário e Magalhães (2017) procurou compreender se, na Administração Pública Portuguesa, as práticas de gestão de recursos humanos ajudam na minimização das intenções de deixar voluntariamente a organização. Estas podem ser entendidas como políticas internas projetadas com vista a motivar e reter capital humano, desenvolvendo um comportamento de cidadania organizacional. Os resultados revelaram que os funcionários inquiridos valorizavam, principalmente: o processo de integração e acolhimento, que deve caracterizar-se por um apoio adequado por parte dos superiores; as estratégias de comunicação, que exercem um efeito duplo, ao fazer com que se sintam informados e ouvidos em simultâneo; a atribuição de recompensas para reconhecimento, o que não só transmite uma sensação de justiça, como também constitui um incentivo para melhorias ao nível do desempenho. Em suma, foi confirmada a hipótese inicial, de que os funcionários que percebem melhores práticas de gestão de recursos humanos têm menos desejo de abandonar a sua entidade empregadora.

Mais tarde, estas descobertas foram corroboradas pela pesquisa realizada por Gilst et al., (2020), que atribuiu um papel de relevo a uma comunicação aberta e honesta em contextos de mudança organizacional, marcados por uma maior incerteza. Neste âmbito, os autores sumarizaram quatro propósitos basilares da comunicação: sublinhar os aspetos positivos do contrato psicológico; delinear um futuro esperançoso; destacar as ações éticas da organização; e, por último, construir



a confiança. No entanto, estas contribuições podem ser minadas pela tendência dos funcionários para ignorar mensagens negativas que não desejam absorver. Outro contributo prende-se com o potencial da remediação, isto é, a oferta de incentivos compensatórios para contrabalançar o não cumprimento de um termo do contrato psicológico. A título de exemplo, a obrigação de fornecer conteúdos profissionais interessantes e desafiantes pode ser compensada por um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esta estratégia tem, contudo, um âmbito limitado, devido ao seu efeito temporário e parcial, e a estar dependente de preferências individuais.

Em suma, embora seja um entendimento não escrito, o contrato psicológico é um poderoso determinante do comportamento organizacional. Conforme observado, a sua violação tem potencial para alterar a natureza da relação de trabalho como um todo. Para evitar ruturas irremediáveis, nomeadamente ao nível da confiança, o contrato psicológico deve ser constantemente renegociado.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Com base no enquadramento teórico e conforme o objetivo previamente referido, neste estudo empírico recorreu-se à aplicação de questionário como método principal de recolha de dados, durante o período compreendido entre o início dos meses de novembro e dezembro de 2023. A população de estudo foram os colaboradores da Câmara Municipal de Velas, a desempenhar funções administrativas, técnicas ou chefia, independentemente da relação jurídica de emprego. Segundo balanço social da instituição, esta é constituída por 84 funcionários, tendo sido obtidas 49 respostas ($n = 49$, num universo de $N=84$, correspondendo a uma taxa de resposta de cerca de 58,3%, valor considerado bastante robusto para este tipo de estudos), todas consideradas válidas.²

Para a sua aplicação, solicitou-se ao Exmo. Senhor Presidente da Câmara para que os questionários fossem distribuídos junto dos seus colaboradores. Na parte introdutória, é declarado formalmente que toda a informação será tratada, única e exclusivamente, para fins académicos, garantindo-se o anonimato de todos os participantes.

² O questionário encontra-se disponível em: <https://forms.gle/wovMLm9GAY8NV2cy9>



O referido questionário foi composto por três partes, englobando um total de 20 questões, incluindo cinco questões para caracterização sociodemográfica e profissional da amostra: idade, sexo, habilitações literárias, função, e antiguidade na organização. Na segunda parte, relativa à percepção do cumprimento do contrato psicológico, constatarem-se onze questões, agrupadas em três variáveis: “bem-estar no local de trabalho”, “salário e estabilidade no emprego”, e “participação na tomada de decisões”. Procedeu-se a uma adaptação do modelo desenvolvido por Gracia et al., (2007), retirando-se as questões que o seu estudo apontou como menos significativas. A terceira parte, referente às intenções de *turnover*, foi constituída por quatro itens: “é muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização”, “se pudesse, sairia desta organização já hoje”, “estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo”, e “atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”. As questões correspondem à escala criada por (Bártolo-Ribeiro, 2018), com base nos contributos dos autores Bozeman e Perrewé. A escala incluía também itens de retenção, que foram excluídos.

Para quantificar as variáveis referentes ao contrato psicológico e às intenções de *turnover* foram aplicadas escalas por intervalo, numéricas, de Likert com 10 pontos, em que 1 corresponde ao nível muito baixo (“discordo totalmente”) e 10 corresponde ao nível muito elevado (“concordo totalmente”).

Para realizar este estudo, optou-se por uma análise descritiva, recorrendo-se à mediana para identificar valores recorrentes de entre o conjunto de dados. Posteriormente, os resultados obtidos foram interpretados e discutidos à luz de literatura relevante, obtida nas seguintes bases de dados: Google Scholar, Researchgate e SCHIELO.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os Quadros 1, 2 e 3 expõem a totalidade das variáveis utilizadas no questionário, que permitiram obter a informação global sobre a percepção dos funcionários da Câmara Municipal de Velas sobre o estado do contrato psicológico nessa organização, bem como sobre as suas intenções de *turnover*.



Quadro 1: Variáveis categóricas concebidas para analisar a categorização sociodemográfica e profissional dos trabalhadores

Variável	Categoria	%
Sexo	Masculino	65,31
	Feminino	28,57
	Não respondo	4,08
	Outro	2,04
Habilitações Literárias	3º Ciclo do Ensino Básico	48,98
	Ensino Secundário	38,78
	Licenciatura	8,16
	Mestrado	4,08
Função	Administrativa	40,82
	Técnica	55,10
	Chefia	4,08
Antiguidade na Organização	Inferior a 2 anos	4,08
	De 2 a 10 anos	36,74
	De 11 a 20 anos	12,24
	Mais de 20 anos	46,94

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos por meio do questionário.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que, dos 49 trabalhadores, 65,31% são homens e 28,57% são mulheres. Relativamente às habilitações literárias, a maioria detém o 3.º Ciclo do Ensino Básico (48,98%), com apenas 12,24% sendo titulares de curso superior (8,15% de licenciatura e 4,08% de mestrado). Em termos de qualificação profissional, verificou-se que a função mais desempenhada é de nível técnico (55,10%), com tempo médio de permanência na organização de mais de 20 anos (46,94%).

Quadro 2: Variáveis quantitativas para perceber o estado do Contrato Psicológico

Dimensão	Mediana	Média	Desvio Padrão
Idade	47	45,41	10,38
Bem-estar no local de trabalho	7	6,93	0,34
Salário e estabilidade no emprego	6	6,45	0,38
Participação na tomada de decisões	6	6,06	0,26

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos por meio do questionário.

Dimensão	Item
	A minha entidade empregadora garante um tratamento justo por parte da direção e superiores imediatos.



Bem-estar no local de trabalho	A minha entidade empregadora proporciona oportunidades de trabalho em conjunto com os meus colegas de forma agradável.
	A minha entidade empregadora proporciona um bom ambiente de trabalho.
	A minha entidade empregadora proporciona oportunidades de avanço e crescimento.
	A minha entidade empregadora oferece flexibilidade organizacional para ajustar demandas familiares ou outros aspetos externos ao trabalho.
Salário e estabilidade no emprego	A minha entidade empregadora proporciona um bom salário em troca do trabalho que realizo.
	A minha entidade empregadora proporciona uma remuneração de acordo com o meu nível de desempenho.
	A minha entidade empregadora proporciona um emprego estável.
Participação na tomada de decisões	A minha entidade empregadora permite que participe na tomada de decisões.
	A minha entidade empregadora proporciona um trabalho interessante.
	A minha entidade empregadora proporciona uma carreira profissional.

Fonte: Elaboração própria, com base em Gracia et al., (2007).

Considerando as variáveis quantitativas anteriormente apresentadas no Quadro 2, foi possível analisar que, em termos de idade dos trabalhadores, a mediana é de 47 e a média de 45,41 anos.

Para se proceder à análise de dados e resultados, foi utilizada a compressão da escala de Likert de 10 pontos em quatro grupos distintos, com os seguintes significados: de 1 a 3 pontos, nível muito baixo; mais de 3 a 5 pontos, nível baixo; mais de 5 a 8 pontos, nível elevado; mais de 8 a 10 pontos, nível muito elevado.

Diante do exposto e iniciando a análise, quanto à percepção dos trabalhadores sobre o bem-estar no local de trabalho, em âmbito global, verificou-se um nível elevado. Em relação ao que atentam ser o cumprimento da organização das suas obrigações de salário e estabilidade no emprego, observou-se novamente um nível elevado. No que se refere à participação na tomada de decisões, confirmou-se um nível elevado.

Quadro 3: Variáveis quantitativas para perceber as Intenções de *Turnover*



Dimensão	Mediana	Média	Desvio Padrão
É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.	3	3,33	3,92
Se pudesse, sairia desta organização já hoje.	2	3,36	3,88
Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.	2	3.26	3,59
Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.	1	2,33	1,94

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados obtidos por meio do questionário.

Relativamente ao item “é muito provável que num futuro próximo venha a sair da organização”, observou-se um nível muito baixo. Quanto à intenção imediata de saída, analisada em “se pudesse, sairia desta organização já hoje”, foi apresentado um nível muito baixo. O mesmo ocorreu com o item “estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo”, em que também se confirmou um nível muito baixo. Por fim, no que se refere à concretização da intenção de saída assente em comportamentos, que é visada em “atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”, o nível verificado foi novamente muito baixo.

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente estudo teve como objetivo analisar as percepções dos colaboradores da Câmara Municipal de Velas sobre o estado em que o contrato psicológico se encontra no seio dessa organização, além de refletir sobre as suas intenções de *turnover*. Para obter informações sobre esses fenómenos, procedeu-se à aplicação de um questionário.

Os resultados obtidos revelaram que os inquiridos percecionam um elevado nível de cumprimento das obrigações inerentes ao contrato psicológico por parte da CM Velas. A literatura dominante defende que esta conjuntura seria propícia ao comprometimento do indivíduo para com a organização, resultando num acentuado desejo de permanecer funcionário (Rousseau, 1989). Assim sendo, torna-se pertinente explorar as teorias que visam explicar como cada uma das variáveis



analisadas (bem-estar no local de trabalho, salário e estabilidade no emprego, e participação na tomada de decisões) contribui para estes efeitos esperados na diminuição da intenção de *turnover*.

Primeiramente, Van Der Vaart et al., (2013) defendem que o bem-estar do funcionário em contexto laboral medeia a relação entre o estado do contrato psicológico e as respetivas intenções de abandonar a organização. Na sua perspetiva, os elementos que constituem o bem-estar - tratamento justo por parte dos superiores, clima de trabalho pautado por cooperação e respeito, e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional - tendem a integrar as obrigações percebidas da organização. Por sua vez, constituem também valores de quais os indivíduos dificilmente abdicariam.

No que concerne à importância atribuída ao salário, Pirrolas & Correia (2022b) referem que os trabalhadores valorizam empresas que reconhecessem o seu desempenho e competências por meio de aumentos salariais, sendo este um dos principais fatores para a sua retenção. No entanto, nem todos os colaboradores têm as mesmas necessidades e ambições, sendo possível que privilegiem outras motivações que não económicas. Neste contexto, é pertinente considerar o papel exercido pela orientação para o trabalho³ como variável moderadora da relação entre cortes salariais/redução de recompensas e a intenção de saída. De acordo com esta visão, desenvolvida por Pitacho et al., (2020), colaboradores com orientação de Chamamento parecem revelar uma predisposição para a realização de sacrifícios em prol da sua atividade. Deste modo, prevê-se que, numa situação de redução do salário base ou de outros benefícios, estes indivíduos mantêm os seus elevados níveis de desempenho e não aumentam a sua intenção de saída. Por último, uma visão distinta é fornecida por Xiong et al., (2018), que analisam a escolha de permanecer ou sair de uma organização à luz de uma estrutura de escolha arriscada. Na visão destes autores, a faixa salarial é psicologicamente demarcada por três pontos de referência: o requisito mínimo, o *status quo*, e a meta. Se o aumento salarial proposto continuar a ser inferior à meta definida, então o indivíduo poderá decidir sair da organização por falta de oportunidades. Por sua vez, se o salário de um indivíduo for alvo de cortes,

³ Pode considerar-se a existência de três tipos distintos de orientação para o trabalho, sendo eles: Emprego, Carreira e Chamamento. As pessoas que percebem o seu trabalho como Emprego, procuram retirar deste apenas benefícios materiais; as pessoas que encaram o seu trabalho numa ótica de Carreira são movidas, principalmente, por ambições de estatuto e poder; as pessoas que escolhem a sua profissão com base no Chamamento são motivadas pela paixão pessoal e por um profundo prazer em desempenhar dada atividade.



mas se mantiver acima do seu requisito mínimo, considera-se que este poderá ficar por uma questão de segurança, uma vez que há sempre risco inerente ao abandono de um emprego.

A última variável aplicada para compreender o estado do contrato psicológico prendeu-se com a possibilidade de participação dos colaboradores na tomada de decisões, o que também está associado à oferta de um trabalho considerado interessante. Neste âmbito, os contributos de Fattah et al., (2022) identificam o capital humano como sendo o recurso mais valioso de qualquer organização. Consequentemente, incentivam a partilha de conhecimento e a decisão participativa no contexto laboral, como forma de usufruir do conhecimento e das competências disponíveis. Na sua ótica, além de permitir obter uma vantagem competitiva no mercado, esta estratégia também constrói um senso de dever junto dos colaboradores, que entendem a imprescindibilidade do seu envolvimento ativo na prossecução dos objetivos organizacionais, sentindo-se valorizados. Quanto mais engajados estiverem, menor tenderá a ser a sua intenção de *turnover*. Uma perspetiva mais crítica é apresentada por Stanton (1993: 1), que afirma “grande parte da informação sobre o assunto [apelo à participação universal dos trabalhadores] é mais anedótica e filosófica do que empírica”. Posto isto, o autor acredita que a gestão participativa se baseia na “fé pura”, desconsiderando os inconvenientes associados: consumo de tempo, elevados custos de implementação, promessas irrealistas, perda de autoridade de administração e, em última instância, decisões medíocres. Por fim, Obiekwe et al., (2019) revelam dúvidas sobre a universalidade que os defensores das práticas de envolvimento dos funcionários atribuem ao desejo destes em participar no processo, bem como às suas competências para tal. Estas últimas duas perspetivas podem ser entendidas como discordantes, face à adequação da inclusão deste item na avaliação das perceções sobre o contrato psicológico.

Irá proceder-se, agora, à discussão dos resultados obtidos em relação às intenções de *turnover*. Para estas variáveis, observaram-se níveis muito baixos em todas elas, sendo de destacar a categoria descrita como “atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”, cuja mediana foi de apenas 1 (ponto mais baixo da escala). Ou seja, mesmo que se verifique algum pensamento sobre a possibilidade de saída da organização entre os funcionários da CM Velas, estas atitudes não são necessariamente acompanhadas de comportamentos concretos nesse sentido.



Isto poderá ser elucidado à luz da percepção muito positiva que se verificou acerca do cumprimento do contrato psicológico, conforme já foi discutido. Não obstante, poderá ser oportuno procurar outros fundamentos. Primeiramente, poderá referir-se o potencial impacto da localização geográfica. As organizações situadas nas grandes cidades tendem a registar maiores taxas de rotatividade de funcionários, devido à maior facilidade em mudar de emprego num contexto marcado por elevada concentração de organizações, que competem entre si para atrair os recursos humanos mais qualificados (Pirrolas & Correia, 2022a). Ora, esta está longe de ser a realidade experimentada pelos colaboradores da CM Velas, que fica localizada na Ilha de São Jorge, Açores.

Outro fator fundamental a ter-se em conta seria a noção de “motivação do serviço público”. Com base neste pressuposto, há autores que consideram que as pessoas são atraídas para carreiras no serviço público, principalmente, pelo desejo de contribuir para os interesses da comunidade e de estar mais próximo do sistema a partir do qual as políticas públicas são emanadas. Assim, os funcionários públicos teriam uma vocação distinta, próxima ao Chamamento supracitado, que os orientaria por valores morais, e não tanto por considerações de natureza económica. Uma investigação levada a cabo por Lyons et al., (2006) partiu desta conceção para averiguar a existência de valores distintos entre o setor público e privado. Como seria de esperar, as evidências não foram tão longe quanto a ideia inicialmente apresentada, mas revelaram que, efetivamente, o trabalho que contribui mais a sociedade foi mais valorizado pelos funcionários do setor público. Isto pode constituir um dos fatores que ajudam a explicar os níveis tão baixos de *turnover*. Em acréscimo, o conhecimento da existência destas diferenças de valor setorial é dotada de enorme relevância para a gestão de recursos humanos na Administração Pública.

6 CONCLUSÃO

Esta estudo procurou analisar as percepções dos funcionários da Câmara Municipal de Velas sobre o estado do contrato psicológico nessa organização, bem como refletir sobre as suas intenções de *turnover*. De forma a recolher dados, recorreu-se à aplicação de um questionário, formado por um total de 20 questões divididas por três secções: a primeira secção, visava proceder à caracterização



sociodemográfica e profissional dos inquiridos; as restantes duas debruçavam-se sobre os fenómenos supracitados: o contrato psicológico e o *turnover*, respetivamente. A amostra foi constituída por 49 respostas.

A análise descritiva realizada permitiu dar resposta ao objetivo inicial. De facto, concluiu-se que a Câmara Municipal, na perspetiva dos seus colaboradores, se encontra claramente em cumprimento com os termos do contrato psicológico, nas três dimensões avaliadas: bem-estar no local de trabalho, salário e estabilidade no emprego, participação na tomada de decisões. Além disso, os colaboradores revelam, em termos globais, níveis muito baixos de intenção de *turnover*, e ainda mais reduzidos no que toca a qualquer materialização desse pensamento.

O contrato psicológico permite harmonizar as relações laborais, no entanto, a perceção da sua violação tem um potencial disruptivo, com consequências extremamente negativas para a organização em causa. Pelo contrário, o seu cumprimento – situação a que se assiste no caso de estudo - leva a um compromisso acrescido dos colaboradores com os valores e objetivos da organização. Porém, em determinadas situações, a violação revela-se inevitável, sendo que me refiro particularmente a contextos de crise económica, que a sobrevivência das organizações se encontra dependente de medidas drásticas como: redução de benefícios, congelamento de salários, reestruturação organização, entre outros. Nestes casos, a organização deve focar os seus esforços no desenvolvimento de práticas gestão de recursos humanos próximas, de uma comunicação aberta e, caso possível, na oferta de incentivos compensatórios. Contudo, em todos os casos, estas soluções são de carácter temporário e limitado.

Este estudo aplicado a uma organização da Administração Autónoma Portuguesa contribui para a mitigação da atual escassez de literatura e de estudos empíricos sobre a os efeitos do (in)cumprimento do contrato psicológico no comportamento humano, com destaque para as atitudes retaliatórias que ameaçam a sustentabilidade da organização. Se uma organização possuir esta visão abrangente sobre o panorama do relacionamento com os seus colaboradores, poderá potenciar as suas forças e desenvolver estratégias para contornar as fraquezas, antes que estas atinjam um ponto sem retorno.

Em referências às limitações do estudo, refira-se a amostra. Tendo sido constituída por 49 respostas, numa população de estudo formada por 84 colaboradores, apresenta um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de



10%. A obtenção de uma amostra mais significativa permitira obter resultados mais precisos e concretos. Outra limitação prende-se com o facto de se ter limitado a uma análise qualitativa, que fornece mais uma descrição da conjuntura do que permite tirar conclusões inovadoras.

Como proposta de estudo futuro sobre a temática, sugere-se que esta abordagem seja estendida a mais Câmaras Municipais do país, permitindo uma maior generalização das conclusões. Além disso, poderia analisar-se outros fenómenos que, na literatura, têm vindo a ser associados à quebra do contrato psicológico. Considere-se, por exemplo, o fenómeno do *quiet quitting* que emergiu recentemente no contexto pós-pandemia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. Atas *Diagnóstico e Avaliação Psicológica - 10º Congresso AIDAP/AIDEP*.

Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>

Costa, C., & Correia, P. (2022). O contrato psicológico e o desenvolvimento de burnout. *Revista da FAE*. 25(1). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721/554>

Fattah, J., Yesiltas, M., & Atan, T. (2022). The Impact of Knowledge Sharing and Participative Decision-Making on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *SAGE Open*, 12(4). <https://doi.org/10.1177/21582440221130294>

Gracia, F., Peiró, J. M., & Mañas, M. A. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: Derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(3), 389–418. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317602008>

Li, S., & Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01273>

Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees.



Public Administration Review, 66(4), 605–618. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00620.x>

Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Orusa, H. (2019). *Employee Involvement in Organizations: Benefits, Challenges and Implications*. *Management and Human Resource Research Journal*, 8(8). https://www.researchgate.net/publication/335961504_Management_and_Human_Resource_Research_Journal_EMPLOYEE_INVOLVEMENT_IN_ORGANIZATIONS_BENEFITS_CHALLENGES_AND_IMPLICATIONS_Corresponding_author_Obiekwe_Onyebuchi

Pirrolas, O., & Correia, P. (2021). Churning de recursos humanos: Causas e estratégias de atenuação. *Lex Humana*, 13(1), 165–181.

Pirrolas, O., & Correia, P. (2022a). Churning de recursos humanos: Setor privado versus setor público. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 21(3), 163–182. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.85188>

Pirrolas, O., & Correia, P. (2022b). *O salário como fator impulsionador do churning de recursos humanos*. *Revista da FAE*, 25(1). <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/693>

Pirrolas, O., & Correia, P. (2022c). *Uma abordagem qualitativa sobre as principais causas de churning de recursos humanos*. *New Trends in Qualitative Research*, 14. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0>

Pitacho, L., Palma, P., & Correia, P. (2020). *Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento?*. *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 34(1), 43–55. <https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469>

Rodrigues, R., & Santos, H. (2023). *Fatores que influenciam as intenções de turnover na administração pública em Portugal*. *Boletim de Conjuntura*, 15(44), 405–429. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8260095>

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

Stanton, E. S. (1993). *Employee participation: A critical evaluation and suggestions for management practice*. *SAM Advanced Management Journal*, 58(4).

Van Der Vaart, L., Linde, B., & Cockeran, M. (2013). The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being. *South African Journal of Psychology*, 43(3), 356–369. <https://doi.org/10.1177/0081246313494154>

van Gilst, E., Schalk, R., Kluijtmans, T., & Poell, R. (2020). The Role of Remediation in Mitigating the Negative Consequences of Psychological Contract Breach: A Qualitative Study in the Banking Sector. *Journal of Change Management*, 20(3), 264–282. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1737180>



Xiong, G., Wang, X. T., & Li, A. (2018). Leave or Stay as a Risky Choice: Effects of Salary Reference Points and Anchors on Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*, 9, 686. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00686>

