

A LIDERANÇA E O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO UM PILAR DO CONTRATO PSICOLÓGICO

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A PILLAR OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT

**BÁRBARA MARIA AMARAL
CARMELO**

Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra,
Portugal
barbaracarmelo3@gmail.com

**PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO
CORREIA**

Faculdade de Direito da Universidade de
Coimbra, Portugal
ICET/CUA/UFMT, Brasil
pcorreia@fd.uc.pt

Received: 30 Mar 2025

Accepted: 04 May 2025

Published: 10 Jul 2025

Corresponding author:

pcorreia@fd.uc.pt



Contrato Psicológico.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo dar a entender como é que a liderança e o clima organizacional podem influenciar a manutenção do Contrato Psicológico. Muitas vezes tem-se a ideia de que a não manutenção do Contrato Psicológico (ou a violação do mesmo) é algo negativo e acarreta fatores também eles negativos para as organizações, sendo, por vezes, entraves ao alcance dos objetivos das mesmas. Contudo nem sempre é assim, pois o contrato tem inerente a si uma subjetividade que não permite esclarecer concretamente se a violação é algo intrinsecamente mau ou bom. No que toca à estrutura do artigo, este encontra-se dividido em quatro grandes secções dependentes umas das outras. Uma primeira onde se define o conceito de liderança; outra onde se define o conceito de clima organizacional; uma terceira referente à definição de Contrato Psicológico; por fim uma quarta secção onde se relacionam os conceitos chave do artigo e se faz referência a uma visão diferenciada, onde se questiona se de facto há a necessidade de existir um Contrato Psicológico e que se a violação deste contrato é necessariamente algo mau para a organização.

Palavras-chave: Contrato Psicológico. Liderança. Motivação. Clima Organizacional. Violação do

Abstract: The aim of this article is to show how leadership and the organizational climate that comes from it can influence the maintenance or violation of the Psychological Contract. It is often thought that the violation of the Psychological Contract is something negative and also brings negative factors to organizations, sometimes hindering the achievement of their objectives. However, this isn't always the case, as the contract has an inherent subjectivity that doesn't make it possible to clarify whether the violation is something intrinsically bad or good. As far as the structure of the article is concerned, it is divided into four main sections that depend on each other. The first defines the concept of leadership; another defines the concept of organizational climate; a third refers to the definition of the Psychological Contract; finally, a fourth section relays the key concepts of the article and refers to a differentiated view, questioning whether there really is a need for a Psychological Contract and whether the negative violation of this contract is necessarily bad for the organization.

Keywords: Psychological Contract. Leadership. Motivation. Organizational Climate. Violation of the Psychological Contract.

1. Introdução

O Comportamento Organizacional é caracterizado por ser uma área significativamente multidisciplinar, capaz de caracterizar as organizações e o meio ambiente inerente a estas. Neste sentido, o Comportamento Organizacional é uma disciplina do conhecimento humano que correlaciona significativamente o clima e a mentalidade de uma organização e de quem a lidera (Costa e Correia, 2022).

Segundo Chiavenato (2014), o valor de uma organização encontra-se naquilo que não é tangível, ou seja, nos ativos intangíveis que nada mais são do que aquilo que não se observa de forma direta, mas que são a riqueza da organização, harmonizando as bases necessárias que levam uma determinada organização ao sucesso.

Neste contexto, a liderança e o papel do líder têm uma importância preponderante no desenvolvimento e evolução de uma organização, na medida em que, é a partir da liderança que não só se definem objetivos, mas que se tomam decisões para ir ao encontro desses mesmos objetivos, influenciando o clima da organização (Popa, 2012).

Mas sendo uma organização composta por pelo menos duas pessoas e segundo Almeida (2004) as pessoas são o mais importante das organizações, na medida em que, como aduzido acrescentam um valor intangível à organização. Há, então, a necessidade de perceber como funcionam as relações entre a organização e os empregados (Costa e Correia, 2022). Desta lógica, nasce a necessidade de estudar e perceber o Contrato Psicológico.

A forma como o mundo se tem vindo a alterar e a rapidez com que o mercado se desenvolve e evolui, faz com que haja a necessidade de novas formas de administração e gestão. É neste ângulo que o Contrato Psicológico tem sido uma ferramenta do Comportamento Organizacional (Anbreu e Silva, 2006).

Contudo, as relações humanas são subjetivas e por isso o Contrato Psicológico também o é. Tal acontece devido à informalidade do Contrato Psicológico, pois o mesmo não é escrito e por isso vinculativo. Assim, a subjetividade deste contrato abrange vários fatores, (económicos, políticos, religiosos, morais) que são transversais ao líder e ao subordinado (Gardner et al., 2015).

No que toca à relevância da temática do presente trabalho, esta atua no entendimento de como a liderança e o clima organizacional que advém da mesma, podem influenciar a manutenção ou a violação do Contrato Psicológico, ao mesmo tempo que se entende se o Contrato em causa é deveras relevante para o alcance dos objetivos da organização. Assim,

pretende-se responder à questão “A Liderança e o Clima Organizacional são importantes para a manutenção do Contrato Psicológico?”.

2. Revisão de Literatura

2.1. Conceito de Liderança

No que toca ao Comportamento Organizacional, a liderança é um conceito de bastante relevância, na medida em que, uma organização depende fortemente do seu líder (Costa e Correia, 2022).

De um modo geral, o conceito de liderança não é fácil de definir, visto que, por ser bastante estudado, é alvo de um significativo debate, acabando por não existir uma concordância em relação à definição do conceito em questão. Não obstante, existem elementos comuns nas variadíssimas definições que são atribuídas ao significado de liderança, como por exemplo, “objetivo”, “grupo” e “influência” (Bryman, 1991).

No dia a dia, quando nos referirmos a um líder, estamos a falar de um indivíduo que ocupa cargos e posições altas nas organizações, sendo importante entender que, por vezes, também nos referimos a liderança como uma característica da personalidade inerente às *soft skills* de um determinado indivíduo, destacando-se por isso dos restantes que não possuem esta característica (Hogan & Kaiser, 2005).

A liderança é, de certa forma, vista como instrumento de poder bastante individual e autoritário, seguindo uma lógica vertical (de cima para baixo), onde só quem se encontra no topo consegue liderar. Contudo, nem sempre é assim, por vezes, a liderança é horizontal, ou seja, concentra-se no líder, mas também nos seus seguidores (Avolio et al., 2009). Nesta linha de raciocínio, de acordo Fraga (2018), a liderança consiste na interação entre dois ou mais indivíduos do mesmo grupo, pelo que, de um modo geral, envolve a (re)estruturação das perceções dos membros de uma determinada organização seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos.

Por sua vez, Chen e Yang (2023), assumem que a liderança é um processo, onde um único membro de uma determinada organização ou grupo influencia a tomada de estratégias, de escolhas de objetivos e a própria motivação das pessoas para alcançar esses mesmos objetivos. Assim, esse único membro é capaz de influenciar a própria confiança dos restantes membros da organização.

Outra definição descreve a liderança como um triângulo equilátero, em que num dos lados desse triângulo se posiciona o líder, no outro lado os seus seguidores e no último lado

o contexto em que estão inseridos. Todos os lados são importantes de igual modo, configurando assim a definição de liderança (Volckmann, 2012 citado por Fraga, 2018).

Como podemos observar através dos parágrafos aduzidos, a liderança assume, de facto, diversas definições, mas todas têm inerente a si a ideia de que o líder é um guia ou referência que possibilita a estabilidade e a vontade de atingir objetivos, pelo que, promove a motivação¹, a dedicação e o interesse de todos. Assim, nesta linha de raciocínio, a liderança é importante, na medida em que, os líderes têm uma integridade e visão criativa necessária para revolver os problemas dos *stakeholders* (Popa, 2012).

Nos dias atuais, a liderança, e tudo o que este conceito envolve, deixou de estar inerente a uma mera característica relacionada com as *soft skills* e passou a ser vista como um patamar onde um determinado indivíduo se posiciona, tendo como função a maximização da colaboração entre os funcionários de uma determinada organização, na medida em que, ao estimular as boas relações interpessoais, vai resultar o benefício da organização. (Barbosa, 2017).

Tendo em conta o conceito de liderança no quotidiano, é imprescindível destacar dois tipos de liderança: a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional (Borges & Mendes, 2014).

No que diz respeito à Liderança Transacional, podemos dizer que desta fazem parte um conjunto de práticas comuns inerentes à ênfase de regras estabelecidas de um modo superior, pelo que, o líder transacional exerce o seu poder/ influência a partir da delimitação de objetivos, do fornecimento de recompensas, em troca da maximização das performances dos funcionários. Assim, neste tipo de liderança, segue-se uma lógica em que o seguidor é forçado a seguir as normas e expectativas do líder, sendo recompensado se as cumprir e não recompensado se não as cumprir. (Paulino, 2012).

Do outro lado, e de modo contrastante, temos a Liderança Transformacional, caracterizada por uma maior preocupação com as motivações dos seguidores e com a satisfação das suas carências, pelo que, tem como pilar o envolvimento do seguidor/funcionário na realização de todo o tipo de tarefas (Paulino, 2012).

É assim, que conseguimos perceber que as diversas definições existentes do conceito de liderança ao longo dos anos (aduzidas nos parágrafos anteriores) podem convergir em duas visões que com as suas distinções estão presentes nas diversas organizações (Bass, 1990).

¹ Conceito de significativa importância, desenvolvido no tópico 4

2.2. Abordagens da Liderança

Como podemos verificar ao longo da definição de liderança, este conceito é bastante amplo, e o facto de não existir uma definição concreta e única sobre o mesmo, faz com que, existam, também diversas abordagens, ou seja, teorias sobre a liderança. Assim, podemos destacar as abordagens dos traços de liderança, as abordagens comportamentais e as abordagens situacionais ou contingenciais.

A primeira abordagem referida, leia-se abordagem dos traços de liderança, destaca-se até à II Grande Guerra, na medida em que, distinguiam os seguidores do líder através dos traços físicos, ou seja, da estatura e aparência. Eram também fatores distintivos, os traços de personalidade, como a autoestima, autoconfiança e a inteligência (Fraga, 2018).

As abordagens comportamentais, dão continuidade ao período histórico e aparecem nos anos 50 do século XX. Esta teoria foca-se nos comportamentos de um indivíduo, de forma, a fazer deste um bom líder. Assim, destacam-se duas categorias comportamentais: orientação para as tarefas, onde os líderes se focam mais no trabalho e em atingir objetivos por via da pressão dos seguidores; e a orientação para as relações, onde a forma de atuação de um líder é mais virada no bem-estar da equipa (Fraga, 2018).

Por outro lado, no que toca às abordagens situacionais ou contingenciais, estas abordagens defendem que não existe um modo homogêneo de eficácia, isto é, a eficácia de um modelo de liderança varia mediante as situações, sendo que estas podem ou não ser favoráveis ao líder. Dentro desta abordagem, a teoria mais conhecida é a teoria de Fieldler (Fraga, 2018). Esta teoria defende que a eficácia de um líder varia de acordo favorabilidade de três fatores: a relação líder – subordinados, a estrutura da tarefa a ser concretizada e a posição de poder (um líder será mais respeitando se ocupar um cargo hierárquico superior aos seus subordinados) (Lopes, 2023).

2.3. Estilos de Liderança

Como temos vindo a observar o líder desempenha um papel fulcral no que toca à liderança em sentido lato, pois o líder é a personificação de liderança, na medida em que, é ele que tem de atrair os seguidores influenciando-os a agir em conformidade a certos comportamentos de modo a alcançar determinados objetivos (Maia et al., 2023; Soares, 2021).

Assim é passível de identificar três estilos de liderança diferentes: Estilo Autoritário, Estilo Liberal e Estilo Democrático.

No que toca ao Estilo autoritário, prevê-se que este não permita que o subordinado participe nos moldes/caminhos a seguir para o alcançar dos objetivos da organização. Neste sentido, apenas transmite ordens. De certo modo, que este estilo de líder é um potencial gerador de tensão ou mal-estar laboral, na medida em que, limita a liberdade ou *laissez-fair* do funcionário, pelo que, podem desencadear-se situações de desrespeito e de desobediência, derivado da própria insatisfação do subordinado (Popa 2012).

Por sua vez, o líder democrático ao contrário do autoritário permite que os subordinados tenham autonomia de ação, sendo chamados na participação das tomadas de decisão. Este estilo de liderança, promove o bem-estar no ambiente de trabalho, na medida em que, maximiza as boas relações interpessoais (Popa 2012) . Contudo, este líder vai exigir do subordinado um alto nível de exigência no que toca ao comprometimento de entrega de resultados (Soares, 2021).

Por fim, em relação ao líder liberal é possível dizer que este é caracterizado por não se intrometer significativamente com o trabalho dos subordinados, na medida em que, o líder apenas participa somente quando é incitado pelos subordinados. O que poderá derivar deste estilo é uma falta de organização ou até mesmo falta de respeito, na medida em que, o líder não desempenha as suas funções de líder corretamente, deixando de existir uma pirâmide hierárquica na organização (Popa, 2012).

3. Clima organizacional

Ao longo do presente trabalho, importa definir o conceito de clima organizacional, na medida em que, está intimamente ligada ao líder e à sua forma de liderança. Assim sendo, entendemos que a forma como um líder gere ou administra uma organização, tem implicações ao nível do clima que se vive nessa mesma organização. Por um lado, poderá trazer inúmeros benefícios à produtividade de um determinado funcionário e, conseqüentemente, a uma organização, mas também se poderá verificar exatamente a situação contrária. Nesta lógica, de acordo com Barbosa et al., (2017), a liderança é maioritariamente responsável pelos erros ou não de uma organização. Certo é que tal tem implicações no clima inerente a uma organização.

Segundo Souza et al., (2015) o clima organizacional, representa um combinado de atitudes e valores que existem numa organização. Assim, neste sentido, pode-se afirmar que

o clima organizacional traduz-se no ambiente que é sentido pelos participantes de uma determinada organização, acabando por influenciar o seu comportamento (Chiavenato, 2014).

Nesta lógica, entende-se que existe uma ligação basilar entre o clima organizacional e a motivação que é favorável quer para a organização, quer para os funcionários.

O ambiente organizacional é um campo de propriedades de onde derivam os comportamentos de determinadas dimensões inerentes ao clima da organização, sendo que há a necessidade de expor certas dimensões, como a estrutura organizacional, a responsabilidade, os riscos, as recompensas e o conflito (Souza et al., 2015).

Para o presente trabalho é de importância desenvolver a dimensão da estrutura organizacional, na medida em que, esta poderá impor determinados limites de ação aos funcionários, através da liderança. Neste sentido, conseguimos associar a liderança à questão do clima organizacional, ou seja, há claramente uma influência do líder no que toca ao clima de uma determinada organização (Souza et al., 2015).

4. O contrato Psicológico

Segundo o dicionário Priberam² contrato deriva do latim *contratus* e significa a 1. “Acordo ou convenção para a execução de algo sob determinadas condições; 2. Combinação, ajuste; 3. Promessa aceite”. Esta é a definição de um tipo de comprometimento onde existe uma finalidade de execução de uma ação que ao ser feita é premiada, como se houvesse uma causa-consequência (Costa e Correia, 2022).

Mas, por outro lado, o conceito de Contrato Psicológico foi inicialmente apresentado por Argyrus referindo-se às obrigações, aos valores e às aspirações quer do trabalhador quer da entidade empregadora. É um conceito que ao longo dos tempos tem sido bastante explorado e, por isso, resultaram diversas definições (Solinger et al., 2016). Não obstante a definição mais consensual deste conceito é a de Rousseau (1989). Ele argumenta que o Contrato Psicológico é um conjunto de crenças subjetivas que um sujeito detém em relação às condições e aos termos de um acordo onde exista reciprocidade entre a entidade empregadora e o empregado.

Se observarmos com alguma continuidade uma determinada organização, percebemos que (de forma intencional ou não) as entidades empregadoras enviam

² Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/contrato>. Acesso a 17 de novembro de 2024

mensagens implícitas através de ações ou sinais que significam (ou não) promessas (Guzzo e Noonan, 2006).

Neste sentido, é possível afirmar que tanto os contratos formais de trabalho, como os psicológicos têm um papel de importância no que toca à relação entre o colaborador e a organização, pois embora o contrato psicológico não esteja escrito, nem seja formal, certamente é visto como um pilar determinante na ação que o colaborador tem para com a organização (Pimentel, et al., 2021).

Destacam-se, então três grandes funções do contrato psicológico. A primeira função tem como enfoque reduzir as percepções de insegurança, a segunda função tem haver com a orientação do comportamento do colaborador na organização e a terceira função passa por impulsionar um sentimento de pertença do colaborador dentro da organização (Rousseau, 1989).

Como entendido ao longo dos parágrafos anteriores, percebemos que o contrato psicológico prevê um acordo implícito que visa incluir as expectativas de ambas as partes, fazendo com que, no mundo laboral, exista uma harmonização das várias organizações (Costa e Correia, 2022). Neste sentido, na perspectiva de Cassar (2001) entende-se que o compromisso afetivo é extremamente importante no que toca à ligação emocional e no envolvimento do funcionário na organização, o que poderá afetar positivamente o seu desempenho.

Ao observarmos a definição de contrato psicológico, entendemos que este é útil quer para a organização que está a colaborar com um funcionário realizado e produtivo, quer para o próprio funcionário que sente que a empresa cumpre com os seus requisitos e, por isso, sente-se mais motivado a trabalhar.

5. Opções metodológicas

O presente trabalho tem como objetivo perceber o de que forma o papel da liderança e do clima organizacional influenciam a manutenção do Contrato Psicológico.

Neste sentido, a metodologia de investigação adotada assenta num método qualitativo, recolha de dados: recolha documental; análise de dados, análise de conteúdo (Van Thiel, 2022).

Destaca-se a análise documental de publicações e artigos, de modo a fazer uma revisão bibliográfica completa e estruturada. Importa perceber que as ferramentas de pesquisa ao qual recorri foram maioritariamente ao Google Académico, *ResearchGate* (assim

como as demais plataformas idênticas) onde *as Key Words* que utilizei foram “Contrato Psicológico”, “Clima Organizacional”, “Liderança” e “Violação do Contrato Psicológico” (também na tradução para a língua inglesa).

Numa fase inicial do processo de investigação o trabalho aborda os três conceitos chave do mesmo, sendo eles o conceito de Liderança, o conceito de Clima Organizacional e o conceito de Contrato Social. Numa fase posterior, relaciona-se estes conceitos, de modo a entender a relação existente entre os tipos de liderança e o clima organizacional e, de que forma, estes dois pilares podem influenciar a manutenção (ou não) do Contrato Psicológico, entendendo, assim, como é que as organizações ganham (ou não) com a manutenção do Contrato em causa.

Por fim, no presente artigo pretende-se evidenciar o outro lado da moeda, dando a perceber que há teorias e formas de liderar que não têm como prioridade o Contrato Psicológico na sua vertente positiva e conseguindo, da mesma forma, ganhos organizacionais significativos e relevantes. Assim sendo, foi feito um levantamento de algumas notícias provenientes dos meios de comunicação convencionais sobre o *Elon Musk*, de modo a evidenciar o seu estilo de liderança irreverente, na medida em que, dependendo da abordagem, pode-se identificar num tipo de liderança transacional ou transformacional. Tal torna o exemplo previsto importante, na medida em que, é multifacetado e um exemplo concreto de que como tudo tem dois lados.

Assim sendo, ao longo do presente trabalho pretende-se dar resposta à questão de investigação “A Liderança e o Clima Organizacional são importantes para a manutenção do Contrato Psicológico?”.

6. Discussão de Resultados

6.3. O primeiro lado da moeda

6.3.1. Liderança como um pilar do Contrato Psicológico: A importância do Clima Organizacional

Segundo Almeida (2004) uma organização é, pelo menos, o conjunto de duas pessoas que têm como propósito comum alcançar um objetivo específico, por meio do esforço, que sem ajuda mútua de todos os elementos de uma organização não eram capazes de alcançar.

Assim, importa perceber quais são os combustíveis que movem uma organização e a fazem evoluir. Desde logo, existem os recursos materiais, os recursos humanos (RH) e o modo como se gere a organização, assim, tem de existir uma conjugação das pretensões dos

funcionários e os objetivos da organização, de forma o mais rentável possível, maximizando a produtividade da empresa e de todos os recursos humanos (todos os indivíduos que trabalham na organização, autonomamente dos cargos que desempenham) (Rico, 2011).

Não obstante, os RH, são o fator mais importante para o desempenhar dos objetivos, na medida em que, são eles que desenvolvem a organização tornando-a útil.

A partir daqui, entendemos uma vertente que argumenta que a liderança na manutenção do Contrato Psicológico é de elevada importância, sendo que só é bem-sucedida se definir metas claras e permitir que, também, os colaboradores atuem para atingir os resultados pretendidos (Almeida, 2004).

Quadro 1. Relação entre nível de autonomia e o estilo de liderança ³

Líder autoritário	Apenas transmite ordens, não permitindo que os subordinados intervenham nas tomadas de decisão. Liderança Transacional
Líder Democrático	Permite a autonomia dos subordinados, autorizando a sua participação nas tomadas de decisão. Liderança Transformacional
Líder Leberal	Não se intromete no trabalho dos subordinados, pelo que os mesmos têm um elevado grau de autonomia. Liderança Transformacional

Fonte: Elaboração Própria adaptado de Popa (2012) e Soares (2021).

Ao observarmos o Quadro 1. entendemos que há uma relação entre os tipos de liderança e o grau de autonomia que é concedido aos funcionários (ou subordinados). Este grau de autonomia, pode vir a revelar-se positivo ou negativo para a manutenção do contrato psicológico. Nesta lógica, mais uma vez, é importante realçar que o líder desempenha um papel crucial no que toca à orientação dos funcionários, na medida em que, este (leia-se líder) tem de pensar e delinear o melhor modelo de gestão ou administração, com o intuito de alcançar os objetivos da organização, sem nunca desvincular ou descartar o bem-estar dos funcionários, pois estes também são parceiros de negócio (Chiavenato, 2014). Se tal acontecer o Contrato Psicológico é quebrado e os objetivos da organização serão mais difíceis de alcançar, na medida em que, uma das partes não está tão vinculada ou realizada como estaria se o Contrato se mantivesse.

³ A explicação mais aprofundada dos estilos de liderança, encontram-se no capítulo 1.1

Ao entendermos esta ótica e ao observarmos o Quadro 1. entendemos que o líder democrático é o que se encaixa melhor numa lógica de líder que entende o Contrato Psicológico e que o percebe como uma mais valia para a organização.

Passa a ser relevante, então, destacar o conceito de motivação, na medida em que, este é importante no que toca aos RH, pois está inerente à produtividade e à autonomia de determinado indivíduo. De forma geral, motivação pode ser definida como as ações que levam um determinado indivíduo a tomar determinadas atitudes e, por isso, seguindo determinados comportamentos (Rico, 2011). Segundo Robbins et al. (2006) “*motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta*”. Assim, a motivação vai sempre ter origem no indivíduo que decidiu ser motivado por outrem ou por influências diretamente inerentes à sua vida. Pode dizer-se que um colaborador ou funcionário motivado é significativamente mais realizado a nível profissional e pessoal, sendo que a nível organizacional nascem sentimentos como a responsabilidade, a lealdade e a colaboração, altamente necessários para o alcançar dos objetivos da organização (Robbins et al., 2006).

Ora, é, então, relevante abordar a questão da motivação organizacional, sendo esta uma ponte entre a manutenção do Contrato Psicológico e a influência da liderança, visto que, afeta significativamente o clima organizacional⁴ que é o berço da manutenção ou violação do Contrato Psicológico (Wyse, 2018). Efetivamente, existe uma significativa ligação entre o Clima Organizacional e a motivação derivada da liderança, na medida em que, quando aumenta a motivação, o próprio clima interno de uma organização, também, se torna mais positivo contribuindo, positivamente, tanto para a organização, como para o colaborador (Souza et al., 2015).

Portanto, o Contrato Psicológico e o papel do líder (liderança) estão ligados um ao outro, na medida em que, o líder tem uma função motivacional que está significativamente relacionada com o clima organizacional, que por sua vez, tem consequência na manutenção do Contrato Psicológico e, assim, no alcance dos objetivos da organização (Li, 2016).

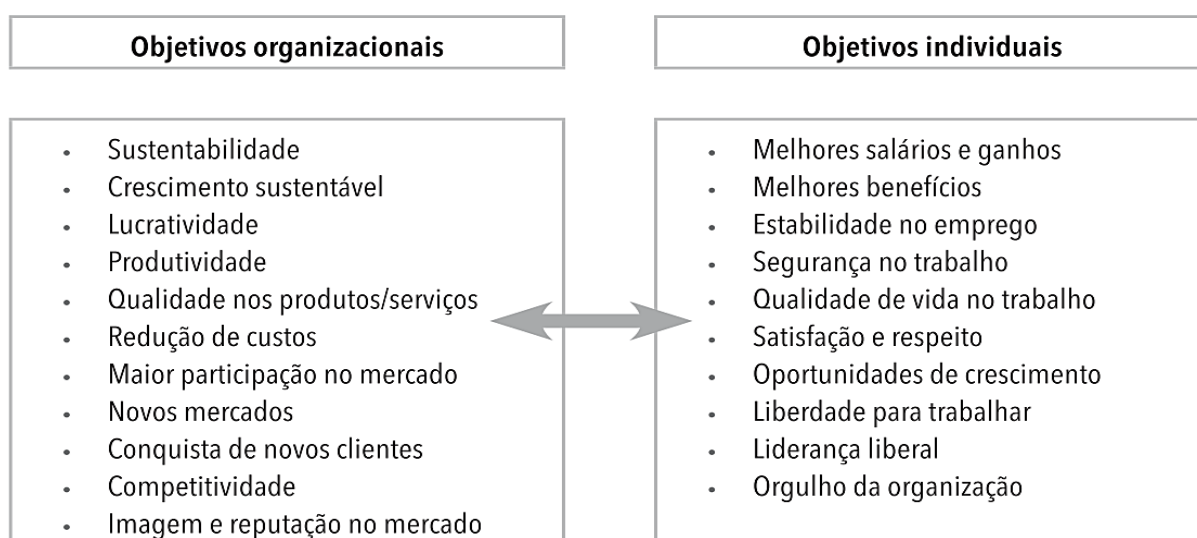
Neste sentido, e segundo Chiavenato (2014), as organizações são formadas por pessoas dotadas de sentimentos e motivos racionais diferenciados, influenciados pelo ambiente de trabalho onde estão inseridos. A sinergia entre o ambiente de trabalho e o tipo de liderança pode influenciar a motivação dos funcionários perante o trabalho.

⁴ Consultar capítulo 2 para entender melhor o conceito de clima organizacional

Não obstante, é de importância perceber que os colaboradores também precisam da organização, pois é esta que permite aos trabalhadores a sua própria sobrevivência. É um trabalho conjunto, significativamente dependente. De forma a exemplificar, ao olharmos para uma escola (organização), entendemos que esta não sobrevive sem professores que ensinem os alunos, mas, do outro lado da moeda, entendemos que os professores (trabalhadores), também, precisam da escola, pois é esta que lhe assegura o ordenado ao final do mês. O objetivo das duas partes é evoluir de uma forma financiada e com garantia.

Assim, podemos concluir dentro de uma organização há dois tipos de objetivos inerentes à mesma. Os objetivos da própria organização e os objetivos individuais, como podemos observar através da Figura 1.

Figura 1. Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas



Fonte: Chiavenato (2014).

Segundo Chiavenato (2014) num mundo onde as todas as organizações que funcionam perfeitamente bem, existe uma lógica onde os dois tipos de objetivos aduzidos são alcançados cumulativamente, pelo que verificamos uma lógica *Win-Win*. Por sua vez nem sempre é assim, pois por vezes não se consegue alcançar simultaneamente os objetivos aduzidos, pelo que, a essa forma chamamos *Win-Lose*. Tal, de acordo ainda com Chiavenato (2014), é uma forma de ver as coisas altamente míope, pois se há uma parte que ganha mais, significa que a outra perde em demasia. Neste sentido, percebeu-se que se uma organização tem o intuito de alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, tem de canalizar os esforços dos colaboradores para que os seus objetivos também sejam cumpridos. Está assim

implicada a manutenção do Contrato Psicológico através de uma liderança que saiba conjugar os dois objetivos descritos na Figura 1. Ao relacionarmos tal lógica com a Tabela 1. entendemos que o tipo de líder que mais se encaixa é o democrático, inserido num tipo de Liderança Transformacional.

Não obstante, como já percebemos ao longo do presente trabalho, as situações não são estáticas, assim como as organizações. Assim sendo, é necessário perceber que de acordo com as abordagens situacionais, que o modo de ação varia consoante a situação ou a conjuntura que se faz valer numa determinada altura. Assim mesmo, há a necessidade de perceber se toda esta lógica que se tem vindo a descrever ao longo do presente trabalho faz mesmo sentido em todas as organizações.

6.3.1.1. O *burnout* e o *churning*

Quando os objetivos por parte dos funcionários não são cumpridos, e a rutura com o Contrato Psicológico se verifica, poderá chegar-se a um ponto de situação onde se desenvolve o fenómeno de *burnout* e/ou de *churning* (Costa & Correia, 2022 a; Pirrolas & Correia, 2023).

No que toca ao conceito de *burnout* é importante entender que o mesmo acontece quando as situações ambientais inerentes ao local de trabalho não são as mais favoráveis, pelo que, se verifica a quebra do Contrato Psicológico (Kohan & Mazmanian, 2003).

O *burnout*, para alguns autores é o elevado stress profissional, mas para outros é o resultado da exposição a elevadas situações de *stress*. Não obstante, é o resultado da atividade laboral excessiva ou efetuada com exposição a elevados níveis de *stress* (Trigo et al., 2007).

Contudo, é importante distinguir que o *burnout* não é apenas um simples episódio singular de *stress*, mas sim uma resposta prolongada a situações constantes de *stress* emocional crónico e interpessoal⁵ (Lian et al., 2021; Pereira et al., 2021).

Nesta linha de raciocínio, o *burnout* está amplamente inerente a diversos sentimentos e experiências inerentes ao exercício da atividade laboral. Neste sentido, é possível associar o *burnout* ao clima organizacional, assim como ao tipo de liderança do qual uma organização é dotada, pois quando existe um clima hostil e um tipo de liderança significativamente exigente psicologicamente, desenvolve-se uma fadiga e exaustão emocional que leva ao *burnout* (Wu et al., 2019).

⁵ Mais informações sobre o tema de *burnout* consultar Pereira et al. (2021) e Lian et al. (2021).

Dando-se este fenómeno, a produtividade e a entrega ao exercício laboral deixam de se fazer sentir, pelo que, segundo a visão de Maslach e Leiter (2008), o *burnout* é caracterizado por uma dimensão tridimensional, isto é, é formado pelo cinismo (verifica-se uma visão negativa e distante em relação à atividade laboral), exaustão emocional (existe uma subcarga emocional e física que levam a um esgotamento do individuo) e ineficácia (há um sentimento de inutilidade e falta de realização/produtividade laboral).

Deste modo, percebe-se a importância de um líder ter em atenção aos objetivos dos funcionários (Figura 1.), ao mesmo tempo que deve conservar o bom ambiente inerente ao local de trabalho, pois só assim se consegue alcançar de forma clara e total os objetivos de uma organização, ou seja, está-se perante uma lógica *Win-Win* (Chianvenato, 2014).

No que toca ao *churning*, importa entender que este é o *turnover* excessivo de recursos humanos cruciais para a organização (Burgess et al., 2000; Pirrolas & Correia, 2024a).

Estas saídas estão intimamente ligadas com as condições laborais, a compensação, o reconhecimento, as recompensas e a progressão na carreira (Pirrolas & Correia, 2021). Tais situações e causas desencadeiam conflitos entre funcionários e líder provocando um clima de tensão no local de trabalho, pelo que, derivam deste fenómeno custos como: custos de substituição, custos da formação e custos com as saídas voluntárias dos funcionários⁶ (Pirrolas & Correia, 2020).

Nesta ótica, entende-se que perder um funcionário de elevada importância para a organização implica custos significativos, ao mesmo tempo que se perde uma peça essencial no alcance dos objetivos da organização em causa (Burgess et al., 2000).

Existe, então, a necessidade das organizações se prepararem e promoverem a retenção dos recursos humanos “chave”, de modo a diminuir os custos inerentes à perda dos mesmos (Pirrolas & Correia, 2022b).

Tabela 1- Definição operacional do constructo condições laborais

Construto	Definição	Referência
Condições Laborais	Compostas por fatores que incidem diretamente na qualidade de vida, saúde e no bem-estar psicológico, na satisfação e na implicação com o trabalho, para além das doenças ocupacionais e o rendimento, desta forma Blanch (2003, p.43) define as condições laborais como “Um conjunto de situações nas quais se desenvolve a atividade laboral e que influenciam significativamente, tanto a experiência do trabalho, como a dinâmica das relações laborais”.	Blanch (2003)

Fonte: Pirrolas & Correia (2022c).

⁶ Mais informações acerca do tema de *churning* e as suas origens e consequências, consultar Pirrolas & Correia (2020, 2021a, 2021b, 2022a, 2022b, 2022c, 2023, 2024a, 2024b).

Ao observar-se a Tabela 1. entende-se a importância que as condições laborais têm na prevenção do *churning*, na medida em que, se as mesmas forem vantajosas para o funcionário, o mesmo não vai ter a pretensão ou desejo de sair da organização, prevenindo-se assim, os custos do *churning* e alcançando-se de forma mais fácil os objetivos da organização em causa (Pirrolas & Correia, 2022).

Assim, mais uma vez, entende-se a necessidade de um líder manter o clima da organização favorável, pois, assim, os objetivos dos funcionários vão ser cumpridos e a lógica *Win-Win* vai ser, também ela, concretizada (Chianvenato, 2014).

6.4. O outro lado da moeda

6.4.1. Contrato Psicológico: Será mesmo uma necessidade?

Não obstante as percepções “positivas” que a definição do contrato psicológico trespassa, a questão que se coloca é: “Será assim mesmo tão necessário a existência de um contrato psicológico?”. Esta pergunta dá origem a um debate bastante controverso. Contudo, diversas organizações não veem o Contrato Psicológico como uma prioridade, ou seja, não percebem os objetivos pessoais dos funcionários como uma prioridade, na medida em que, há organizações que têm como lógica de trabalho apenas a necessidade de cumprir os objetivos: regra geral, a maximização do lucro.

Ao fenómeno aduzido chama-se violação do Contrato Psicológico. Esta violação é subjetiva e refere-se ao facto de existir a percepção de que uma parte (seja ela funcionário ou organização) não cumpriu com as expectativas previstas (Costa e Correia, 2022). Segundo Rico (2011) ao quebrar-se o contrato existe um *turnover*⁷, um sentimento de frustração e em consequência uma queda exponencial do desempenho que poderá levar aos fenómenos de *burnout* e/ou *churning* por parte dos funcionários.

Esta violação, poderá estar relacionada com as lideranças⁸ e o caminho que o líder preferir trilhar para alcançar os objetivos da organização. Neste sentido, de acordo com as abordagens transnacionais, o líder enfatiza regras instituídas de um modo superior, delimitando os objetivos ou fornecimento de recompensas, em troca da maximização do alcance dos objetivos da própria organização (Paulino, 2012). Assim, podemos afirmar que,

⁷ No contexto de RH, *turnover*, usa-se para falar de rotatividade de pessoal, sendo o nome dado à entrada e saída de colaboradores de uma determinada organização

⁸ Consultar conceito no capítulo 1

certos líderes poderão violar o Contrato Psicológico de uma forma negativa, pois estão a quebrar todas as expectativas do funcionário numa lógica depreciativa.

É certo que a violação deste contrato em questão, é normalmente vista como algo negativo e anti-ético, mas, o que é certo, é que empresas reconhecidas mundialmente como exemplos de sucesso quebram este contrato pelo lado negativo. É o caso da rede social “X”⁹ que ao ser comprada pelo empresário *Elon Musk* mudou por completo o seu modelo de ação, violando o Contrato Psicológico, ao despedir diversos funcionários sem justa causa, no entender dos mesmos (Euronews, 2022). Contudo, Elon Musk insurgiu-se dizendo que o “Pássaro está livre”, referindo-se ao antigo logótipo da rede social, pelo que, o seu objetivo foi libertar a rede social de todas as amarras ideológicas, fazendo com que, algumas pessoas outrora banidas¹⁰ da rede social regressassem, voltando a ser usuários da mesma (Jornal Público, 2022). Tal mudança desencadeou um sentimento de *turnover* dentro da organização. Este sentimento efetiva-se como uma violação negativa do contrato em causa por parte dos funcionários.

A questão que faz sentido colocar-se é: “Cabe às organizações cuidar da saúde mental dos trabalhadores e ter em conta todas as suas expectativas pessoais inerentes ao Contrato Psicológico?” Há autores como Chiavenato (2014), que afirmam que tem de existir uma responsabilidade da organização em querer que os seus funcionários alcancem os seus objetivos pessoais, de modo a sentirem-se realizados. Deste modo, faz sentido para o autor referido que a organização tenha uma quota de responsabilização no que toca ao alcance ou não dos objetivos pessoais dos demais trabalhadores, na medida em que, os mesmos são parte integrante da organização e por isso o seu sucesso pessoal implica o sucesso da organização.

Mas, o que é certo, é que o empresário *Elon Musk* através do seu modelo de gestão estratégica, onde implementa uma melhoria continua associada à inovação, à redução de riscos e à visão a longo prazo, consegue alcançar resultados de elevado sucesso, como tem acontecido com a Tesla, a SpaceX e a rede social “X” (Ramli, 2024). O seu modelo de liderança é ambicioso, onde, por vezes, a manutenção positiva do Contrato Psicológico não é a prioridade. Para ele a organização não tem de ser o psicólogo dos funcionários, como podemos observar através da notícia acima referida.

⁹ Outrora denominada de “Twitter”

¹⁰ Como *Donald Trump*

Neste sentido, podemos dizer que Elon Musk é uma mistura de uma abordagem de liderança transacional e transformacional. Por um lado, motiva as suas equipas de trabalho a pensar “fora da caixa”, elevando as expectativas, sem nunca descurando o lado do incentivo e da inovação que levam a bom porto a organização. Esta abordagem é característica de uma liderança democrática inerente à abordagem transformacional. Por outro lado, Musk consegue encarar uma abordagem transacional inerente à liderança autoritária, na medida em que, transparece uma personalidade mais autoritária e abrasiva, onde coloca pressão sobre os seus trabalhadores, descorando o Contrato Psicológico.

De uma forma geral, a conclusão, principal que deste exemplo se retira, é que a violação do Contrato Psicológico é de carácter subjetivo. Na visão de Gardner (2015), citado por Costa e Correia (2022), não há uma definição fácil ou inclusiva, pois são inúmeras as realidades. Se, por um lado, o Contrato Psicológico é visto como um mecanismo de apoio de uma organização, pois o funcionário maximiza a sua produtividade e o seu trabalho quando vê ou se apercebe que o contrato está a ser cumprido, por outro lado, e derivado da subjetividade do mesmo, este pode não ser um guia para a organização, acabando por o descurar, como aconteceu no exemplo da rede social “x”.

7. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi entender de que forma a liderança e o clima organizacional podem influenciar o Contrato Psicológico.

Neste sentido, a realização do artigo possibilitou um aprofundamento desta temática, permitindo a resposta à questão de investigação “A Liderança e o Clima Organizacional são importantes para a manutenção do Contrato Psicológico?”.

A resposta à questão aduzida dividiu-se em duas vertentes. Uma primeira, afirma que uma liderança forte, baseada nos valores democráticos, onde os funcionários participem nas tomadas de decisões, desencadeiam uma motivação inerente ao funcionário que é a chave para um clima organizacional favorável e pacífico. Esta ideia afirma que é crucial estes parâmetros serem cumpridos para se efetivar a manutenção do Contrato Psicológico, pelo que, o mesmo é significativamente importante para a organização conseguir alcançar os seus objetivos.

O outro lado da moeda, diz-nos que a liderança e a forma como esta está ligada ao clima organizacional não têm de ter intrinsecamente o objetivo de manter o Contrato Psicológico, pois não é este que vai fazer com que a organização alcance os seus objetivos

finais. Nesta visão o Contrato Psicológico perde valor, como podemos ver, através do caso do estilo de liderança de *Elon Musk* que mesmo sendo amplamente controverso, pois ao contrário de muitos autores, descora, por completo o Contrato Psicológico, e mesmo assim consegue alcançar os objetivos das suas organizações, de uma forma altamente eficaz.

Portanto, se para muitos o Contrato Psicológico é bastante importante e a liderança aliada ao clima organizacional alimentam a ideia de que o mesmo é necessário à sobrevivência de uma organização, outros não vêem o Contrato Psicológico como uma prioridade, pois os objetivos pessoais dos funcionários inerentes ao contato em causa, não são da responsabilidade das organizações.

Por fim, a elaboração deste artigo possibilita um aprofundamento da temática em causa de uma forma teórica, pois interliga a liderança com o clima organizacional e estes dois conceitos com o Contrato Psicológico, dando a entender as diversas formas de valorizar esta relação. Contribui, também, de uma forma prática devido ao exemplo prático que o trabalho é dotado, o que permite tirar conclusões reais e quotidianas.

Não obstante, são encontrados alguns entraves ao estudo, desde logo a falta de estudos recentes sobre a temática abordada. Contudo, a relevância do artigo encontra-se no facto de permitir que futuros estudos vejam o exemplo prático do presente trabalho como o ponto de partida para uma investigação mais aprofundada sobre a relevância que o Contrato Psicológico aliado à liderança e o clima organizacional têm no alcance dos objetivos das organizações.

Referências

- ABREU, M ; SILVA, G. Contratos Psicológicos nas Organizações: Bases de sua Construção. **Revista de Gestão**, v. 13, p. 93–104, 2006. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36544>
- Almeida, F. **Gestão de Recursos Humanos**, in António Martins (org.), *Introdução à Gestão de Organizações*. Porto: Vida Económica, 2004
- AVOLIO, B; WALUMBWA, F ; WEBER, T. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, n. 1, p. 421–449, 2009. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- BARBOSA, F; GAMBI, L ; GEROLAMO, M. Leadership and quality management – A correlational study between leadership models and quality management principles. **Gestão & Produção**, v. 24, n. 3, p. 438–449, 2017. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>
- BASS, B. From Transactional to Transformational leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- BORGES F., & MENDES J. Competências do Gestor e do Líder: Estudo De Caso. **Repositório das Universidades Lusíadas**, 18 (2014). - p. 89-120, (2014). <http://hdl.handle.net/11067/1363>
- BURGESS, S; LANE, J ; STEVENS, D. Churning dynamics: an analysis of hires and separations at the employer level. **Labour Economics**, v. 8, n. 1, p. 1–14, 2001. [https://doi.org/10.1016/s0927-5371\(00\)00027-0](https://doi.org/10.1016/s0927-5371(00)00027-0)
- BRYMAN, A. Charisma and Leadership in Organizations. Sage Publications, (1991). <https://doi.org/10.1177/0170840693014003>
- CASSAR, V. Violating psychological contract terms amongst Maltese public service employees: occurrence and relationships. **Journal of Managerial Psychology**, v. 16, n. 3, p. 194–208, 2001. <https://doi.org/10.1108/02683940110385749>
- CHEN, X ; YANG, B. A Review of Paradoxical Leadership Research. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 11, n. 4, p. 871–886, 2023. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.114050>
- CHIAVENATO I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** 4ª edição. Editora Manole. 2014.
- COSTA, C., & CORREIA, P. O Contrato Psicológico e o Desenvolvimento de Burnout. In: Correia, P. M. A. R. (Cord.), **FDUC Handbook de Administração Público-Privada**. Centro de Estudos de Direito Público e Regulação, 2022. P.405-424.
- COSTA, C ; CORREIA, P. O contrato psicológico e o desenvolvimento de Burnout. **Revista da FAE**, v. 25, n. 1, 2022. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721>

EURONEWS. **Musk compra o Twitter e despede responsáveis.** Euronews. <https://pt.euronews.com/2022/10/28/musk-compra-o-twitter-e-despede-responsaveis>.

GARDNER, D; HUANG, G; NIU, X; *et al.* Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment, and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory. **Human Resource Management**, v. 54, n. 6, p. 933–953, 2015. <https://doi.org/10.1002/hrm.21648>

JORNAL PÚBLICO. **Elon Musk é o novo dono do Twitter. Primeira medida foi despedir altos executivos.** PÚBLICO. Disponível em: <https://www.publico.pt/2022/10/28/tecnologia/noticia/elon-musk-demite-altos-executivos-twitter-assumir-empresa-2025689>

GUZZO, R ; NOONAN, K. Human resource practices as communications and the psychological contract. **Human Resource Management**, v. 33, n. 3, p. 447–462, 1994. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330311>

KOHAN, A ; MAZMANIAN, D. Police Work, Burnout, and Pro-Organizational Behavior. **Criminal Justice and Behavior**, v. 30, n. 5, p. 559–583, 2003. <https://doi.org/10.1177/0093854803254432>

LI, J; WONG, I ; KIM, W. Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate. **International Journal of Hospitality Management**, v. 55, p. 1–10, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>

HOGAN, R ; KAISER, R. What We Know about Leadership. **Review of General Psychology**, v. 9, n. 2, p. 169–180, 2005. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

RICO, J. **Gestão do Contrato Psicológico num Contexto de Mudança** . Dissertação de Mestrado Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Repositório Científico da Universidade de Coimbra, 2011. <https://hdl.handle.net/10316/18117>

LIAN, L; GUO, S; WANG, Q; *et al.* Calling, character strengths, career identity, and job burnout in young Chinese university teachers: A chain-mediating model. **Children and Youth Services Review**, v. 120, p. 105776, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105776>

LOPES, Victor. Liderança nas Organizações: um estudo teórico sobre a Liderança Servidora e a Liderança Transformacional. **Recima21**. **Recima21**, v. 4, n. 12, p. e4124546–e4124546, 2023. <https://doi.org/10.47820/recima21.v4i12.4546>

MAIA, S; CORREIA, P ; RESENDE, S. O Papel da Liderança na Administração Pública: Desafios Emergentes da Nova Gestão Pública. **Lex Humana** (v. 15, n. 4, p. 17–35, 2023. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2499>

MAIA, T., CORREIA, P. & RESENDE, S. O Papel da Liderança na Administração Pública: Desafios Emergentes da Nova Gestão Pública. In: Correia, P. M. A. R. (Cord.), **FDUC**

Handbook de Administração Público-Privada. Centro de Estudos de Direito Público e Regulação, 2022. P.405-424.

MASLACH, C ; LEITER, M. Early Predictors of Job Burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498–512, 2008. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>.

FRAGA, R. **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional.** Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra], Repositório Comum, 2018. <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>

PAULINO, M. **Liderança e estratégias de gestão de conflitos.** [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora], Repositório Universidade de Évora, 2012. <http://hdl.handle.net/10174/12368>

PEREIRA, S., CORREIA, P., PALMA, P. & PITACHO, L. **O papel do Chamamento na Moderação entre o Stress de Papéis e o Burnout:** As Lições da Judicatura [Conferência]. Administration of Justice Meeting, Lisbon. 2021, outubro.

PIMENTEL, D., ALMEIDA, L., MARQUES, D., & SOUSA, M **Empresas Familiares Portuguesas-Employer branding e contrato psicológico.** Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 19(3/4), 213–230, 2021. <http://hdl.handle.net/10400.12/8548>

PIRRIOLAS, O ; CORREIA, P. O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 59–68, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/29431>

PIRRIOLAS, O., & CORREIA, P. (2020). O churning aplicado à gestão de recursos humanos: a importância de um modelo de previsão. In: Correia, P. M. A. R. (Cord.), **FDUC Handbook de Administração Público-Privada.** Centro de Estudos de Direito Público e Regulação, 2022. P. 345-353.

PIRRIOLAS, O ; CORREIA, P. Churning de Recursos Humanos: Causas e Estratégias de Atenuação. **Lex Humana**, v. 13, n. 1, p. 165–181, 2021a. <http://hdl.handle.net/10400.5/28265>

PIRRIOLAS, O ; CORREIA, P. The Theoretical-Conceptual Model of Churning in Human Resources: The Importance of Its Operationalization. **Sustainability**, v. 13, n. 9, p. 4770, 2021b. <https://doi.org/10.3390/su13094770>

PIRRIOLAS, O ; CORREIA, P. A qualitative approach on the main causes of human resource churning. **New Trends in Qualitative Research**, 2022a. <https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e720-0>

PIRRIOLAS, O ; CORREIA, P. Churning de recursos humanos: setor privado versus setor público. **Revista de gestão dos países de língua portuguesa**, v. 21, n. 3, p. 163–182, 2022b. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.85188>

PIRROLAS, O ; CORREIA, P. Literature Review on Human Resource Churning—Theoretical Framework, Costs and Proposed Solutions. **Social Sciences**, v. 11, n. 10, 2022c. <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>

PIRROLAS, O ; CORREIA, P. Human Resources Churning Management and its Articulation with Organisational Policies. **Simbiótica** , v. 10, n. 1, p. 1–14, 2023. <https://doi.org/10.47456/simbitica.v10i1.38620>

PIRROLAS, O ; CORREIA, P. Human resources churning dependent on the economy: Society's impact on institutions? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 25, n. 4, 2024a. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg240008>

PIRROLAS, O ; CORREIA, P. Human Resources' Burnout. **Encyclopedia**, v. 4, n. 1, p. 488–496, 2024b. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032>

POPA, B. The Relationship Between Leadership Effectiveness and Organizational Performance. **Journal of Defense Resources Management** , v. 3, n. 1, p. 123–127, 2012. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=21338>

RAMLI, Y. Strategic Entrepreneurship Elon Musk. <https://www.researchgate.net/publication/385132586>

ROBBINS, S. P., JUDGE T., & SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14th ed. Brasil: Pearson Education do Brasil, 2006

ROUSSEAU, Denise. Psychological and Implied Contracts in Organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 2, n. 2, p. 121–139, 1989. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

SOARES, M. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 1, n. 1, p. 111–122, 2021. <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2022.24>

SOLINGER, Omar N.; HOFMANS, Joeri; BAL, P. Matthijs; *et al.* Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 494–514, 2016. <https://doi.org/10.1002/job.2047>

SOUZA, T; JÚNIOR, j ; MAGALHÃES, S. A Importância do Clima Organizacional. **REVISTA DA UNIVERSIDADE VALE DO RIO VERDE**, 2015. <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.2426>

TRIGO, T; TENG, C ; HALLAK, J. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)**, v. 34, n. 5, p. 223–233, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>

VAN THIEL, S. **Research Methods in Public Administration and Public Management: an introduction**. Routledge, 2022.

WU, G; HU, Z ; ZHENG, J. Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: the Moderating Role of Career Calling. **International Journal of**

Environmental Research and Public Health, v. 16, n. 13, p. 2394, 2019.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>

WYSE, Robert De Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 134–147, 2018.
<https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

Agradecimentos e conflitos de interesses

Os autores declaram não ter conflitos de interesse em relação à investigação, autoria e/ou publicação deste artigo.

Financiado pela FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia por via do Projeto Estratégico UID 04643 - Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

Quaisquer erros ou omissões são da responsabilidade dos autores.