

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O CONTRATO PSICOLÓGICO DA GERAÇÃO Z EM
PORTUGAL: RELAÇÃO COM A PERCEÇÃO DE
TRABALHO SIGNIFICATIVO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

SARA RAQUEL RASTEIRO PEREIRA

OUTUBRO - 2022

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O CONTRATO PSICOLÓGICO DA GERAÇÃO Z EM
PORTUGAL: RELAÇÃO COM A PERCEÇÃO DE
TRABALHO SIGNIFICATIVO E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL**

SARA RAQUEL RASTEIRO PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO - 2022

Resumo

Uma nova geração surgiu recentemente no mercado de trabalho, a geração Z, com características e expectativas bastante distintas das anteriores, constituindo um desafio no redesenho das políticas e estratégias da Gestão de Recursos Humanos. Esta dissertação analisa as perspetivas da geração Z portuguesa no que diz respeito ao contrato psicológico, perceção de trabalho significativo e ao comprometimento organizacional. Realizou-se um questionário *online*, obtendo-se uma amostra de 172 inquiridos.

Os resultados obtidos indicaram que a geração Z tem uma visão diferente dos tipos de contratos psicológicos. O modelo tradicional era composto por contratos psicológicos de longo prazo (contrato psicológico relacional e equilibrado) e de curto prazo (contrato psicológico transaccional e transicional). A análise fatorial revelou uma estrutura diferente, agrupando os dois contratos psicológicos de longo prazo e dividindo os contratos psicológicos de curto prazo em contrato psicológico transicional, de limitação e de incerteza.

Verificaram-se também algumas diferenças significativas em subgrupos da amostra. No que diz respeito ao contrato psicológico de longo prazo, as médias mais baixas registam-se nos participantes do género feminino, nos que estão há mais tempo na organização e nos que trabalham por turnos. Para o contrato psicológico de incerteza, as médias mais baixas são nos participantes com um contrato de trabalho sem termo e com um horário de 40h/semanais. No contrato psicológico transicional, são os indivíduos que estão há menos tempo na organização e os que não trabalham por turnos que têm médias mais baixas. Adicionalmente, as médias mais baixas para o comprometimento normativo são relativas aos que trabalham há mais tempo na organização e por turnos, para o comprometimento afetivo são os que trabalham por turnos, e no comprometimento de continuidade são os que trabalham há menos tempo na organização.

Através de um modelo de equações estruturais, verificou-se que apenas os contratos psicológicos de longo prazo estão positivamente associados à perceção de trabalho significativo e aos três tipos de comprometimento organizacional. Por sua vez, a perceção de trabalho significativo está associada ao comprometimento normativo.

Palavras-chave: Geração Z; Contrato Psicológico; Trabalho Significativo; Comprometimento Organizacional.

Abstract

A new generation has recently emerged in the labor market, known as generation Z, with very distinct characteristics and expectations from the previous ones, posing a challenge in the redesign of Human Resource Management policies and strategies. This dissertation analyzes the perspectives of Portuguese generation Z regarding the psychological contract, perception of meaningful work, and organizational commitment. An online questionnaire was conducted, obtaining a sample of 172 respondents.

The results obtained showed that generation Z has a different understanding about the types of psychological contracts. The traditional model was composed of long-term psychological contracts (relational and balanced psychological contract) and short-term psychological contracts (transactional and transitional psychological contract). Factor analysis revealed a different structure, grouping the two long-term psychological contracts and dividing the short-term psychological contracts into transitional, limitation, and uncertainty psychological contracts.

There were also some significant differences in subgroups of the sample. Regarding the long-term psychological contract, the lowest means are in female participants, those who have been with the organization the longest, and those who work in shifts. For the psychological contract of uncertainty, the lowest averages are in participants with an indefinite employment contract and with a full-time work. For the transitional psychological contract, it is the individuals who have been with the organization the least time and those who do not work in shifts that have the lowest averages. Additionally, the lowest mean scores for normative commitment are obtained by those who have worked longer in the organization and in shifts, for affective commitment it is those who work in shifts, and for continuance commitment it is those who have worked less time in the organization.

Through a structural equation model, it was found that only long-term psychological contracts are positively associated with the perception of meaningful work and with the three types of organizational commitment. In turn, the perception of meaningful work is associated with normative commitment.

Keywords: Generation Z; Psychological Contract; Meaningful Work; Organizational Commitment.

Agradecimentos

Esta parte foi a que mais me custou escrever e que deixei para o fim. Por saber que tive uma sorte tremenda ao longo deste percurso, e que as palavras nunca serão suficientes para exprimir o agradecimento que tenho para com as minhas pessoas.

À minha família, que é o pilar da minha vida e que tenho a certeza de que os tenho para sempre. Aos meus pais, devo-lhes tudo. Apoiaram-me sempre durante todo o meu percurso e decisões que tenho feito até ao dia de hoje. Sem o apoio incondicional, compreensão e a sua presença, esta caminhada teria sido muito mais difícil de ser concretizada.

Aos meus amigos, que sabem quem são, devo-lhes as horas de ausência e, sobretudo, de desabafos ao longo desta caminhada... prometo que compensar-lhes-ei!

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Eduarda Soares, por toda a ajuda, disponibilidade, bondade e todo o profissionalismo que tive o prazer de conhecer de perto ao longo destes meses.

Ao ISEG, a minha segunda casa que me acolheu ao longo destes dois anos, que me viu crescer e, sobretudo, concretizar sonhos.

À PwC, mais do que uma organização, uma família, que me apoiou, ouviu as minhas inquietações, e prontificou-se a facilitar a conclusão desta trajetória.

Por fim, obrigada também a vocês, que fizeram com que este trabalho fosse possível de ser concluído. Espero que tenham o mesmo interesse a lê-lo, tal como eu tive a realizá-lo.

E nunca se esqueçam que, mesmo que pareça impossível, do que o heterónimo de Fernando Pessoa nos presenteou:

Tenho em mim todos os sonhos do mundo.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Comprometimento Organizacional.....	3
2.1.1. Conceito e importância	3
2.1.2. Comprometimento Organizacional e a geração Z.....	5
2.2. Contrato Psicológico.....	6
2.2.1. Conceito e importância	6
2.2.2. Contrato Psicológico e a geração Z.....	9
2.3. Trabalho Significativo	10
2.3.1. Conceito e importância	10
2.3.2. Trabalho significativo e a geração Z.....	13
2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses	13
2.4.1. Contrato Psicológico e Trabalho Significativo	13
2.4.2. Trabalho Significativo e Comprometimento Organizacional	15
2.4.3. Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional.....	16
3. Estudo Empírico	19
3.1. Método.....	19
3.1.1. Descrição da Amostra	19
3.1.2. Instrumentos de Medida	20
3.2. Resultados.....	23
3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total	23
3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra	23
3.2.3. Análise de Equações Estruturais	25
3.3. Análise e Discussão dos Resultados	28
4. Conclusões	33
4.1. Contributos do Estudo	33
4.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações	35
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	44
Anexo I – Figuras	44
Anexo II – Tabelas de Análise Estatística	45

Índice de Figuras

Figura 4 – Modelo Conceptual	18
Figura 5 – Modelo Estrutural Final	27
Figura 1 - Tipos de Contratos Psicológicos (Rousseau, 1995).....	44
Figura 2 – Características dos Tipos de Contratos Psicológicos (Rousseau, 1997).....	44
Figura 3 – Modelo de Três Níveis do Trabalho Significativo de Steger et al. (2012) (Steger, 2016)	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela Matriz Escala Comprometimento Organizacional.....	45
Tabela 2 – Alpha de Cronbach do Comprometimento Afetivo (CA), Comprometimento de Continuidade (CC) e Comprometimento Normativo (CN)	46
Tabela 3 – Alpha de Cronbach do Trabalho Significativo (TS).....	46
Tabela 4 – Tabela Matriz Escala Contrato Psicológico.....	46
Tabela 5 – Alpha de Cronbach Contrato Psicológico de Longo Prazo, Transicional, Incerteza e de Limitação.....	47
Tabela 6 – Média e Desvio Padrão	48
Tabela 7 – Diferenças por Género	48
Tabela 8 – Diferenças por Estado Civil.....	48
Tabela 9 – Diferenças por Vínculo Contratual.....	48
Tabela 10 – Diferenças por antiguidade na organização	49
Tabela 11 – Diferenças por horas de trabalho semanais	49
Tabela 12 – Diferenças entre inquiridos que trabalham por turnos e inquiridos que não trabalham	49
Tabela 13 – Média, desvio padrão e pesos standardizados dos indicadores.....	50
Tabela 14 – Fiabilidade e validade convergente	51
Tabela 15 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância media extraída	51
Tabela 16 – Efeitos diretos – Relações significativas	51

1. Introdução

Os indivíduos, pertencentes a várias gerações, possuem comportamentos, atitudes e competências desiguais, que derivam dos eventos comuns que vivenciaram em determinadas épocas, refletindo-se no contexto e desenvolvimento organizacional (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Consequentemente, as organizações deparam-se com um dos seus maiores desafios atuais que recai na gestão eficaz dos seus ativos, adaptando estratégias e práticas organizacionais que vão ao encontro das expectativas e necessidades dos trabalhadores, de modo a incluir todas as *coortes* geracionais (Aggarwal, Sadhna, Gupta, Mittal & Rastogi, 2020).

No âmbito da divergência entre gerações, este estudo propõe uma investigação de um grupo geracional específico que apresenta características próprias e distintas dos demais. A geração Z, a geração mais jovem e recente no mercado de trabalho, que se desenvolveu sob um mundo em crise económica e com uma presença generalizada da tecnologia, possui uma perspetiva única sobre carreiras (Aggarwal, *et al.*, 2020; Maloni, Hiatt & Campbell, 2019; Chillakuri, 2020). Apesar do seu estudo encontrar-se em fase embrionária, Maioli (2016) e Chillakuri (2020) apresentam alguns padrões comportamentais que caracterizam esta geração, entre os quais: adaptabilidade e *multitaskers*, orientação para os resultados, *early starters*, *tech-savvy*, grande diversidade e adaptabilidade aos contextos, preocupam-se pelos desafios do mundo atual e anseiam por encontrar um sentido de propósito.

O presente estudo pretende analisar a geração Z no âmbito de variáveis anteriormente identificadas como relevantes para esta geração. Nomeadamente, iremos analisar o tipo de contrato psicológico, a perceção de trabalho significativo e o comprometimento organizacional que os indivíduos desta geração desenvolvem no seu contexto organizacional. Em matéria do contrato psicológico, Rousseau (1989) define-o como uma crença do indivíduo quanto aos termos e às condições de um acordo de troca recíproca entre o empregado e o empregador. Diversos estudos defendem que os contratos psicológicos apresentam uma natureza mutável como resultado das mudanças ocorridas na sociedade, sendo que estas moldam as perceções das obrigações contratuais psicológicas de cada geração (Hess & Jepsen, 2009).

O trabalho significativo refere-se à interpretação e julgamento que um indivíduo faz sobre o propósito do seu trabalho, onde este se insere na sua vida e se este possui significância

para si (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Ressalva-se que a percepção de trabalho significativo pode discrepar consoante a idade (Lips Wiersma & Morris, 2009), no entanto existe uma escassa evidência empírica referente à geração Z. Apenas conhece-se que, segundo o estudo de Kubátová (2016), esta geração tem como principal preferência no local de trabalho possuir um trabalho significativo.

Quanto ao comprometimento organizacional, é estudado por Allen e Meyer (1990), definindo-o como um estado psicológico que une o indivíduo à organização. O comprometimento organizacional pode apresentar vários níveis consoante a faixa etária dos colaboradores, prevendo-se que os que possuem maior antiguidade apresentam maiores níveis de comprometimento do que os mais jovens (Dunham, Grube & Castañeda, 1994).

Perante o contexto apresentado, o presente estudo surge com o intuito de analisar estas três variáveis no contexto dos trabalhadores da geração Z.

Assim, definem-se como principais objetivos:

- Analisar o tipo de contrato psicológico, a percepção de trabalho significativo e o tipo de comprometimento organizacional numa amostra de trabalhadores portugueses da geração Z;
- Analisar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo em diferentes grupos da amostra (e.g. género, idade, estado civil);
- Analisar as relações que se estabelecem entre os tipos de contrato psicológico, o trabalho significativo e os tipos de comprometimento organizacional.

De modo a concretizar estes objetivos, a presente dissertação estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução e o segundo diz respeito à revisão de literatura, onde são apresentados os conceitos em estudo (comprometimento organizacional, contrato psicológico e trabalho significativo), as várias dimensões a serem analisadas para cada conceito, as relações estabelecidas entre conceitos, bem como a proposta do modelo conceptual. No terceiro capítulo é apresentado o estudo empírico, onde está incluído o método, os instrumentos utilizados, a caracterização da amostra, a análise dos resultados e a discussão dos mesmos. Por fim, no quarto capítulo, é dedicado às contribuições do estudo, às suas limitações e às sugestões para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo apresentar-se-à uma breve revisão de literatura, abordando os conceitos essenciais ao desenvolvimento do presente estudo, entre os quais o comprometimento organizacional, o contrato psicológico e o trabalho significativo. No final, apresentam-se estudos que demonstram a relação existente entre os conceitos, servindo de base à formulação das hipóteses e à elaboração do modelo conceptual.

2.1. Comprometimento Organizacional

2.1.1. Conceito e importância

O estudo do comprometimento das pessoas com o seu trabalho tem vindo a intensificar-se na área da Psicologia Organizacional. Apesar da crescente atenção do estudo deste termo existe, ainda, controvérsia sobre a sua definição (Meyer & Herscovitch, 2001). De entre as especificações mais citadas, encontra-se o Comprometimento Organizacional (CO) visto como um estado psicológico que une o indivíduo à organização (Allen & Meyer, 1990), ou como refere Mowday, Porter & Steers (1982), é o grau de identificação de um indivíduo para com a organização, os seus valores e objetivos.

Em termos teóricos, existe alguma problemática quanto à conceção unidimensional ou multidimensional deste conceito. Nesta ótica, dá-se particular destaque ao Modelo Tridimensional de Meyer & Allen (1991, 1997) com três dimensões conhecidas como afetivo, de continuidade e normativo, que se desenvolvem com base nas diversas experiências do indivíduo em contexto de trabalho, justificando as suas diferenças comportamentais e reacionais (Meyer & Allen, 1997).

Estas três dimensões partilham a definição de comprometimento como um estado psicológico caracterizador da relação dos colaboradores com a organização e as repercussões na decisão de continuidade na mesma. O Comprometimento Afetivo (CA) enfatiza a ligação emocional, a identificação com os valores e objetivos organizacionais e o envolvimento do colaborador na organização, refletindo-se pelo seu desejo de pertença à mesma (Herrera & Heras-Rosas, 2021; Meyer & Allen, 1991). Os colaboradores que possuam níveis elevados de CA permanecem na organização porque querem (Meyer & Allen, 1991). O Comprometimento de Continuidade (CC) é o comprometimento que o indivíduo possui para a organização baseado na sua consciência

dos custos dos investimentos feitos ao longo do tempo aquando da sua saída da organização (Becker, 1960 cit. in Herrera e Heras-Rosas, 2021). Os sujeitos que possuem elevados níveis de CC permanecem na organização por necessidade até encontrarem uma melhor oportunidade de emprego (Meyer & Allen, 1997). Por fim, o Comprometimento Normativo (CN), reflete o desejo do indivíduo em continuar a fazer parte da organização por sentimentos de obrigação moral em continuar empregado, e pode ser consequência de pressões normativas (e.g. família) antes ou após a sua entrada na organização (Saridakis, Lai, Torres & Gurlay, 2020). Os colaboradores com níveis elevados de CN sentem o dever de continuar na organização por acreditarem que esta espera a sua lealdade, ou por influências externas (Saridakis *et al.*, 2020).

Ainda, o CO é uma variável importante que tem vindo a ser alvo de estudos empíricos relativos aos seus antecedentes e aos consequentes (Mathieu & Zajac, 1990). Após uma meta-análise de 48 estudos realizada por Mathieu & Zajc (1990), os resultados exibiram que o CO apresenta variáveis como antecedentes, entre as quais:

a) características individuais – as variáveis do *género*, as mulheres têm maior comprometimento do que os homens, e do *estado civil*, os indivíduos casados possuem maior comprometimento, apresentam correlações negativas; a *idade*, a *educação*, o *cargo atual* na organização, as *competências*, o *salário*, a *ética protestante do trabalho* (trabalho árduo e disciplina) e o *posto de trabalho* são variáveis com correlações positivas;

b) característica da tarefa - *ambiguidade da tarefa*, *conflito de tarefas* e *sobrecarga de tarefas* apresentam correlações negativas;

c) características do trabalho - *variedade de tarefas*, *autonomia nas tarefas*, *desafios* e a *abrangência das tarefas* demonstraram correlações positivas;

d) relações grupais e com o líder - *coesão do grupo*, a *interdependência de tarefas*, *consideração e estrutura de iniciação do líder*, *comunicação do líder* e *liderança participativa* com correlações positivas;

e) as características organizacionais - *dimensão* e *centralização da organização* com correlações negativas e positivas, respetivamente.

Adicionalmente e para complementar o estudo anterior, a investigação de Iverson & Buttigieg (1999) expõe variáveis como preditores das diferentes formas de comprometimento organizacional. Entre as variáveis pessoais, a *educação* dos

colaboradores, os que possuem maiores níveis de escolaridade apresentaram menor CN, CA e CC; o aumento das *responsabilidades familiares* conduzem a uma redução do CA e CN, e a um aumento do CC; as *expectativas de emprego* apresentam impactos positivos no CA e CN, e negativos no CC; a *antiguidade na organização* com uma relação positiva nos três tipos de comprometimento; as *emoções positivas* têm uma associação positiva com o CA e CN, e negativa com o CC, enquanto as *emoções negativas* apresentam uma relação negativa com o CA e CN e positiva com o CC, e a *motivação laboral* demonstrou uma associação positiva entre o CA e CN. Relativamente às variáveis relacionadas com o trabalho, os *perigos laborais* apresentam correlações negativas no CA e CN; o *apoio aos colegas de trabalho*, a *segurança no emprego* e as *oportunidades de promoção* possuem um efeito positivo no CA; os *empregos rotineiros* possuem uma relação negativa com o CA e CN e positiva com o CC; a *remuneração* demonstrou correlações negativas no CA e CN e positivas no CC, e o *apoio da gestão* apresenta uma relação positiva entre o CA e CN e negativa no CC. Por fim, as variáveis ambientais referem-se às *oportunidades de emprego* e produzem um efeito negativo no CA, CN e CC.

Quanto aos consequentes a nível do desempenho no trabalho, as *percepções de outras ofertas de trabalho*, a *intenção de procurar novas ofertas de emprego*, a *intenção de saída*, os *atrasos* e o *turnover* são variáveis com correlações negativas, enquanto a *assiduidade*, o *esforço* e a *pontualidade* são variáveis com correlações positivas (Mathieu & Zajc, 1990; Randall, 1990; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005). Mais tarde, na investigação de Iverson & Buttigieg (1999) as variáveis de *intenção de saída* e os *atrasos* apresentaram correlações negativas no CA e CN, e a *mudança organizacional* exibiu correlações positivas com o CA e o CN.

2.1.2. Comprometimento Organizacional e a geração Z

Segundo um estudo realizado pela Deloitte em 2022, através de um inquérito às gerações portuguesas, os resultados demonstraram que os *Gen Z's* revelaram características como o *stress*, a inquietação e a procura constante de novos projetos profissionais, o que fundamenta os seus baixos níveis de retenção nas organizações.

Os níveis de lealdade e de CO da geração Z são influenciados pelas oportunidades disponibilizadas pelos seus empregadores (e.g. evolução profissional, envolvimento em novos desafios) (Iorgulesco, 2016). No caso de estas necessidades não serem satisfeitas,

os indivíduos são mais recetivos à mudança de emprego, ao contrário de permanecerem nele durante um longo período de tempo (Nabahani & Riyanto, 2020).

Hodiernamente, esta realidade é motivo de apreensão por parte dos empregadores devido à dificuldade de retenção da geração Z nas suas organizações. Isto porque estes sujeitos, contrariamente aos das gerações antecedentes, integram uma geração de *job-hopping* (i.e. não permanecem apenas numa só organização e tendem a procurar outro desafio sempre que existir oportunidade de o fazer) (Nabahani & Riyanto, 2020). Por outro lado, à medida que os colaboradores envelhecem, as opções de emprego diminuem, tornando os empregos atuais mais atrativos (Mathieu & Zajac, 1990). Deste modo, os empregados com maior antiguidade podem apresentar maiores níveis de comprometimento em função do investimento e de a sua trajetória estar mais solidificada (Dunham, Grube & Castañeda, 1994). Portanto, embora a literatura seja escassa neste domínio, as evidências existentes indicam que, possivelmente, o comprometimento da geração Z será menor do que o das gerações anteriores.

2.2. Contrato Psicológico

2.2.1. Conceito e importância

O conceito de Contrato Psicológico (CP) tem vindo a adquirir uma maior relevância na investigação das transformações verificadas na relação entre o empregado e o empregador do século XXI (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018), devido às mudanças tecnológicas, sociais e reestruturações empresariais que alteram profundamente o paradigma do trabalho atual (Hess & Jepsen, 2009).

Inicialmente, Schein (1980) sugere que o CP consiste num conjunto de expectativas recíprocas, não escritas, entre todos os membros organizacionais e os seus gestores, interferindo na relação entre o indivíduo e a organização. A par das mudanças ocorridas na relação empregado-empregador, Rousseau (1989, 1995) conceptualizou o CP definindo-o como um esquema mental, ou sistema de crenças, que representa as perceções de um indivíduo sobre as suas próprias obrigações e as da sua organização, definidas como deveres ou responsabilidades que se sente obrigado a realizar. A crença baseia-se na perceção de que uma promessa foi feita e uma consideração oferecida em troca da mesma, vinculando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas (Rousseau *et al.*, 2018).

É através do conceito de CP que vários autores descrevem o processo de mudança que se tem vindo a verificar na relação empregado-empregador e os impactos das transformações organizacionais, sendo reajustados ao longo do tempo, alterando-se no seu conteúdo (Rousseau, 1995; Anderson & Schalk, 1998; Coyle-Shapiro, Costa, Doden & Chang, 2019). O CP serve para mostrar as diferenças entre o “antigo contrato” e o “novo contrato”, ilustrando a natureza e o impacto das transformações organizacionais.

Outrora, o CP baseava-se pelo antigo contrato de trabalho tradicional e reunia características como a segurança no emprego – *o emprego para a vida* – e a lealdade recíproca, que tem sido substituído pelo novo CP (Bankins, Griep & Hansen, 2020). Este implica flexibilidade, trabalhos de curta duração e precariedade, estando presente valores de empregabilidade e de autodesenvolvimento (Cooper, 2002; Guest, 2004; Schalk & Rousseau, 2008 cit. In Bankins *et al.*, 2020). Deste modo, a relação tradicional empregador-empregado transformou-se de uma carreira tradicional para uma carreira proteana, cujo indivíduo passa a ser o foco da gestão da carreira (Bankins *et al.*, 2020). Neste novo CP, a função da organização é de proporcionar aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira, ao passo que o intuito destes é desenvolver competências que assegurem o seu desenvolvimento contínuo e a manutenção da empregabilidade (Briscoe, Hall & Fraustschy, 2005).

Rousseau (2000) desenvolveu uma proposta sobre as quatro tipologias de CP que compreende as dimensões de duração (curto prazo e longo prazo) e de desempenho-recompensa (específico e não específico) (Figura 1).

O CP de curto prazo subdivide-se em transacional, com a dimensão desempenho-recompensa específico, e o transicional, com a dimensão desempenho-recompensa não específico. Quanto ao CP transacional baseia-se em promessas específicas, destacando o emprego com uma duração curta ou limitada, centrando-se essencialmente numa troca de recursos económicos, funções específicas, e restritivas da participação dos colaboradores na organização (Figura 2). O empregador compromete-se a oferecer envolvimento limitado do colaborador e pouca ou nenhuma formação, nem garantia de continuidade na organização. O segundo tipo, o CP transicional, é um estado cognitivo provocado por mudanças organizacionais e alterações contratuais previamente estabelecidas (Figura 2). Os empregados transmitem sentimentos negativos como a desconfiança, uma vez que acreditam que a empresa seja inconsistente nas suas intenções; incerteza quanto à natureza das suas obrigações para com a empresa; e desgaste na relação, visto que o

empregado espera receber menos retornos, em comparação com o passado. Neste contrato, os níveis de desempenho não são especificados (Rousseau, 2000).

Relativo ao CP de longo prazo, existe o relacional com a dimensão desempenho-recompensa não específico, e o equilibrado com a dimensão desempenho-recompensa específico. O CP relacional envolve relações de emprego a longo prazo ou por uma duração indeterminada baseadas em confiança mútua e lealdade (Figura 2) (Rousseau, 2000). Para o cumprimento deste tipo de contrato são necessários recursos socio-emocionais (e.g. confiança, segurança e lealdade) e realização pessoal, simultaneamente com a troca de valores económicos e de recursos de ambas as partes (Rousseau, 2000). Neste tipo de contrato, ambas as partes planeiam o cumprimento de deveres e de responsabilidades mútuas. Por fim, o CP equilibrado, que é dinâmico, e exibe a abordagem relacional da característica socio-emocional, tendo em consideração aspetos transacionais de recompensas consoante o desempenho e as contribuições para a vantagem competitiva da empresa (Hui, Lee & Rousseau, 2004) (Figura 2). Tanto o empregador como o empregado contribuem em grande medida para a aprendizagem e desenvolvimento mútuo, sendo que a organização disponibiliza oportunidades de crescimento, aprendizagem contínua e desenvolvimento aos empregados. Por sua vez, estes conseguem cumprir com maior facilidade os objetivos de desempenho e aumentar a sua empregabilidade externa a longo prazo (Rousseau, 2000).

Uma vez que o CP assume uma grande importância nas relações laborais torna-se necessário conhecer a sua formação (Leiria, Palma & Cunha, 2006). Nesta ótica, Guest (2004) elaborou um modelo de desenvolvimento do CP ao considerar o contexto onde este se forma. Este modelo tem em consideração aspetos contextuais que se distinguem em fatores: 1) individuais como a *idade*, o *tipo de contrato psicológico*, o *género*, a *educação*, o *nível na organização*, o *tipo de trabalho*, as *horas trabalhadas*, o *contrato formal de trabalho*, a *etnia*, a *estabilidade* e os *rendimentos*; e 2) organizacionais como o *setor de atividade*, o *tamanho da organização*, os *proprietários*, a *estratégia do negócio* e o *sindicato*, as *práticas de recursos humanos*, a *cultura* e o *clima organizacional*. Estes elementos são importantes na formação e tipologia de CP.

A título exemplificativo, segundo o estudo de Adams, Quagraine & Klobodu (2014), concluiu que fatores demográficos, como o género e a idade, medeiam a formação e o desenvolvimento do CP. Os resultados demonstraram que os trabalhadores com maior antiguidade na organização possuem níveis mais elevados de obrigações relacionais,

opondo-se aos mais jovens que percebem obrigações transacionais mais elevadas, e que os do género masculino apresentam níveis mais elevados de expectativas transacionais, enquanto os do género feminino de expectativas relacionais (Adams *et al.*, 2014).

2.2.2. Contrato Psicológico e a geração Z

O CP é considerado pelos investigadores como um construto útil para compreender as mudanças ocorridas nas relações laborais provocadas pela diversidade geracional e a digitalização (Stangrecka & Naim, 2021). Consequentemente, o presente ambiente contextual irá influenciar o CP da força de trabalho mais jovem. Apesar do conceito de CP ser generalista, as *coortes* geracionais desenvolvem esquemas mentais distintos, o que resulta na construção de diferentes CP em função do desenvolvimento das obrigações do empregador com base na percepção das gerações, e pela resposta das gerações ao cumprimento das obrigações do empregador (Lub, Bal, Blomme & Schalk, 2014). Estas experiências partilhadas afetam valores geracionais, padrões comportamentais e percepções (Stangrecka & Naim, 2021).

Particularmente, a geração Z, marcada por crescer num ambiente político especialmente tenso e sob uma crise financeira mundial (Stangrecka & Naim, 2021), possui influências sociais e experiências educacionais que impactam no seu CP (Rousseau, 2004). Stangrecka & Naim (2021) identificaram as expectativas da geração Z no local de trabalho: 1) o uso da tecnologia, que, por estarem familiarizados melhora o seu desempenho profissional, permite um *feedback* imediato e existe uma maior eficácia na comunicação; 2) a aprendizagem e desenvolvimento, em que valorizam e esperam oportunidades de aprendizagem individualizada e de desenvolvimento de competências para aumentar a sua empregabilidade; 3) a flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida, que pode ser alcançado através do trabalho remoto e horários flexíveis; e 4) as recompensas financeiras que potenciam a sua satisfação profissional.

Como resultado, se as expectativas forem satisfeitas pelos empregadores, os colaboradores da geração Z podem desenvolver tipologias de CP de longo prazo, uma vez que a relação entre empregado-empregador fortalecer-se-á, enquanto o envolvimento também aumenta.

2.3. Trabalho Significativo

2.3.1. Conceito e importância

Cada vez mais os indivíduos para além de esperarem que o seu trabalho seja uma forma de obter rendimento, o que realmente ambicionam e valorizam é que tenha um propósito (Steger, Dik & Duffy, 2012). O significado do trabalho (*meaning of work*) ou trabalho significativo (*meaningful work*) são ambos conceitos mencionados na literatura, sendo que o primeiro considera o significado, as crenças, as definições e o valor que os indivíduos e equipas atribuem ao trabalho como o principal elemento da atividade humana; enquanto o segundo relaciona-se com a experiência subjetiva de um indivíduo de que o seu trabalho é significativo, contribui para o significado da vida e beneficia um bem maior (Harpaz & Fu, 2002). Face ao exposto, e por tencionar investigar o conceito a um nível individual, ao longo da minha dissertação optei por empregar o termo de trabalho significativo.

A perspetiva unidimensional de trabalho significativo refere-se à interpretação e julgamento que um indivíduo faz sobre o propósito do seu trabalho, onde este se insere na sua vida e se este possui significância para si, concordante com os seus valores pessoais (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010), e possui uma valência positiva na medida em que contribui para o crescimento pessoal e bem-estar (Steger *et al.*, 2012). O conceito de trabalho significativo pode ser confundido frequentemente com o conceito de significância, sendo que Pratt & Ashforth (2003) sugerem que trabalho significativo se refere ao que o trabalho significa para os colaboradores – significado – bem como à quantidade de significado que estes o atribuem – significância. Além disso, a quantidade de significado pode variar, isto porque a mesma tarefa pode conter significados distintos entre os indivíduos, devido aos traços de personalidade e características individuais de cada um, o próprio trabalho e as suas tarefas (Pratt & Ashforth, 2003; Rosso *et al.*, 2010).

A maioria dos autores considera que o trabalho significativo é um conceito multidimensional. Já em 1976, Hackman & Oldham desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho, que explica a influência das características do trabalho como o grau em que o trabalhador percebe a significância, valor e propósito do seu trabalho. O Modelo é constituído por cinco dimensões-chaves do trabalho, que influenciam estados psicológicos positivos dos trabalhadores (e.g. trabalho significativo), entre as quais: (1) o envolvimento dos trabalhadores em trabalhos que lhes proporcionem uma variedade de tarefas, (2) a identidade da tarefa, (3) o significado da tarefa e (4) uma elevada autonomia,

e (5) que lhes concedam *feedback*. Esta ótica do trabalho significativo compreende a perspectiva da dimensão da gestão e comportamento organizacional, cuja defende que a organização é a responsável por proporcionar condições para desenvolver trabalho significativo (Laaser & Bolton, 2021).

O Modelo das Características do Trabalho serviu como um ponto de partida para o desenvolvimento de outros modelos recentes de trabalho significativo. Lips-Wiersma (2002) desenvolveu um modelo quadridimensional como fonte de trabalho significativo: *developing and becoming self (self/ser)*, refere-se ao sujeito alcançar o melhor de si mesmo, sendo verdadeiro e congruente com os seus valores pessoais; *expressing full potential (self/agir)* sendo o significado experienciado e adquirido através da demonstração de talento, criatividade e cumprimento de objetivos; *unity with others (outros/ser)* considera a qualidade das relações interpessoais no local de trabalho; e *serving others (outros/agir)* que é o significado adquirido quando o indivíduo contribui para o bem-estar de quem o rodeia, ao ajudar o outro (Leite, 2018). Posteriormente, e com o intuito de ter um instrumento para medir e avaliar as várias dimensões apresentadas de trabalho significativo, Lips-Wiersma & Wright (2012) desenvolveram e validaram a escala *Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)*.

Mais recentemente, e na tentativa de melhor esclarecer o conceito de trabalho significativo, foi proposto um modelo formal multidimensional. Steger e colegas (2012) identificam três dimensões subjacentes ao trabalho significativo, sendo essas o *Positive Meaning in work (PM)*, *Meaning Making Through Work (MMTW)* e *Greater Good Motivations (GGM)*, exibidas em círculos indicadores do grau de transcendência do indivíduo a partir das qualidades de um trabalho (Figura 3). A primeira dimensão (círculo central), PM, caracteriza a percepção de que o trabalho realizado possui importância, impacto e significado pessoal para o sujeito. A segunda (segundo círculo), MMTW, considera que um trabalho influencia a interpretação de que o sujeito faz sobre o sentido e o propósito sobre a sua vida, agindo como uma importante fonte de significado. Finalmente, o construto GGM (terceiro círculo), pressupõe que um trabalho proporciona a oportunidade de o sujeito contribuir ou impactar positivamente outros ou um bem maior. No presente estudo, este será o modelo a utilizar sendo que, entre a escala de Lips-Wiersma & Wright (2012) (CMWS), este é o que apresenta maior consistência interna, quer no seu total ($\alpha=0,93$), quer para as suas dimensões de PM ($\alpha=0,89$), MMTW

($\alpha=0,82$) e GGM ($\alpha=0,83$) (Both-Nwabuwe, Dijkstra & Beersma; 2017; Steger *et al.*, 2012).

À semelhança dos modelos supracitados, Rosso e colegas (2010) formularam um quadro teórico que identifica os fatores influenciadores das percepções de trabalho significativo, que podem ser potenciais fontes de trabalho significativo. Este modelo destaca a reciprocidade entre indivíduos e grupos, uma vez que o indivíduo trabalha para beneficiar o *self* e o coletivo, por meio do trabalho significativo (Steger *et al.*, 2012). As fontes de trabalho significativo integram as atitudes do indivíduo, o *self*, que inclui os valores, motivações e crenças de um indivíduo sobre o seu trabalho, e “*os outros*” ao englobar as relações do indivíduo com os seus colegas, chefias, grupos e comunidade e família, dentro e fora do local de trabalho; os valores organizacionais como o “*contexto de trabalho*” onde o indivíduo labora, cujo relaciona-se com o desenho de tarefas, cultura organizacional, aspetos sociais, contexto financeiro e cultural; e a “*vida espiritual*” com particular influência no trabalho significativo, visto que os indivíduos recorrem à espiritualidade ou religião quando pretendem alcançar significado e propósito nas suas vidas (Rosso *et al.*, 2010).

Ainda, a partir da década de 90 muitos estudos foram desenvolvidos no âmbito do trabalho significativo, visto que o tema começou a despoletar interesse e importância nas organizações, por estar relacionado com o bem-estar e com o trabalho (Harpaz & Fu, 2002; Wingerden & Stoep, 2018). Nos estudos de Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay (2019) e Bailey, Yeoman, Madden, Thompson & Kerridge (2019) foram encontradas correlações positivas com o sentido da vida, a satisfação com a vida, o trabalho como uma vocação e como um enriquecimento pessoal, felicidade, realização, crescimento e bem-estar, e correlaciona negativamente com o *stress*, depressão e ansiedade. No que diz respeito aos resultados do trabalho, os indivíduos que percecionam o seu trabalho como significativo exibem níveis mais elevados de CO, motivação intrínseca, satisfação profissional, segurança no trabalho, crescimento, identificação organizacional, motivação, aumento do desempenho e produtividade, partilha de conhecimento, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e menores intenções de *turnover* e de taxas de absentismo (Allan *et al.*, 2019; Bailey *et al.*, 2019).

2.3.2. Trabalho significativo e a geração Z

A literatura existente pressupõe que os colaboradores partilham um sentido do conceito de trabalho significativo, porém este pode discrepar consoante as características dos indivíduos (e.g. género, idade, *coortes* geracionais e a família) pois, possivelmente, influenciam as atitudes acerca do trabalho significativo (Lips-Wiersma & Morris, 2009; Michaelson *et al.*, 2014).

A escassa investigação acerca da relação das gerações e o trabalho significativo é uma realidade, sendo que do analisado foi encontrado um estudo levado a cabo por Schwabel (2014) que identificou as preferências no local de trabalho da geração Z como: oportunidades de desenvolvimento, maiores recompensas monetárias e o trabalho significativo. Dois anos após Kubátová (2016) replicou o estudo de Schwabel na República Checa e encontrou resultados similares, sendo que os inquiridos responderam as mesmas preferências numa ordem distinta: maiores recompensas monetárias, trabalho significativo e oportunidades de desenvolvimento. Assim, conclui-se que, para a geração Z, o trabalho significativo é essencial e motivador num emprego.

2.4. Modelo Conceptual e Hipóteses

Para a definição do modelo conceptual foram considerados três quadros teóricos. No que diz respeito à relação entre o tipo de CP e trabalho significativo foi considerada a Teoria de Equidade de Adams. Relativamente à relação entre o trabalho significativo e o CO considerou-se o *Job Characteristics Model* (JCM). Por fim, para a relação entre o tipo de CP e o CO foi considerada a Teoria da Troca Social. Ainda, para o desenvolvimento das hipóteses, foram consideradas evidências empíricas de estudos anteriores. Nas secções seguintes apresentam-se os quadros teóricos e os estudos empíricos.

2.4.1. Contrato Psicológico e Trabalho Significativo

A relação entre tipo de CP e trabalho significativo pode ser analisada com referência à Teoria da Equidade de Adams (Adams & Freedman, 1976), que defende que os sujeitos quando sentem justiça na sua relação com o empregador formam percepções positivas. A justiça organizacional está associada às organizações saudáveis e leva a resultados positivos no local de trabalho, o que facilita a percepção de um trabalho significativo (Kayani, Zafar, Aksar & Hassar, 2019). Caso contrário, quando os

empregados percebem injustiça organizacional, desenvolvem sentimentos negativos e não conseguem compreender o sentido e a significância do seu trabalho (Kayani *et al.*, 2019). Assim sendo, os empregados inseridos numa estrutura organizacional com uma elevada percepção de justiça organizacional sentem-se seguros, satisfeitos e o seu bem-estar em geral aumenta (Kayani *et al.*, 2019).

Dado que o CP possui quatro tipologias, cada uma delas em particular têm repercussões distintas no trabalho significativo, pelo que é importante analisar individualmente a sua relação. De modo a validar a literatura previamente exposta, a evidência empírica de Singh, Tyagi & Bamel (2020) a 355 colaboradores do setor industrial indiano confirmou a relação negativa entre o CP transacional com o trabalho significativo, e relações positivas entre o CP equilibrado com o trabalho significativo e o CP relacional com o trabalho significativo.

Quanto aos CP de curto prazo, os transacionais caracterizam-se por os colaboradores se envolverem menos nas tarefas, escassos programas de formação e não há garantias que o empregador os retenham (Rousseau, 2000). Nos CP transicionais, a relação entre o empregado e o empregador não é estável, visto que é resultante das mudanças organizacionais e contratuais previamente estabelecidas (Rousseau, 2000). Estes dois tipos de contrato causam emoções negativas (e.g. insegurança, desmotivação) nos empregados, dificultando a experiência de um trabalho significativo (Singh *et al.*, 2020).

Relativamente aos CP de longo prazo, tanto os CP relacionais como os CP equilibrados comportam-se de forma semelhante uma vez que são contratos com maior estabilidade. Nos CP relacionais tanto o empregado como o empregador planeiam o cumprimento dos seus deveres e responsabilidades mútuas a longo prazo (Singh *et al.*, 2020), e o empregado percebe que o seu empregador satisfaz as suas necessidades. Os CP equilibrados caracterizam-se pela oportunidade dos empregados aumentarem a sua empregabilidade externa ao participarem em programas de formação e de desenvolvimento (Singh *et al.*, 2020). Em ambos os CP, as necessidades dos empregados são satisfeitas, o que resulta na formação de percepções positivas, contribuindo para que sintam que o seu trabalho é significativo (Singh *et al.*, 2020).

Após esta exposição propomos as seguintes hipóteses:

H1. Os contratos psicológicos de curto prazo estão negativamente associados à percepção de trabalho significativo.

H1a. O contrato psicológico transacional está negativamente associado à percepção de trabalho significativo.

H1b. O contrato psicológico transicional está negativamente associado à percepção de trabalho significativo.

H2. Os contratos psicológicos de longo prazo estão positivamente associados à percepção de trabalho significativo.

H2a. O contrato psicológico relacional está positivamente associado à percepção de trabalho significativo.

H2b. O contrato psicológico equilibrado está positivamente associado à percepção de trabalho significativo.

2.4.2. Trabalho Significativo e Comprometimento Organizacional

O *Job Characteristics Model* (JCM) (Hackman & Oldham, 1976) é a base para a compreensão da relação entre o trabalho significativo e o CO. Segundo o JCM, as características do trabalho do empregado podem constituir uma fonte de motivação e satisfação ao realizarem-no, e, conseqüentemente, conduzem-os a estados psicológicos positivos com o reconhecimento de que o seu trabalho possui significado e que é importante (Singh *et al.*, 2020; Jiang & Johnson, 2017). Por sua vez, quando o empregado experiencia um trabalho significativo, sente-se mais satisfeito no trabalho e fica mais comprometido com a sua organização (Singh *et al.*, 2020; Jiang & Johnson, 2017).

Diversos estudos empíricos demonstraram associações positivas entre o trabalho significativo e o CO em geral, assim como a dimensão do CA (Usman, Javed, Shoukat & Bashir, 2021; Jiang & Johnson, 2017). Estes foram reforçados com a meta-análise de Allan *et al.*, (2019) a 44 artigos que encontraram fortes correlações positivas entre o significado do trabalho e o CO. Apesar de não terem sido encontrados estudos que relacionassem diretamente o trabalho significativo com as dimensões de CC e de CN, considera-se que manifestam resultados positivos idênticos aos anteriores.

Posto isto, propõe-se:

H3. A percepção do trabalho significativo está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional.

H3a. A percepção do trabalho significativo está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo.

H3b. A percepção do trabalho significativo está positivamente relacionada com o comprometimento normativo.

H3c. A percepção do trabalho significativo está positivamente relacionada com o comprometimento de continuidade.

2.4.3. Contrato Psicológico e Comprometimento Organizacional

Segundo Behery, Paton & Hussain (2012) a Teoria da Troca Social explica a relação entre o CP e o CO. De acordo com esta teoria e com a norma da reciprocidade, se o empregador cumprir as promessas feitas aos empregados (e.g. incentivos, benefícios tangíveis e intangíveis), estes valorizam-no e aumentam a confiança na organização, desenvolvendo com maior facilidade um CP de longo prazo e um maior comprometimento (Behery *et al.*, 2012; Lambert, Bingham & Zabinski, 2020). Caso ocorra o contrário, quando o empregador não cumpre o esperado, a integridade e a confiança dos trabalhadores para com a organização diminui e a relação da troca social enfraquece, resultando num CP de curto prazo e um menor comprometimento (Coyle-Shapiro & Shore, 2007; Lambert *et al.*, 2020).

Quanto às evidências empíricas que validam esta relação, o estudo de Millward & Hopkins (1998) a 476 colaboradores apresentou correlações positivas fortes entre o CP relacional e o CO, e correlações negativas entre o CP transacional e o CO. Adicionalmente, o estudo recente de Peng & Li (2021) a 312 colaboradores do setor tecnológico chinês encontrou, de igual modo, influências bastantes significativas entre o CP relacional no CO, nomeadamente de tipo afetivo, de continuidade e normativo; e, contrariamente, não suportou a relação entre o CP transacional e o CO. Relativamente às tipologias de CP equilibrado e de CP transicional, do nosso melhor conhecimento, não foram encontrados estudos que suportassem a relação com o CO. Dado a esta lacuna encontrada na investigação, faz sentido considerar que o CP equilibrado está positivamente relacionado com o CO, visto que é estável, permitindo construir uma relação mais forte e duradoura entre o empregador e o seu empregado. Por outro lado, julga-se que o CP transicional está negativamente relacionado com o CO, visto que é um

tipo de CP instável na relação entre empregado e empregador, sendo mais difícil que o empregado se sinta comprometido com a sua organização.

Dadas as evidências anteriores, formula-se as seguintes hipóteses:

H4. Os contratos psicológicos de curto prazo estão negativamente associados ao comprometimento organizacional.

H4a. O contrato psicológico transacional está negativamente associado ao comprometimento afetivo.

H4b. O contrato psicológico transacional está negativamente associado ao comprometimento normativo.

H4c. O contrato psicológico transacional está negativamente associado ao comprometimento de continuidade.

H4d. O contrato psicológico transicional está negativamente associado ao comprometimento afetivo.

H4e. O contrato psicológico transicional está negativamente associado ao comprometimento normativo.

H4f. O contrato psicológico transicional está negativamente associado ao comprometimento de continuidade.

H5. Os contratos psicológicos de longo prazo estão positivamente associados ao comprometimento organizacional.

H5a. O contrato psicológico relacional está positivamente associado ao comprometimento afetivo.

H5b. O contrato psicológico relacional está positivamente associado ao comprometimento normativo.

H5c. O contrato psicológico relacional está positivamente associado ao comprometimento de continuidade.

H5d. O contrato psicológico equilibrado está positivamente associado ao comprometimento afetivo.

H5e. O contrato psicológico equilibrado está positivamente associado ao comprometimento normativo.

H5f. O contrato psicológico equilibrado está positivamente associado ao comprometimento de continuidade.

Em suma, atendendo à revisão de literatura anteriormente apresentada e às hipóteses formuladas, desenvolveu-se o seguinte modelo conceptual (Figura 4).

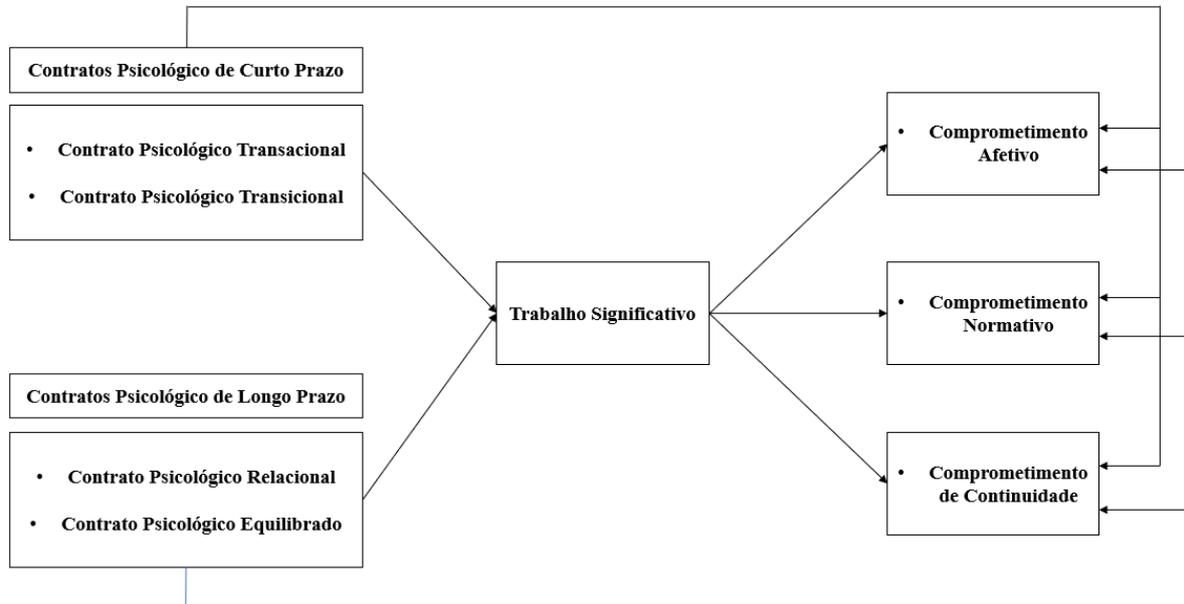


Figura 4 – Modelo Conceptual

3. Estudo Empírico

3.1. Método

O presente estudo foi desenvolvido com base numa metodologia de análise quantitativa, suportada num inquérito por questionário, elaborado na plataforma *Qualtrics*. O questionário foi divulgado, maioritariamente, através das redes sociais (e.g. LinkedIn, Facebook) e por e-mail a toda a comunidade estudantil do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) durante as duas primeiras semanas de junho de 2022.

O questionário é somente dirigido a jovens portugueses empregados pertencentes à geração Z (nascidos entre 1990-2012). A amostra obtida caracteriza-se por ser não probabilística e por conveniência. Para analisar os dados recolhidos, procedeu-se a um tratamento estatístico com recurso aos *softwares* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SmartPLS (*Partial Least Squares*).

3.1.1. Descrição da Amostra

No total, obtiveram-se 356 respostas ao questionário, das quais 82 acabaram por ser excluídas por não cumprirem o critério da pergunta de exclusão apresentada no início deste, referente à situação profissional. Adicionalmente, devido às perguntas de carácter obrigatório, foram excluídas 102 respostas por não responderem a estas questões. Assim, contabilizam-se apenas 172 respostas válidas.

Considerando as respostas válidas, apresenta-se a caracterização da amostra. Constatou-se que, relativamente ao género, 64% dos participantes são do género feminino, 35,5% do género masculino e 0,6% preferiu não responder. Quanto à idade, têm entre 18 e 35 anos e apresentam uma média de idades de 23,97 anos. A faixa etária mais representativa é a dos 18 aos 25 anos (65,1%), seguindo-se a dos 26 aos 30 anos (30,8%) e, por fim, a dos 31 aos 35 anos (4,1%).

Respeitante ao estado civil, 90,1% dos indivíduos são solteiros, 8,7% não são solteiros e 1,2% preferiram não dizer.

Em relação às habilitações académicas, 47,1% tem uma licenciatura, 29,7% um mestrado, 9,3% uma pós-graduação, 7,6% o ensino secundário, 4,7% um curso tecnológico/profissional, e, com percentagens mais reduzidas, 1,2% tem o ensino básico e 0,6% tem um bacharelato. Quanto ao vínculo contratual, predominam os trabalhadores

por conta de outrem a contrato sem termo (50%), enquanto 36% trabalha por conta de outrem a contrato a termo, 6,4% considera ter outro tipo de contrato (e.g. contrato de estágio profissional, contrato de estágio curricular e contrato de estágio extracurricular), 3,5% são trabalhadores independentes, 2,3% são trabalhadores temporários e 1,7% preferiram não responder.

No que concerne à categoria profissional, 26,7% dos trabalhadores são pessoal administrativo e similares, 20,9% técnicos e profissionais de nível intermédio, 18,0% estagiários, 15,7% especialistas das atividades intelectuais e científicas, 7% trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, 4,7% trabalhadores não qualificados, 3,5% trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices, 0,6% operadores, 0,6% representantes do poder legislativo, executivos, dirigentes, diretores e gestores e, por último, 0,6% profissionais das forças armadas; sendo que apenas 1,7% dos trabalhadores preferiram não responder à questão.

No que diz respeito à antiguidade na organização, a sua maioria trabalha na organização há menos de 1 ano (62,2%), 19,8% entre 1 e 2 anos, 16,3% entre 2 e 5 anos e 1,7% há mais de 5 anos.

Perante o número de horas trabalhadas semanalmente, 89,5% dos indivíduos trabalha 40 horas semanais, 4,7% 30 horas, 4,7% 20 horas e 1,2% 10 horas.

Por fim, considerando o horário de trabalho dos indivíduos, 87,2% possui um horário de trabalho fixo, enquanto 12,2% trabalha por turnos, e apenas 0,6% preferiram não responder a esta questão.

3.1.2. Instrumentos de Medida

O questionário utilizado no presente estudo era composto por uma questão de exclusão inicial, aplicada para filtrar os indivíduos que estão empregados, seguida por quatro grupos de questões, perfazendo um total de 78 itens. De modo a verificar a consistência interna das escalas utilizadas, procedeu-se à análise da fiabilidade através do Alpha de Cronbach (α), que deve variar entre 0 e 1, sendo que cada variável deverá apresentar um valor de 0,7 para ser considerada apropriada (Maroco & Garcia-Marques, 2006; Pestana & Gageiro, 2014). No entanto, um alpha de 0,6 pode ser ainda considerado

aceitável (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Paralelamente, todos os itens deverão apresentar uma correlação com a respetiva escala superior a 0,2.

O primeiro grupo de questões dizia respeito ao comprometimento organizacional, tendo sido utilizada a *Commitment Scale Items (CSI)*, desenvolvida por Allen & Meyer (1990), e traduzida e adaptada para Português por Nascimento, Lopes & Salgueiro (2008). A versão portuguesa é composta por um total de 19 itens, que compreende os três tipos de CO – CA (e.g. “esta organização tem um grande significado pessoal para mim”), CC (e.g. “seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer”) e CN (e.g. “como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”). Nesta escala, realizou-se uma análise fatorial, da qual conclui-se que os fatores se mantêm de acordo com os originais. Os 6 itens do CA exibiram *loadings* mais elevados no fator 1 (entre 0,507 e 0,881), os 7 do CC no fator 3 (entre 0,512 e 0,760) e os 6 do CN no fator 2 (entre 0,452 e 0,832) (Tabela 1). Em relação à fiabilidade, o CA apresenta um Alpha de Cronbach de 0,873, o CC de 0,788 e o CN de 0,856 (Tabela 2). Todos os itens apresentam uma correlação com a escala correspondente superior a 0,2.

Posteriormente, o questionário do trabalho significativo inclui 10 itens, tendo sido utilizada a escala *Work as Meaning Inventory (WAMI)* de Steger, Dik & Duffy (2012), mais especificamente a versão traduzida e adaptada por Leite (2018) (e.g. “o meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal”). No que diz respeito à fiabilidade, verificou-se um Alpha de Cronbach de 0,911 (Tabela 3). Todos os itens têm uma correlação com a escala superior a 0,2.

Finalmente, o terceiro grupo de questões é relativo ao CP, tendo sido utilizado o questionário *Psychological Contract Inventory (PCI)* desenvolvido por Rousseau (2000; 2008). Apesar de o questionário original ter 72 itens, apenas foram utilizados 40, uma vez que para o presente estudo foi somente de interesse as questões relacionadas com as obrigações por parte do empregador. O questionário original está organizado em quatro tipos de CP – CP equilibrado (e.g. “oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização”), relacional (e.g. “preocupa-se com o meu bem-estar pessoal”), transicional (e.g. “exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno”) e transacional (e.g. “não se compromete a reter-me no futuro”).

Nesta escala, procedeu-se à realização de uma análise fatorial, concluindo-se que os fatores não se mantiveram de acordo com os originais. Através do método dos componentes principais e da rotação *varimax*, foram extraídos quatro fatores (Tabela 4):

- O primeiro fator incluía 12 itens do CP equilibrado e 6 itens do CP relacional, variando os *loadings* entre 0,406 e 0,818. Tendo em conta o conteúdo dos itens, escolheu-se a designação de CP de longo prazo para este fator;
- O segundo fator incluía 8 itens do CP transicional, com *loadings* entre 0,556 e 0,743. Dado que todos os itens eram relativos ao contrato transicional, manteve-se esta designação;
- O terceiro fator incluía 3 itens do CP transacional, 2 do relacional e 3 do transicional, com *loadings* entre 0,492 e 0,810. Tendo em conta o conteúdo destes itens, escolheu-se a designação de CP de incerteza;
- O quarto fator incluía 4 itens do CP transacional, com *loadings* entre 0,491 e 0,723. Considerando o conteúdo destes itens, designou-se como CP de limitação.

Na análise de fiabilidade verificaram-se alfas de Cronbach de 0,957, 0,867, 0,889, e 0,634 para, respetivamente, o CP de longo prazo, transicional, incerteza e de limitação (Tabela 5). Todos os itens apresentam uma correlação com a escala correspondente superior a 0,2.

Por fim, o último grupo é composto por 11 questões, sendo questões sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações académicas, vínculo contratual, categoria profissional, antiguidade na organização, número de horas semanais e tipo de horário laboral).

De salientar que nos grupos de questões relativas ao CO e ao trabalho significativo, os itens foram medidos com recurso a uma escala de Likert de 5 pontos: 1. “Discordo Totalmente”, 2. “Discordo”, 3. “Não discordo nem concordo”, 4. “Concordo” e 5. “Concordo Totalmente”. Para o contrato psicológico, também foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, mas de conteúdo distinto: 1. “De forma alguma”, 2. “Ligeiramente”, 3. “Em certa medida”, 4. “Moderadamente” e 5. “Em grande medida”. Já o último grupo foi composto por questões de escolha múltipla de resposta única, embora a opção “Outro” tivesse ficado em resposta aberta.

3.2. Resultados

Nesta secção, serão apresentados os resultados do estudo relacionados com a média das escalas na amostra total, as diferenças significativas em subgrupos de amostra e à análise de equações estruturais. Estas análises visam dar resposta aos objetivos previamente definidos na introdução.

3.2.1. Média e Desvio Padrão na Amostra Total

Depois da fiabilidade das escalas ter sido verificada, o primeiro objetivo do estudo é respondido com o cálculo da média de cada variável na amostra total (Tabela 6). Tal como mencionado anteriormente, as variáveis foram medidas através de uma escala de Likert de 5 pontos, pelo que o ponto médio teórico é 3. Através da análise da Tabela 6, destaca-se que as variáveis do CA (3,2926), do trabalho significativo (3,7267) e do CP de longo prazo (3,2729) apresentam uma média superior ao ponto médio teórico. Em contrapartida, as variáveis do CC (2,7533), do CN (2,9932), do CP de limitação (2,7267), do CP de incerteza (2,2914) e do CP transicional (2,2049) apresentam uma média inferior ao ponto médio teórico.

3.2.2. Análise de Diferenças Significativas em Subgrupos da Amostra

Para responder ao segundo objetivo do estudo, procedeu-se à análise de diferenças significativas entre os subgrupos da amostra. Para tal, recorreu-se ao teste de variância ANOVA, sendo que as diferenças entre grupos são significativas quando $p \leq 0,05$, uma vez que este dado indica que há 95% certeza de que existem diferenças entre os subgrupos (Marôco, 2011). De modo a realizar a análise, consideraram-se todas as variáveis demográficas (género, idade, estado civil, vínculo contratual, categoria profissional, antiguidade na organização, horas semanais e se trabalha por turnos ou não).

Primeiramente, relativamente à variável género (Tabela 7) existem diferenças significativas na variável “contrato psicológico de longo prazo” ($p=0,025$), visto que os participantes do género feminino apresentam uma média de 3,1490 face à média de 3,5027 do género masculino.

Em seguida, quanto ao estado civil (Tabela 8), compreende-se diferenças significativas na variável “contrato psicológico de longo prazo” ($p=0,016$), sendo que os

solteiros apresentam uma média mais elevada (3,3341) enquanto os não solteiros possuem uma média mais baixa (2,7185).

Relativamente ao vínculo contratual (Tabela 9), denotam-se diferenças significativas quanto à variável “contrato psicológico de incerteza” ($p < 0,001$), visto que os trabalhadores independentes com contrato de prestação de serviços (recibos verdes) apresentam a média mais elevada (3,3125), em oposição aos trabalhadores por conta de outrem que possuem um contrato sem termo (efetivo) que apresentam a média mais baixa (1,9191).

No que concerne à antiguidade na organização (Tabela 10), notam-se diferenças significativas na variável “comprometimento de continuidade” ($p = 0,048$), uma vez que a média é mais elevada para quem trabalha na organização há mais de 5 anos (3,4286) e mais baixa para os trabalhadores na organização entre 1 e 2 anos (2,5588). Igualmente, percecionam-se diferenças significativas no “comprometimento normativo” ($p = 0,014$), pelo que a média é mais elevada para quem está na organização há menos de 1 ano (3,1526) e mais baixa para quem trabalha na organização há mais de 5 anos (2,4444). Ainda, notam-se diferenças significativas no “contrato psicológico de longo prazo” ($p = < 0,001$), sendo que a média é mais elevada para os trabalhadores que estão na organização há menos de 1 ano (3,5587) e mais baixa para os que estão na organização há mais de 5 anos (1,7778). Por fim, destaca-se a existência de diferenças significativas no “contrato psicológico transicional” ($p = < 0,001$), sendo que a média é mais elevada para os trabalhadores que estão na organização entre 2 e 5 anos (2,8080) e mais baixa para os que estão há menos de 1 ano (1,9778).

Respeitante ao horário semanal (Tabela 11), denotam-se diferenças significativas na variável “contrato psicológico de incerteza” ($p = 0,038$), em que a média é mais elevada para quem trabalha 20h/semanais (3,1875) e mais baixa para quem trabalha 40h/semanais (2,2289).

Perante trabalharem por turnos ou não (Tabela 12), verificam-se diferenças significativas na maioria das variáveis. Relativamente ao “comprometimento afetivo” ($p = 0,020$), os trabalhadores que não trabalham por turnos apresentam uma média superior (3,3522) comparativamente aos que trabalham (2,8810). Na variável “comprometimento normativo” ($p = 0,026$), os indivíduos que não trabalham por turnos apresentam uma média mais elevada (3,0544) perante os que trabalham (2,6190). No que concerne ao “contrato

psicológico de longo prazo” ($p=0,004$) os trabalhadores que não trabalham por turnos apresentam a média mais elevada (3,3800), e os que trabalham exibem a mais baixa (2,7619). Por último, quanto ao “contrato psicológico transicional” ($p=0,026$) apresenta uma média mais elevada a quem trabalha por turnos (2,6190) e uma média mais baixa a quem não trabalha (2,1550).

Após ter sido realizada a análise que permite compreender a existência de diferenças significativas em subgrupos da amostra, denota-se que variáveis demográficas como a idade e as habilitações académicas dos trabalhadores não apresentaram diferenças significativas, uma vez que todos os valores registaram $p \geq 0,05$.

3.2.3. Análise de Equações Estruturais

Tendo em conta que se pretende testar um modelo conceptual com múltiplas relações, optou-se por utilizar a modelação de equações estruturais (SEM). Para a análise das relações em estudo optou-se pelo software SmartPLS versão 3.0 (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Numa fase inicial, começamos por testar os modelos de medida utilizados, em termos de fiabilidade e validade dos diferentes constructos. Seguidamente, analisámos o modelo estrutural, em termos das relações que se estabelecem entre os constructos.

3.2.3.1 Modelos de Medida

A Tabela 13 mostra os itens que foram utilizados para cada constructo, assim como as respetivas médias, desvios-padrão, e os pesos estandardizados no respetivo constructo. Das escalas originais, excluíram-se os itens com cargas fatoriais inferiores a .6 e com fatores de inflação de variância (VIF) superiores a 3 (Hair et al., 2011).

Para avaliar a fiabilidade, utilizou-se a fiabilidade compósita, para os quais o valor mínimo aceitável é de 0,7 (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011; Nunnally & Bernstein, 1994). A Tabela 14 demonstra a existência de bons níveis de consistência interna, sendo as fiabilidades compósitas superiores a 0,7 para todos os constructos.

No que diz respeito à validade convergente, recorreu-se à variância média extraída (AVE), para a qual o valor mínimo aceitável é de 0,5 (Hair et al., 2011; Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009; Sarstedt et al., 2014). Como pode ser verificado na Tabela 14, a

percentagem da AVE é superior a 0,5 em todos os constructos. Para complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, realizaram-se pseudo-testes *t* com recurso ao *bootstrapping* (Tabela 13). Todos os indicadores apresentavam uma carga fatorial significativa ($t > 3.29$; $p < 0,001$), pelo que se verifica mais uma vez a validade convergente (Anderson & Gerbing, 1981).

Para analisar a validade discriminante, utilizou-se o critério de Fornell & Larcker (1981), que consiste em comparar as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVE) com a correlação de cada par de variáveis latentes. A Tabela 15 mostra que, para todos os pares de variáveis latentes, as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações. Assim, pode-se concluir que cada variável latente partilha mais variância com a sua própria medida do que com outros constructos, o que é considerado evidência de validade discriminante.

3.2.3.2. Modelo estrutural

Dado que a análise dos modelos de medida revelou a existência de bons índices de validade e fiabilidade, passamos seguidamente a analisar o modelo estrutural, de modo a analisar as relações em estudo (Henseler, Ringle & Sinkovics 2009).

Utilizou-se o procedimento *bootstrapping* para avaliar a significância dos coeficientes de caminho (Tabela 16). Concluiu-se que, das dezanove relações diretas em estudo, apenas cinco eram significativas, apresentando valores de *t* superiores a 1,96 ($p < 0,05$).

Também se analisou a dimensão dos efeitos a partir do f^2 (Cohen, 1988). Segundo Cohen (1988), os valores do f^2 são de 0,02 para um efeito pequeno, 0,15 para o médio e 0,35 para o grande. Verifica-se assim dois efeitos fortes, relativos ao efeito do Contrato Psicológico de Longo prazo no Comprometimento Afetivo e no Trabalho Significativo, e um efeito médio, relativo ao efeito do Contrato Psicológico de Longo prazo no Comprometimento Normativo. Os restantes dois efeitos, relativos á relação do Contrato Psicológico de longo prazo no Comprometimento de Continuidade e do Trabalho Significativo no Comprometimento Normativo, são fracos.

Seguidamente, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos para avaliar o grau de precisão preditiva do modelo. O modelo explica 46,8%

do Comprometimento Afetivo, 7,5% do Comprometimento de Continuidade, 41,6% do Comprometimento Normativo e 36,1% do Trabalho Significativo.

Finalmente, utilizou-se o procedimento *blindfolding* para calcular a relevância preditiva do modelo através do indicador de Stone-Geisser (Q^2). Em todos os casos, os valores obtidos são superiores a 0, pelo que se conclui a relevância preditiva dos modelos (Hair et al, 2011).

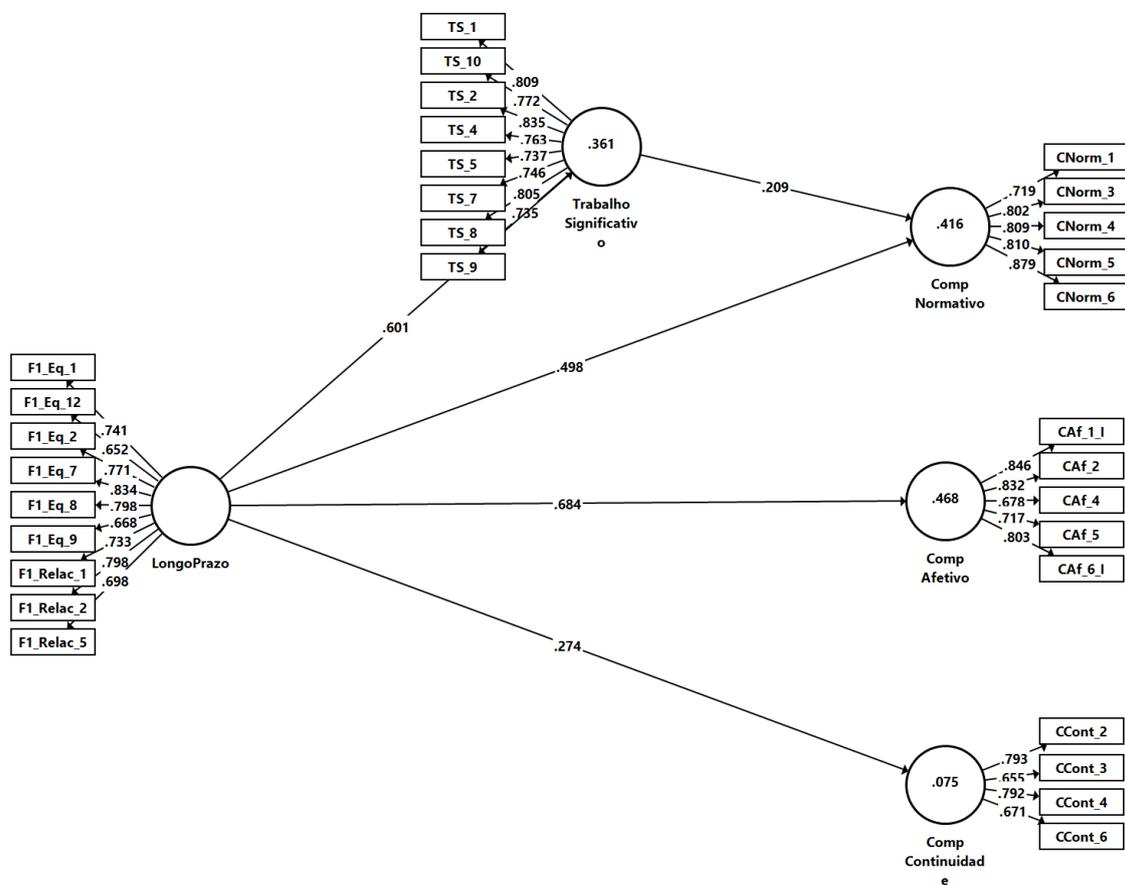


Figura 5 – Modelo Estrutural Final

3.3. Análise e Discussão dos Resultados

Nesta secção serão analisados e discutidos os resultados obtidos, assim como apresentadas possíveis explicações para os mesmos. Esta análise e discussão está organizada de acordo com os objetivos apresentados na introdução.

O primeiro objetivo do estudo consistia em analisar os níveis de comprometimento organizacional, trabalho significativo e contrato psicológico numa amostra de jovens portugueses no seu contexto organizacional. Neste sentido, analisaram-se as médias de cada uma das escalas utilizadas para cada variável, que permitiram compreender que certas respostas dos participantes apresentam médias acima do ponto médio teórico, enquanto outras apresentam uma média inferior ao ponto médio teórico.

Particularmente, destaca-se a variável com a média mais elevada, o trabalho significativo (3,7267) e com a média mais baixa, o contrato psicológico transicional (2,2049). Verifica-se que os jovens portugueses revelam ter uma perceção elevada do trabalho significativo, o que está de acordo com os estudos de Schwabel (2014) e de Kubátová (2016). O trabalho significativo é uma característica que valorizam no seu local de trabalho, uma vez que consideram que o seu trabalho possui importância e impacta positivamente os outros (Steger, 2016). Por outro lado, uma baixa concordância com o oferecimento de contrato psicológico transicional, um contrato associado a uma relação entre empregado e empregador de curto prazo, decorrente de mudanças organizacionais e alterações contratuais previamente estabelecidas, tornando-o muito instável e imprevisível (Rousseau, 2000).

O segundo objetivo de estudo pretendia analisar a existência de diferenças significativas em subgrupos dos jovens portugueses. No que diz respeito ao CP de longo prazo, compreende-se que os participantes com média mais elevada são do género masculino, solteiros, estão na organização há menos de 1 ano e não trabalham por turnos. Já os que apresentam uma média menos elevada são aqueles do género feminino, não solteiros, estão há mais de 5 anos na organização e trabalham por turnos.

Perante os resultados apresentados, é possível interpretá-los. Os indivíduos do género masculino apresentam níveis mais elevados de CP de longo prazo comparativamente aos do feminino, uma vez que, possivelmente, os empregadores disponibilizam-lhes este tipo de contrato com maior frequência por perceberem que têm maior disponibilidade para se dedicarem à organização do que os do género feminino.

Embora exista nos dias de hoje maior igualdade de género, os empregadores podem julgar que os trabalhadores homens possuam mais tempo para a organização, do que as mulheres pelos seus assuntos pessoais, particularmente relacionados com a maternidade. Os trabalhadores que são solteiros apresentam médias mais elevadas no CP de longo prazo em comparação aos não solteiros, que pode justificar-se por estarem em fases de vida distintas, com maior tempo para se dedicarem ao desenvolvimento da sua carreira na organização onde se encontram, ao contrário daqueles que estão a formar uma vida conjunta com o seu companheiro/a. Ainda, os trabalhadores que estão na organização há menos tempo (e.g. há menos de 1 ano) apresentam médias mais elevadas de CP de longo prazo, o que pode relacionar-se com o facto das primeiras perceções que estes têm da empresa, das expectativas iniciais que criam e com o cumprimento dos deveres e responsabilidades dos empregadores para consigo, quer a nível remuneratório quer de bem-estar. Em contrapartida, os empregados que trabalham há mais tempo na organização podem ter desenvolvido uma alteração do CP formado inicialmente, devido ao não cumprimento, a médio e longo prazo, dos deveres e responsabilidades do seu empregador. Além disso, são os indivíduos que não trabalham por turnos que mais desenvolvem CP de longo prazo do que os que trabalham, possivelmente por interpretarem que a organização os valoriza mais.

Em relação ao CP de incerteza é notável que os indivíduos que apresentam médias mais elevadas são os que têm um contrato de trabalho por prestação de serviços (recibos verdes) e que trabalham 20h/semanais. Os que possuem uma média menos elevada possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo) e trabalham 40h/semanais.

Atendendo aos resultados, interpreta-se que os indivíduos que são trabalhadores independentes, com um contrato de prestação de serviços, contrariamente aos que trabalham por conta de outrem, com um contrato de trabalho sem termo, apresentam médias mais elevadas no CP de incerteza, justificando-se, possivelmente, por estarem dependentes da procura do mercado para o serviço que oferecem, bem como o seu desenvolvimento e formação profissional também estará dependente de si e dos seus recursos, ao contrário dos indivíduos que estão efetivos numa organização, que lhes proporcionam um plano de carreira e estabilidade profissional. Da mesma forma, aqueles que possuem um horário de trabalho parcial (e.g. 20h/semanais) apresentam médias mais elevadas no CP de incerteza, uma vez que estes trabalhadores a tempo parcial podem perceber que são os primeiros a abandonar a empresa quando existir necessidade do

empregador dispensar colaboradores, e não são contemplados nos planos de carreiras, pelo que dificulta o seu desenvolvimento dentro da organização, comparativamente aos trabalhadores a tempo inteiro (e.g. 40h/semanais).

Em relação ao CP transicional é notável que os indivíduos que apresentam médias mais elevadas são os que estão na organização entre 2 e 5 anos e os que trabalham por turnos. Os que possuem uma média menos elevada estão há menos de 1 ano na organização e não trabalham por turnos.

Perante os resultados, quanto à antiguidade na organização, pode interpretar-se que os indivíduos que integram a organização há mais tempo (e.g. entre 2 e 5 anos) podem ter passado por mudanças que o empregador instituiu a nível salarial e de benefícios, o que corrói a qualidade de vida do empregado e faz com que este tenha dúvidas dos seus compromissos futuros para consigo, alterando-se, desta forma, o tipo de CP, em oposição aos que estão na organização há pouco tempo (e.g. menos de 1 ano), uma vez que estão na sua fase inicial e assistem a poucas ou nenhuma alteração, bem como suas expectativas ainda são pouco fundamentadas, contrariamente aos colaboradores mais experientes. Ainda, os que trabalham por turnos apresentam uma média mais elevada no CP transicional, pelo que é possível que estes suponham que não têm a mesma importância para os empregadores e, portanto, as obrigações destes são menores, comparativamente aos trabalhadores com um horário fixo.

Relativamente ao CN, este apresenta uma média mais elevada nos trabalhadores que estão na organização há menos de um ano e não trabalham por turnos. Porém, aqueles que apresentam uma média mais baixa estão há mais de cinco anos na organização e trabalham por turnos.

Atendendo aos resultados, interpreta-se que quem trabalha há menos de um ano na organização apresenta uma média mais elevada de CN, ao contrário de quem está há mais tempo (e.g. há mais de 5 anos), dado que, num momento inicial, os indivíduos podem sentir uma pressão normativa para não mudarem de emprego com demasiada frequência. Já os que não trabalham por turnos têm uma média mais elevada de CN, do que os que trabalham. Uma possível explicação passa por os trabalhadores que trabalham por turnos sentirem que a empresa não se preocupa com as suas condições de trabalho, pelo que também sentem que não têm qualquer obrigação moral de nela permanecerem.

Já o CA apresenta uma média mais alta nos indivíduos que não trabalham por turnos, em relação aos que trabalham.

Perante o resultado, interpreta-se que os que não trabalham por turnos têm uma maior predisposição para a formação e desenvolvimento de laços afetivos fortes entre a equipa, isto porque, por norma, existe uma maior concentração da equipa em horários fixos, do que quem trabalha por turnos. Deste modo, a relação emocional entre os trabalhadores aumenta, tal como o seu envolvimento e o desejo de pertença à organização.

Relativamente ao CC são os trabalhadores que estão há mais de cinco anos na organização que apresentam uma média mais elevada, enquanto os que trabalham há pouco tempo na organização (e.g. entre 1 e 2 anos) possuem médias mais baixas.

Os indivíduos que trabalham há mais tempo na organização (e.g. há mais de 5 anos) apresentam maior CC, eventualmente por ao longo do tempo de permanência na organização, têm a consciência de todos os investimentos feitos, e, por tal, decidem permanecer, ao contrário dos recém-chegados (e.g. entre 1 e 2 anos), em que a decisão de saída é mais fácil por terem menos a perder.

Respeitante ao terceiro objetivo de estudo, passa por analisar as relações estabelecidas entre a variáveis previamente definidas: os tipos de contrato psicológico, a perceção de trabalho significativo e os tipos de comprometimento organizacional. Inicialmente, as hipóteses foram formuladas de acordo com os quatro tipos de contratos psicológicos desenvolvidos por Rousseau (2000) (contrato psicológico relacional, equilibrado, transacional e transicional), com a perceção do trabalho significativo e com os três tipos de comprometimento organizacional (comprometimento afetivo, normativo e de continuidade) da geração Z portuguesa. Porém, após se proceder à sua análise, assistiu-se a uma mudança do modelo tradicional dos tipos de contratos psicológicos, sendo que somente os contratos psicológicos de longo prazo (contrato psicológico equilibrado e relacional) ficaram agregados, contrariamente aos contratos psicológicos de curto prazo que se subdividiram em novos tipos de contrato, como o contrato psicológico transicional (itens do contrato psicológico transicional), contrato psicológico de incerteza (itens do contrato psicológico transacional, relacional e transicional) e o contrato psicológico de limitação (itens do contrato psicológico transacional).

Deste modo, existiu necessidade de se reajustar as hipóteses previamente definidas, devido à nova realidade encontrada quanto à tipologia dos contratos psicológicos. Dado

que a formulação inicial das hipóteses previa a organização em contratos de longo prazo e contratos de curto prazo, considerou-se a formulação, sem a subsequente subdivisão nos quatro contratos do modelo tradicional. Ou seja, analisou-se a relação entre o contrato psicológico de longo prazo e os contratos de curto prazo (contrato psicológico transacional, de incerteza e de limitação) com a percepção de trabalho significativo e com o comprometimento afetivo, normativo e de continuidade.

Assim, conclui-se, primeiramente, que os CP de curto prazo (contrato psicológico transacional, de incerteza e de limitação) não demonstraram ter uma relação direta com nenhuma das variáveis em estudo do trabalho significativo e do CA, CN e CC. A variável do trabalho significativo também não demonstrou ter associações positivas com o CA e com o CC. Em segundo lugar, entre as hipóteses formadas, e relacionando com a literatura de Singh, Tyagi e Bamel (2020), que é semelhante ao presente estudo, os autores encontraram relações positivas entre os CP relacionais e os CP equilibrados com o trabalho significativo, o que vai ao encontro com um dos resultados deste estudo, confirmando a associação positiva entre os CP de longo prazo com o trabalho significativo. Isto é, apenas quem desenvolve um vínculo duradouro e de longo prazo na organização é quem tem uma probabilidade maior de perceber que o seu trabalho é significativo e contribui para um bem geral. Ainda, o estudo de Singh *et al.* (2020) encontrou associações significativamente positivas na relação entre o trabalho significativo e o CA, enquanto na presente investigação tal relação não se verificou, embora fossem estudados também os outros dois tipos do comprometimento (i.e., CN e CC), sendo que foi encontrada uma associação positiva entre o trabalho significativo e o CN. Isto quer dizer que a geração Z desenvolve um tipo de CN, invés de CA ou de CC, entendendo-se que esta geração, ao perceber que o seu trabalho é significativo para si e para os outros, sente uma obrigação de permanecer nele. Por fim, o estudo de Singh *et al.* (2020) encontrou influências positivas, com o efeito mediador do trabalho significativo, entre os CP transacionais, CP relacionais e os CP equilibrados com o CA, embora no presente estudo foi encontrado efeitos positivos entre os CP de longo prazo no CA, CC e no CN. Apenas os CP de longo prazo influenciam o CN com o efeito mediador do trabalho significativo.

Neste sentido, conclui-se que a geração Z possui expectativas e um entendimento dos conceitos em estudo muito particulares comparativamente às gerações passadas.

4. Conclusões

4.1. Contributos do Estudo

Respeitante às contribuições do estudo, é importante que se faça a distinção entre as contribuições teóricas e as práticas. Quanto às teóricas, salienta-se a inexistência de estudos que relacionassem as três variáveis estudadas. Embora o de Singh, Tyagi e Bamel (2020) abordasse o impacto do contrato psicológico transaccional, relacional e equilibrado e o comprometimento afetivo, com o papel mediador do trabalho significativo, não foram encontrados estudos que demonstrassem a influência com os quatro tipos de contrato psicológico (contrato psicológico transaccional, contrato psicológico transaccional, contrato psicológico relacional e contrato psicológico equilibrado) e com os três tipos de comprometimento (comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo), o que torna a presente investigação inovadora.

Adicionalmente, a maioria dos estudos relativos às relações entre variáveis não foram desenvolvidos numa amostra da geração Z, mas sim de outras *coortes* geracionais ou em trabalhadores de diversas idades, pelo que este acaba por contribuir para o desenvolvimento da literatura atual, apresentando as perceções do contexto laboral da geração mais recente no mercado de trabalho.

Ainda, este estudo sugere que o modelo de contrato psicológico poderá diferir do proposto por Rousseau. O modelo tradicional de contrato psicológico foi modificado após uma análise fatorial a esta variável, à exceção do contrato psicológico de longo prazo, que contém itens do contrato psicológico relacional e do contrato psicológico equilibrado. Deste modo, originaram-se fatores novos: o contrato psicológico transaccional, composto por itens deste mesmo tipo de contrato; o contrato psicológico de incerteza, por incluir questões dos contratos psicológicos de curto prazo - contrato psicológico transaccional e transaccional – e do contrato psicológico de longo prazo, o relacional; e, por último, o contrato psicológico de limitação, que é composto por itens do contrato psicológico transaccional. Desta forma, este modelo demonstra-nos que os conteúdos do contrato psicológico são percecionados de um modo distinto pela geração Z no seu contexto de trabalho.

Por último, este estudo obteve resultados não expectáveis, uma vez que somente os contratos psicológicos de longo prazo obtiveram uma associação positiva com o trabalho significativo, validando a *H2*. Isto, possivelmente, justifica-se por os contratos

psicológicos de longo prazo permitirem aos colaboradores a construção de relações mais fortes no seio organizacional, identificando-se mais com a mesma, e formando percepções positivas, o que contribui para que sintam que o seu trabalho é significativo. Por outro lado, apenas os contratos psicológicos de longo prazo, com o papel mediador do trabalho significativo, têm uma associação positiva com o comprometimento normativo, o que, apesar de ser um resultado inesperado, pode explicar-se por os jovens, atualmente, sentirem uma obrigação em permanecerem na organização e manterem o seu trabalho, não porque o querem, mas sim por terem a sensação de obrigatoriedade em continuar na mesma, normalmente influenciados por fatores externos, tais como: a pressão familiar, por considerarem que os seus colegas de trabalho merecem a sua lealdade ou, ainda, pela percepção de que o seu trabalho tem significado e que faz a diferença, o que dificulta a sua saída por livre vontade.

Relativamente às contribuições práticas, este estudo pode fornecer orientações importantes para os Gestores de Recursos Humanos das organizações. Através das evidências encontradas, estes poderão compreender melhor quais as expectativas e preferências da geração Z, a sua percepção de trabalho significativo e o tipo de comprometimento, de modo a obterem uma visão sobre esta nova geração e combaterem o *turnover* e, ao mesmo tempo, aumentarem a sua satisfação no local de trabalho. Também será um bom documento para as chefias, pois os seus resultados estimulam a reflexão ao fornecer *insights* importantes, tornando-se mais conscientes e atentas às mudanças necessárias para uma melhor inclusão e adaptação da geração Z no local de trabalho, e, conseqüentemente, para o alcance mais eficaz dos objetivos organizacionais. Neste sentido, seria importante apostar em formações direcionadas às chefias (e.g. *webinars*) para que a sua sensibilidade a este tema geracional fosse crescente.

Por fim, os Gestores de Recursos Humanos agora também terão uma percepção mais clara acerca das necessidades, expectativas e percepções da geração Z no mercado de trabalho, pelo que poderão apostar no redesenho de práticas e políticas de RH (recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, compensação e benefícios, gestão de talento) que permitam aumentar a atração, satisfação e retenção desta. Assim, poderão direcioná-las a cada geração e, sobretudo, individualizá-las a cada colaborador, ao investir, num primeiro momento, na comunicação individual (e.g. *coaching*) para compreender e gerir as expectativas de cada um. Após perceberem o que os indivíduos querem e necessitam, investir em novas formações com temas de

interesse e atuais (e.g. *soft skills*), disponibilização de um vasto conjunto de compensações e benefícios, propor uma diversificação de funções e priorizar a saúde mental dos seus colaboradores podem fazer a diferença na sua satisfação e envolvimento.

4.2. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações

No decorrer da realização do estudo, foram encontradas diversas limitações. Primeiramente, considera-se a limitação de idades, devido ao estudo ser relativo apenas a uma *coorte* geracional, pelo que se recomenda que, num futuro, o estudo seja dirigido a jovens adultos e adultos portugueses, de modo a possibilitar uma maior robustez e fidedignidade na avaliação dos resultados. Além do mais, seria interessante num futuro ser feita uma comparação entre a geração Z e outras gerações presentes no estudo. Como segunda limitação, o desequilíbrio de género existente entre os inquiridos, visto que o estudo conta com uma diminuta participação do género masculino em relação ao feminino, dificulta a perceção de diferenças significativas entre géneros.

Outra limitação passa pelo estudo ter sido desenvolvido com base numa metodologia quantitativa, a partir de um inquérito por questionário, o que pode originar enviesamentos nas respostas. Deste modo, futuramente, deveria considerar-se outros métodos, como a realização de entrevistas, para complementar a informação recolhida e tornar as respostas mais fidedignas.

Adicionalmente, destaca-se o facto de o estudo apenas ter sido direcionado a jovens empregados, restringindo a participação daqueles que, atualmente, não se encontram empregados, mas que já tiveram a sua primeira experiência profissional. Assim, propõe-se que seja realizado um estudo que incluísse ambas realidades. Também as perceções e as respostas dos indivíduos podem ter sido influenciadas pela COVID-19 e o contexto atual social, económico e financeiro que se vive.

Por último, o estudo por ter sido realizado em Portugal permitiu apenas percecionar a realidade da geração Z do nosso país, pelo que seria interessante alargar o campo de investigação a outros países europeus, de modo a percecionar e comparar as diferentes necessidades, expectativas e preferências dos jovens europeus.

Apesar destas limitações encontradas, esperamos que o estudo tenha contribuído para o melhor conhecimento da geração Z no contexto organizacional português.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90.
- Adams, S., Quagraine, F., & Klobodu, E. K. M. (2014). Psychological contract formation: The influence of demographic factors. *International Area Studies Review*, 17(3), 279-294.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, 22(3), 1-18.
- Allan, B. A., Barbarich, C. B., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988) 'Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach'. *Psychological Bulletin*, 103(1), 411-423.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 1-31.
- Bankins, S., Griep, Y., & Hansen, S. D. (2020). Charting directions for a new research era: addressing gaps and advancing scholarship in the study of psychological contracts. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 29(2), 159-163.
- Behery, M., Paton R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating Effect of transformational leadership. *Competitiveness Review*, 22(4), 299-319.

- Both-Nwabuwe, J. M. C., Dijkstra, M. T. M., & Beersma, B. (2017). Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. *Frontiers in Psychology, 8*(1658), 1-14.
- Briscoe, J., Hall, D., & Frautschy DeMuth, R. (2005). Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 30-47.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277-1296.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & 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. A. M., Costa, S. P., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological contracts: Past, present, and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 145-169.
- Deloitte (2022). *Gen Z And Millennial Survey*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pt/Documents/millennial-survey-2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology, 79*(3), 370-380.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981) 'Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error'. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review, 53*(4), 541-555.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*, 250-279.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). 'PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). 'The use of partial least squares path modeling in international marketing'. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, D. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-17.
- Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(03), 261-283.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47–54.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the “Right Kind” of Commitment Be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 308-333.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jiang, L., & Johnson, M. J. (2017). Meaningful work and affective commitment: a moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33, 545-558.
- Kayani, M. B., Zafar, A., Aksar, M., & Hassan, S. (2019). IMPACTS OF DESPOTIC LEADERSHIP AND DARK PERSONALITY TRIAD ON FOLLOWER'S SENSE OF MEANINGFUL WORK: MODERATING INFLUENCE OF

ORGANIZATIONAL JUSTICE. *International Transaction Journal of Engineering Management, & Applied Sciences & Technologies*, 11(2), 1-14.

Kubátová, J. (2016). Work-Related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5(4), 61-70.

Laaser, K., & Bolton, S. (2021). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 1-21.

Lambert, L. S., Bingham, J. B., & 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. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspetivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 67-94.

Leite, P. F. (2018). *WORKING LIKE YOU MEAN IT: CONTRIBUIÇÃO PARA A TRADUÇÃO E VALIDAÇÃO DE UMA ESCALA DE MEANINGFUL WORK* (Dissertação de Mestrado, Especialidade em Psicologia Social e Organizações). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.

Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual 'meaning-making' on career behavior. *Journal of Management Development*, 21(7), 497-520.

Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between “Meaningful Work” and the “Management of Meaning”. *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.

Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R., & Schalk, R. (2014). *Why do generational differences in psychological contracts exist?* In E. Parry (Ed.), *Generational Diversity at Work: New Research Perspectives* (pp. 37-51). Routledge.

Maioli, E. (2016). New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment. *Journal of Business*, 02(01), 01-12.

- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17, 1472-8117.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed). Lisboa: Report Number.
- Maroco, J., & Marques, G. T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Mathieu, J., E., & Zajac, D., M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Social Science*, 234-240.
- Nascimento, J. L, Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a do Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 105-133.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd edition, McGraw-Hill, New York.

- Peng, L., & Li, Z. (2021). Psychological contract, organizational commitment, and knowledge innovation: A perspective of open innovation. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 418-432.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (6ª Ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In Cameron K. S., Dutton, J. E. e Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015) *SmartPLS 3*, SmartPLS GmbH, Bönningstedt.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 02(02), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, London.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M. (2008, janeiro 5). *Psychological Contract Inventory: Employee and Employer Obligations*. <https://www.cmu.edu/tepper/faculty-and-research/assets/docs/psychological-contract-inventory-2008.pdf>

- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081– 1098.
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R. L. M., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 1-31.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014) ‘Partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 105-115.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schwabel, D. (2014). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study*. Workplace Intelligence. Consultado a 20 de agosto de 2022. <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Singh, N., Tyagi, H., & Bamel, U. (2020). Impact of transactional, relational and balanced contract on affective commitment: Meaningful work as mediator. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 131-149.
- Stangrecka, H. B., & Naim, M. F. (2021). Brace Up for the New Generation: Decoding the Psychological Contract Expectations of Gen Z in a Digital World. In Coetzee, M. e Deas, A. (Ed.), *Redefining the Psychological Contract in the Digital Era: Issues for Research and Practice* (pp. 1-335). África do Sul: Springer.
- Steger, M. F. (2016). Creating Meaning and Purpose at Work. In L. G. Oades, M. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work* (pp. 60-81). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch5>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.

- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Usman, M., Javed, U., Shoukat, A., & Bashir, N. A. (2021). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member Exchange. *Behavior and Information Technology*, 40(2), 206-220.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wingerden, J. V., & Stoep, J. V. D. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PLoS ONE* 13(6), 1-11.

Anexos

Anexo I – Figuras

Figura 1 - Tipos de Contratos Psicológicos (Rousseau, 1995)

		Performance Terms	
		Specified	Not Specified
Duration	Short-term	Transactional	Transitional/ No guarantees
	Long-term	Balance	Relational

Figura 2 – Características dos Tipos de Contratos Psicológicos (Rousseau, 1997)

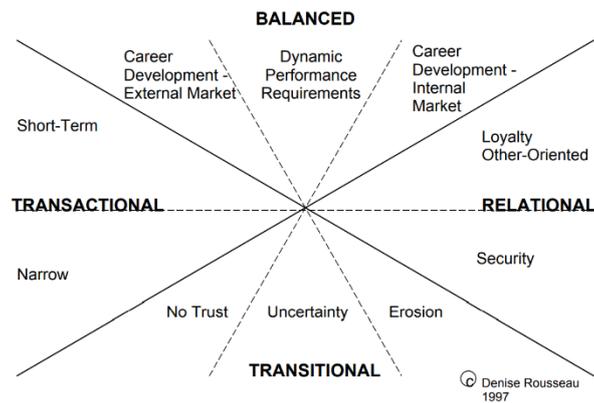


Figura 3 – Modelo de Três Níveis do Trabalho Significativo de Steger *et al.* (2012) (Steger, 2016)



Anexo II – Tabelas de Análise Estatística

Tabela 1 – Tabela Matriz Escala Comprometimento Organizacional

	Componente		
	1	2	3
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	,881	,082	,039
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	,718	,276	,124
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.	,857	,178	-,037
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	,507	,376	,177
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	,620	,196	,219
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	,863	,117	-,047
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	,055	,072	,668
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	,126	,123	,671
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	,098	-,038	,760
Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,096	,285	,512
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	-,122	-,065	,709
Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta organização neste momento.	,008	,197	,670
Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	,170	,261	,523
Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	,088	,832	,088
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	,356	,452	-,023
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	,196	,777	,142
Esta organização merece a minha lealdade.	,501	,536	,155
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	,160	,807	,181
Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	,438	,677	,254

Tabela 2 – Alpha de Cronbach do Comprometimento Afetivo (CA), Comprometimento de Continuidade (CC) e Comprometimento Normativo (CN)

Estatísticas de confiabilidade - CA		Estatísticas de confiabilidade - CC		Estatísticas de confiabilidade - CN	
Alfa de Cronbach	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Nº de itens
,873	6	,788	7	,856	6

Tabela 3 – Alpha de Cronbach do Trabalho Significativo (TS)

Estatísticas de confiabilidade - TS	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
,911	10

Tabela 4 – Tabela Matriz Escala Contrato Psicológico

	Componente			
	1	2	3	4
Oferece-me oportunidades de desenvolver carreira dentro desta organização.	,673	-,168	-,405	-,105
Ajuda-me a desenvolver competências para o mercado de trabalho.	,728	-,222	,047	-,136
Oferece-me oportunidade de desenvolvimento com a organização.	,784	-,229	-,278	-,098
Apoia-me para que eu atinja níveis de desempenho mais elevados.	,781	-,238	-,264	-,053
Colabora para que eu corresponda aos mais altos padrões da organização.	,800	-,277	-,206	,003
Apoia-me para atingir metas cada vez maiores.	,818	-,281	-,211	-,067
Possibilita-me ajustes a novos requisitos desafiadores de desempenho.	,807	-,136	-,135	-,062
Atribui-me tarefas que aumentam a minha empregabilidade.	,768	-,108	-,177	-,115
Proporciona-me potenciais oportunidades de emprego fora da organização.	,667	-,050	-,035	-,149
Oferece-me oportunidade de progredir dentro da organização.	,714	-,121	-,463	-,097
Oferece-me oportunidades de promoção.	,736	-,094	-,401	-,113
Valoriza contactos que criem oportunidades de emprego noutras organizações.	,681	-,057	,033	-,058
Preocupa-se com o meu bem-estar pessoal.	,599	-,418	-,120	,132
Toma decisões com os meus interesses em mente.	,693	-,404	-,052	,146
Preocupa-se com o meu bem-estar a longo prazo.	,670	-,427	-,112	,086

Responsabiliza-se pelas preocupações e bem-estar de todos os funcionários.	,656	-,331	-,183	,134
Oferece-me remuneração e benefícios adequados.	,598	-,326	-,219	,153
Oferece-me benefícios sociais permanentes que abrangem os meus familiares.	,406	-,174	-,371	,133
Não compartilha informações importantes comigo nem com os outros colegas.	-,071	,673	,166	,133
Estagnação ou redução dos salários quanto mais eu trabalho.	-,329	,601	,184	,026
Age como se não confiasse em mim ou nos demais colaboradores.	-,288	,643	,053	,085
Promove mudanças sem me envolver ou aos demais colaboradores.	-,234	,665	-,111	,195
Existe uma incerteza quanto aos seus compromissos com os colaboradores.	-,037	,613	,380	,239
Exige mais de mim enquanto me dá menos de retorno.	-,258	,743	,173	,062
Diminuição dos benefícios nos próximos anos.	-,307	,556	,167	-,084
Cada vez mais trabalho e tenho um salário menor.	-,300	,685	,128	-,122
Não se compromete a reter-me no futuro.	-,241	,248	,519	,202
Concede-me um emprego apenas por um curto período de tempo.	-,107	,045	,800	,174
Concede-me um emprego de curto prazo.	-,034	,194	,810	,159
Proporciona-me um emprego estável.	-,342	,125	,721	-,046
Garante-me um emprego seguro.	-,383	-,031	,778	,026
Existe uma incerteza quanto aos seus compromissos para comigo.	-,039	,483	,492	,237
É difícil de prever a direção futura da sua relação comigo.	-,204	,521	,557	,052
Há um futuro incerto quanto às relações comigo.	-,182	,424	,593	,178
Oferece-me envolvimento limitado na organização.	,075	,047	,138	,600
Dá-me formação somente para o meu trabalho atual.	-,099	,124	,033	,723
Oferece-me um trabalho com limitação específica, com responsabilidades bem definidas.	-,048	-,031	,081	,714
Requer que eu execute apenas um conjunto limitado de tarefas.	-,161	,211	,281	,491

Tabela 5 – Alpha de Cronbach Contrato Psicológico de Longo Prazo, Transicional, Incerteza e de Limitação

Estatísticas de confiabilidade – CP Longo Prazo	Estatísticas de confiabilidade – CP Transicional	Estatísticas de confiabilidade – CP Incerteza	Estatísticas de confiabilidade – CP Limitação
--	---	--	--

Alfa de Cronbach	Nº de itens						
,957	18	,867	8	,889	8	,634	4

Tabela 6 – Média e Desvio Padrão

	Média	Desvio Padrão
Comprometimento afetivo	3,2926	0,86834
Comprometimento normativo	2,9932	0,84818
Comprometimento continuidade	2,7533	0,75626
Trabalho Significativo	3,7267	0,69710
Contrato Psicológico de Longo Prazo	3,2729	0,94605
Contrato Psicológico Transicional	2,2049	0,89741
Contrato Psicológico de Incerteza	2,2914	0,95962
Contrato Psicológico de Limitação	2,7267	0,85381

Tabela 7 – Diferenças por Género

		Média	Z	Sig.
Final_CPLongoPrazo	Feminino	3,1490	5,130	0,025
	Masculino	3,5027		

Tabela 8 – Diferenças por Estado Civil

		Média	Z	Sig.
Final_CPLongoPrazo	Solteiro/a	3,3341	5,959	0,016
	Não solteiro/a	2,7185		

Tabela 9 – Diferenças por Vínculo Contratual

		Média	Z	Sig.
Final_CPIncerteza	Contrato de Trabalho sem Termo (efetivo)	1,9191	7,507	<0,001
	Contrato de Trabalho a Termo Certo	2,5440		
	Contrato de Trabalho a Termo Incerto	2,4844		
	Contrato de Trabalho Temporário	3,2188		
	Contrato de Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	3,3125		
	Outro	2,8854		

Tabela 10 – Diferenças por antiguidade na organização

		Média	Z	Sig.
Final_CContinuidade	Há menos de 1 ano	2,7303	2,692	0,048
	Entre 1 e 2 anos	2,5588		
	Entre 2 e 5 anos	3,0051		
	Há mais de 5 anos	3,4286		
Final_CNormativo	Há menos de 1 ano	3,1526	3,616	0,014
	Entre 1 e 2 anos	2,7353		
	Entre 2 e 5 anos	2,7560		
	Há mais de 5 anos	2,4444		
Final_CPLongoPrazo	Há menos de 1 ano	3,5587	11,166	<0,001
	Entre 1 e 2 anos	3,0425		
	Entre 2 e 5 anos	2,7302		
	Há mais de 5 anos	1,7778		
Final_CPTransicional	Há menos de 1 ano	1,9778	8,020	<0,001
	Entre 1 e 2 anos	2,3934		
	Entre 2 e 5 anos	2,8080		
	Há mais de 5 anos	2,5417		

Tabela 11 – Diferenças por horas de trabalho semanais

		Média	Z	Sig.
Final_CPIncerteza	10h	2,4375	2,862	0,038
	20h	3,1875		
	30h	2,5625		
	40h	2,2289		

Tabela 12 – Diferenças entre inquiridos que trabalham por turnos e inquiridos que não trabalham

		Média	Z	Sig.
Final_CAfetivo	Sim	2,8810	5,542	0,020
	Não	3,3522		
Final_CNormativo	Sim	2,6190	5,012	0,026
	Não	3,0544		
Final_CPLongoPrazo	Sim	2,7619	8,451	0,004
	Não	3,3800		
Final_CPTransicional	Sim	2,6190	5,068	0,026
	Não	2,1550		

Tabela 13 – Média, desvio padrão e pesos estandardizados dos indicadores

Construto	Indicadores	Média	Desvio Padrão	Cargas Fatoriais	Bootstrap (pseudo teste t)	P
Comprometimento Afetivo	CAf_1_I	3.628	1.116	0.853	24.563	0.000
	CAf_2	3.279	1.107	0.822	22.311	0.000
	CAf_4	2.936	1.121	0.673	12.745	0.000
	CAf_5	2.593	1.135	0.714	18.831	0.000
	CAf_6_I	3.762	1.032	0.813	21.501	0.000
Comprometimento de Continuidade	CCont_2	3.017	1.188	0.787	9.282	0.000
	CCont_3	2.762	1.124	0.708	6.354	0.000
	CCont_4	3.372	1.137	0.756	7.874	0.000
	CCont_6	3.035	1.176	0.705	6.115	0.000
Comprometimento Normativo	CNorm_1	2.727	1.147	0.717	14.547	0.000
	CNorm_3	2.907	1.158	0.803	25.007	0.000
	CNorm_4	3.384	1.064	0.810	31.750	0.000
	CNorm_5	2.942	1.150	0.809	19.601	0.000
	CNorm_6	2.884	1.045	0.879	53.791	0.000
Trabalho Significativo	TS_1	3.529	1.008	0.808	26.856	0.000
	TS_2	3.983	0.873	0.835	24.399	0.000
	TS_4	3.727	0.883	0.764	14.350	0.000
	TS_5	3.977	0.715	0.739	11.523	0.000
	TS_7	3.593	0.932	0.746	14.362	0.000
	TS_8	3.599	0.980	0.803	24.598	0.000
	TS_9	3.791	0.966	0.736	13.510	0.000
	TS_10	3.453	1.042	0.772	21.052	0.000
Contrato Psicologico Longo Prazo	F1_Eq_1	3.349	1.412	0.742	17.444	0.000
	F1_Eq_2	3.948	1.153	0.771	18.834	0.000
	F1_Eq_7	3.302	1.157	0.834	30.776	0.000
	F1_Eq_8	3.512	1.237	0.798	23.633	0.000
	F1_Eq_9	3.087	1.422	0.668	13.244	0.000
	F1_Eq_12	2.837	1.319	0.652	12.649	0.000
	F1_Relac_1	3.535	1.264	0.734	19.149	0.000
	F1_Relac_2	2.988	1.215	0.799	27.189	0.000
	F1_Relac_5	3.058	1.242	0.698	17.503	0.000
Contrato Psicológico Transicional	F2_Transic_2	2.302	1.254	0.645	10.267	0.000
	F2_Transic_3	2.349	1.332	0.733	17.137	0.000
	F2_Transic_6	1.872	1.199	0.737	14.706	0.000
	F2_Transic_7	2.343	1.198	0.693	13.529	0.000
	F2_Transic_9	2.227	1.172	0.633	8.937	0.000
	F2_Transic_10	2.512	1.340	0.824	26.872	0.000
	F2_Transic_11	1.890	1.091	0.681	12.697	0.000
	F2_Transic_12	2.145	1.341	0.791	21.749	0.000
Contrato Psicológico Incerteza	F3_Transac_2	2.465	1.370	0.669	9.879	0.000
	F3_Transac_3	1.779	1.200	0.731	14.042	0.000
	F3_Transac_7	2.012	1.276	0.771	17.079	0.000
	F3_Relac_6_I	2.297	1.234	0.808	25.434	0.000
	F3_Relac_8_I	2.372	1.321	0.806	21.258	0.000
	F3_Transic_1	2.314	1.241	0.644	8.213	0.000
	F3_Transic_4	2.709	1.252	0.772	19.824	0.000
	F3_Transic_8	2.384	1.304	0.767	15.089	0.000
Contrato Psicológico Limitação	F4_Transac_5	2.750	1.352	0.729	2.954	0.003
	F4_Transac_6	2.878	1.142	0.920	4.096	0.000

Tabela 14 – Fiabilidade e validade convergente

Variáveis Latentes	Fiabilidade compósita	Variância média extraída (AVE)
Comp Afetivo	0.884	0.605
Comp Continuidade	0.829	0.548
Comp Normativo	0.902	0.648
Trabalho Significativo	0.924	0.602
CP Longo Prazo	0.918	0.557
CP Transicional	0.895	0.518
CP Incerteza	0.867	0.567
CP Limitação	0.783	0.551

Tabela 15 - Correlações entre variáveis latentes e raízes quadradas da variância média extraída

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Comp Afetivo	0.778							
(2) Comp Continuidade	0.258	0.740						
(3) Comp Normativo	0.593	0.389	0.805					
(4) Trabalho Significativo	0.527	0.204	0.509	0.776				
(5) CP Longo Prazo	0.683	0.260	0.624	0.601	0.746			
(6) CP Transicional	-0.503	-0.109	-0.347	-0.266	-0.591	0.720		
(7) CP Incerteza	-0.451	-0.115	-0.274	-0.191	-0.476	0.644	0.753	
(8) CP Limitação	-0.006	0.111	0.017	0.046	-0.089	0.126	0.247	0.743

Tabela 16 – Efeitos diretos – Relações significativas

		β	Teste t	p-	f^2
H5a H5d	CP Longo Prazo -> Comp. Afetivo	0.684	15.923	0.000	0.880
H5c H5f	CP Longo Prazo -> Comp. Continuidade	0.274	3.796	0.000	0.081
H5b H5e	CP Longo Prazo -> Comp. Normativo	0.498	5.963	0.000	0.271
H2a H2b	CP Longo Prazo -> Trabalho Significativo	0.601	9.468	0.000	0.566
H3b	Trabalho Significativo -> Comp. Normativo	0.209	2.277	0.023	0.048