INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Adaptar para Impactar: O papel do Job Crafting, Bem-estar Subjetivo e Contrato Psicológico nos Comportamentos Contraprodutivos

Margarida Marques Chaveiro

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações,

Orientador(a):
Professora Doutora Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2025

CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia

Adaptar para Impactar: O papel do Job Crafting, Bem-estar Subjetivo e Contrato Psicológico nos Comportamentos Contraprodutivos

Margarida Marques Chaveiro

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações,

Orientador(a):
Professora Doutora Patrícia Costa, Professora Auxiliar,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2025

Agradecimentos

Tenho a certeza de que todas as conquistas e sucessos que se alcançam numa vida não têm o mínimo de relevância sem os nossos ao lado. Os nossos familiares, amigos, mentores, pessoas especiais que, num momento ou outro, ocuparam um espaço de conforto e força ou simbolizaram a casa e segurança que nenhum bem material consegue. E a todos estes, só posso deixar o meu maior agradecimento:

Primeiro, à Professora Patrícia Costa, pela orientação e pelo apoio prestado nesta etapa tão desafiante. Agradeço toda a confiança que depositou em mim, pois hoje sou mais segura do meu trabalho e tenho a plena consciência de que consigo alcançar todos os objetivos aos quais me proponho.

Ao ISCTE que, ao longo dos últimos 6 anos, representou o meu maior espaço de crescimento. Onde me desafiei e desafiaram, onde pertenci a uma equipa que me fez tão feliz, onde conheci pares que hoje chamo de amigos, onde cresci.

À melhor equipa do 6º piso, quer ainda lá estejam ou tenham passado, por todos os ensinamentos e oportunidades que me deram. Este processo foi, por vezes, complicado e sem dúvida que teria sido muito mais sem o espaço seguro que tive no último ano.

À minha família por toda a segurança que me proporcionou nos momentos de maior fragilidade. Pelo apoio que me foi dado em todas as decisões e indecisões que tive. E, acima de tudo, por me ter feito a pessoa que sou hoje.

Ao Kiko por ser a voz da consciência nos momentos de maior caos e me apoiar sempre com o melhor humor. Ao Gui por me descontrair e mostrar que a vida não é para se levar tão a sério.

Aos amigos de longa data, que estão ao meu lado desde que me lembro e continuam a ser o meu porto seguro, não sei o que seria a minha vida sem vocês nem planeio descobrir. Aos amigos que o percurso académico me trouxe, agradeço todo o carinho e apoio durante os momentos que partilhámos, com certezas de que muitos outros nos aguardam.

Por último, e mais importante, a mim. Este ano mostrou-me do que sou capaz e da força que possuo para atingir os meus objetivos. O trabalho e o foco que demonstrei são um motivo de orgulho e independentemente de qualquer resultado daqui para a frente, continuarei a estar segura de todo o meu percurso.

Resumo

O mundo profissional possui uma influência central na vida das pessoas, impactando tanto o desempenho como o próprio bem-estar. Nesse contexto, é essencial compreender como trabalhadores e organizações podem adotar estratégias que facilitem a adaptação às exigências laborais, promovendo experiências positivas e reduzindo a sobrecarga. O *job crafting* surge como um mecanismo relevante, permitindo ajustar tarefas, relações e perceções de exigências, embora continuem a existir incertezas sobre os seus efeitos em diferentes dimensões laborais. Este estudo pretendeu analisar a relação entre a diminuição de exigências impeditivas e os comportamentos contraprodutivos no trabalho, considerando o papel mediador do bem-estar subjetivo e o efeito moderador do contrato psicológico transacional. Para tal, foi realizado um estudo quantitativo (N = 200) com trabalhadores maioritariamente portugueses de diferentes setores. Os resultados mostraram que a diminuição de exigências se associa a menores níveis de bem-estar, que, por sua vez, se relacionam com níveis mais elevados de comportamentos contraprodutivos, confirmando o efeito mediador. Verificou-se ainda que o contrato psicológico transacional modera negativamente a relação entre a diminuição de exigências e o bem-estar, sendo que trabalhadores com perceções mais transacionais experienciam uma redução mais acentuada do bem-estar quando recorrem a estas estratégias. Assim, os efeitos do *job crafting* com motivação defensiva, especificamente a diminuição de exigências impeditivas, dependem da natureza contratual percecionada. Em termos práticos, as organizações devem promover recursos que protejam o bem-estar e clarifiquem o contrato psicológico, minimizando interpretações negativas quando os trabalhadores ajustam autonomamente as exigências do trabalho.

Palavras-chave: Job Crafting; Diminuição de Exigências Impeditivas; Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho; Bem-estar Subjetivo; Contrato Psicológico Transacional

Códigos de Classificação da APA

3600 – Psicologia Organizacional e Recursos Humanos

3660 – Comportamento Organizacional

Abstract

The professional domain plays a central role in people's lives, influencing both performance and overall well-being. In this context, it is essential to understand how employees and organizations can adopt strategies that facilitate adaptation to work demands while promoting positive experiences and reducing overload. Job crafting emerges as a relevant mechanism, allowing individuals to adjust tasks, relationships and perceptions of demands, although uncertainties remain regarding its effects on different dimensions of work. This study aimed to examine the relationship between decreasing hindering demands and counterproductive work behaviors considering the mediating role of subjective well-being and the moderating effect of the transactional psychological contract. For this purpose, a quantitative study was conducted ($N = 200$) with predominantly portuguese employees from various sectors. Results showed that decreasing hindering demands is associated with lower levels of subjective well-being, which in turn relate to higher levels of counterproductive behaviors, confirming the proposed mediation. It was also revealed that the transactional psychological contract negatively moderates the relationship between decreasing demands and well-being, whereby employees with more transactional perceptions experience a sharper decline in well-being when resorting to these strategies. Overall, the effects of defensively motivated job crafting, specifically decreasing hindering demands, depend on the perceived contractual nature between the employee and the organization. In practical terms, organizations should promote resources that protect well-being and ensure clarity regarding the psychological contract, in order to reduce negative interpretations when employees autonomously adjust their work demands.

Keywords: Job Crafting; Decreasing Hindering Demands; Counterproductive Work Behaviors; Subjective Well-being; Transactional Psychological Contract

APA Classification Codes

3600 – Organizational Psychology & Human Resources

3660 – Organizational Behavior

Índice

Agradecimentos i
Resumo iii
Abstract v
Índice de Tabelas ix
Índice de Figuras ix
Introdução 1
1. Enquadramento Teórico 4
1.1. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho 4
1.2. Job Crafting 9
1.3. Bem-estar Subjetivo 18
1.4. Contrato Psicológico 24
2. Metodologia 34
2.1. Procedimento 34
2.2. Participantes 34
2.3. Medidas 36
2.4. Análise de Dados 38
3. Análise de Resultados 40
3.1. Análises Preliminares 40
3.2. Análise Modelo de Mediação 44
3.3. Análise Modelo de Moderação 45
4. Discussão 47
4.1. Interpretação dos resultados 48
4.2. Implicações teóricas e práticas 56
4.3. Limitações e estudos futuros 57
4.4. Considerações finais 60
Referências Bibliográficas 62
Anexos 76
Anexo A – Questionário 76
Anexo B – Caracterização da amostra 93
Anexo C – Análises Fatoriais Exploratórias 95
Anexo D – SPSS Outputs 97

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Conceptualizações e Modelos de Job Crafting ……..……..... 11
Tabela 3.1 - Estatísticas Descritivas, Correlações e Fiabilidade das Variáveis no Modelo .. 43
Tabela 3.2 - Resultados da Regressão para a Mediação ...……..... 44
Tabela 3.3 - Resultados da Regressão para a Moderação ……..... 45

Tabela B.1 - Caracterização da Amostra …….…….. 93
Tabela B.2 - Caracterização por área profissional …….…..…….. 94
Tabela C.1 - Matriz de Correlações …….……...…….. 95
Tabela C.2 – Índice KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett …….. 95
Tabela C.3 – Variância Total Explicada ……...…….…..…….. 95
Tabela C.4 – Matriz de Componentes …….…..……..… 95
Tabela C.5 – Comunalidades …….…..…….. 96

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Tipologia de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho …… 5
Figura 1.2 - Tipos de Contrato Psicológico …… 29
Figura 1.3 - Modelo Teórico Proposto …… 33
Figura 3.1 - Efeito de Moderação do Contrato Psicológico Transacional sobre a Relação entre a Diminuição de Exigências Impeditivas e o Bem-estar Subjetivo ……. 46

Figura C.1 – Gráfico de Declive …….…..…….. 96

Introdução

O mundo profissional exerce um papel incontornável na vida de qualquer pessoa, ocupando uma considerável porção de tempo tanto na própria carreira, como tempo investido no ensino e formação determinado à sua preparação. A vida quotidiana demonstra a importância de um emprego estável, monetariamente recompensador e que satisfaz as diferentes necessidades da pessoa, sendo essencial que o contexto profissional seja também definido pelas melhores condições possíveis (Valentim et al., 2025).

A esperança média de vida tem aumentado e continua com esta tendência (INE, 2025), impulsionando a progressiva idade da reforma em Portugal, passando, em 2026, para os 66 anos e nove meses (Machado, 2024). Esta realidade implica um aumento dos anos ativos de trabalho, pois, de acordo com a Fundação Francisco Manuel dos Santos (Mesa, 2021), a idade média de entrada dos jovens no mercado de trabalho em Portugal é de 19 anos. Assim, pode-se contar com, aproximadamente, cinco décadas de trabalho quotidiano, tornando-se essencial investigar quais os fatores que possam comprometer as melhores condições para o trabalhador, tal como os melhores resultados para as próprias organizações.

Visto que o trabalho ocupa um lugar central na vida quotidiana, é possível constatar que certas dinâmicas profissionais exercem uma influência significativa no comportamento humano. Contudo, o ambiente laboral não é unicamente positivo nem isento de fricções, sendo que diversas circunstâncias podem levar à adoção de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho (CCT), ou seja, atos intencionais que intencionam prejudicar a organização ou os colegas (Spector & Fox, 2002). Estes comportamentos manifestam-se frequentemente como formas de retaliação face a insatisfações constantes ou à incompatibilidade entre as expectativas do indivíduo e a realidade organizacional.

De acordo com Shoss et al. (2016), os CCT tendem a surgir quando o trabalhador sente perda de controlo ou recursos, perceciona injustiças, vê a sua autoestima ameaçada ou enfrenta níveis elevados de stress. Nestas situações, são adotados novos comportamentos que funcionam como um mecanismo de compensação, de forma a tentar e restaurar o sentido de justiça e diminuir a angústia psicológica. Dado que se trata de um fenómeno consciente e intencional, com impactos nocivos tanto para o próprio, para a equipa e empresa, torna-se imperativo identificar a sua génese e delinear estratégias de mitigação eficazes.

De modo distinto, existe outro tipo de comportamentos de natureza profissional que visam facilitar a experiência profissional dos trabalhadores. Estes comportamentos podem decorrer de perspetivas diferentes em relação ao trabalho, de modo que dois indivíduos com tarefas semelhantes podem realizá-las de forma distinta, num processo designado *Job Crafting* (JC) (Tims & Bakker, 2010). Essa prática consiste na decisão intencional de ajustar determinados aspetos da função, de forma a alinhar preferências e motivações (Tims et al., 2012). Estas alterações podem incidir sobre a quantidade ou conteúdo das tarefas, sobre o aspeto social das interações profissionais ou, ainda, sobre a perceção cognitiva do significado do trabalho (Tims et al., 2012).

Evidências recentes demonstram que esta adaptação ativa da função desempenha um papel importante no bem-estar dos trabalhadores. Meta-análises, como a de Lichtenthaler e Fischbach (2019), indicam que o JC orientado para o aumento de recursos e desafios se associa consistentemente a maiores níveis de motivação, satisfação e *engagement*. Outros estudos, como os de Tims et al. (2013), reforçam estes resultados, mostrando que a possibilidade de ajustar características do trabalho reduz a exaustão e favorece estados afetivos positivos. Contudo, estes efeitos não são universais, pois diferenças individuais, como a proatividade, a autoestima ou a orientação para o desenvolvimento, influenciam a forma como cada trabalhador utiliza o JC e os resultados que daí emergem. Em determinados casos, tentativas de *crafting* que não recebem apoio organizacional ou não produzem as alterações desejadas podem gerar frustração, sensação de perda de controlo e diminuição do bem-estar, sobretudo quando as motivações pessoais não encontram correspondência no contexto de trabalho.

A ligação entre bem-estar e CCT é particularmente relevante neste enquadramento. De acordo com a teoria afetiva de Spector e Fox (2002), estados afetivos positivos tendem a reduzir a probabilidade de respostas disfuncionais, enquanto o mal-estar aumenta a propensão para comportamentos de retaliação ou afastamento. Assim, compreender se o JC contribui para melhorar o Bem-estar Subjetivo (BES), ou se, em determinadas circunstâncias, o compromete, torna-se essencial para perceber o seu impacto nos CCT.

Apesar da relevância destas variáveis, a literatura carece ainda de estudos que integrem, num único modelo, JC, BES, CCT e processos moderadores pertinentes, como a perceção do Contrato Psicológico (CP). Esta lacuna limita a compreensão de como comportamentos proativos podem prevenir ou, em certos casos, potenciar respostas disfuncionais no trabalho. Considerando que tanto o JC como os CCT resultam de decisões intencionais, é crucial

clarificar em que condições as iniciativas de adaptação do trabalho promovem resultados positivos e quando podem fracassar, gerando consequências opostas. Esta compreensão é particularmente pertinente para as organizações que, atualmente, enfrentam desafios crescentes de retenção, bem-estar e sustentabilidade psicológica ao longo de carreiras mais longas.

Desta maneira, o estudo tem como objetivos compreender se a prática de CCT pode ser explicada pela realização de JC, sendo importante entender se a alteração consciente e autónoma nas funções dos próprios trabalhadores possui algum efeito na redução destes comportamentos no contexto profissional. Além do mais, visa-se entender se esta relação é explicada pelo BES do trabalhador e em que medida o CP intensifica a relação entre o JC e os BES.

1. Enquadramento Teórico

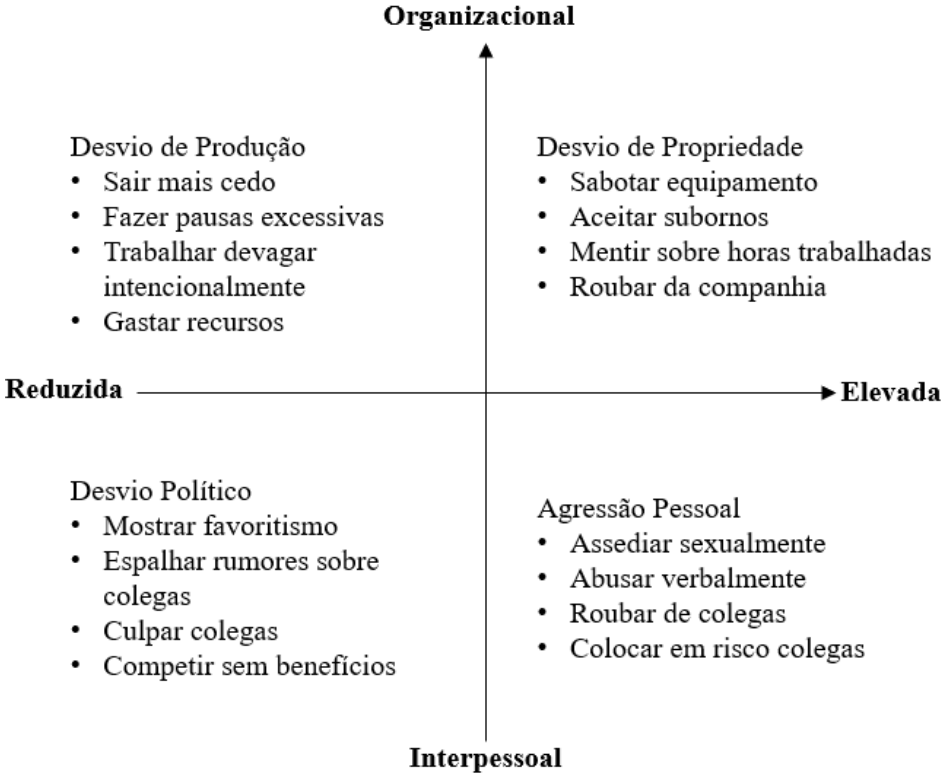
1.1. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho

Os comportamentos contraprodutivos no trabalho (CCT) correspondem a ações intencionais que resultam no prejuízo da organização, dos seus clientes, colegas ou outros intervenientes, como *stakeholders* (Gruys & Sackett, 2003; Spector & Fox, 2002). Este tema tem suscitado crescente interesse na área da psicologia organizacional, em grande parte devido ao impacto direto que exerce sobre o desempenho profissional e nas consequências significativas tanto a nível individual como organizacional (Lowery et al., 2021).

Os CCT são geralmente descritos como comportamentos voluntários que violam normas relevantes organizacionais e que afetam diretamente o bem-estar da organização ou dos seus membros (Robinson & Bennett, 1995). De acordo com Spector e Fox (2005), estes atos são realizados de forma intencional, mesmo quando não existe um desejo explícito de causar danos. Entre os exemplos mais comuns encontram-se a sabotagem de equipamentos ou o seu uso indevido, agressividade verbal como espalhar rumores ou o assédio moral, faltas injustificadas, consumo de substâncias durante o horário de trabalho, absentismo e a violação de normas ou políticas internas (Ones & Dilchert, 2013; Spector & Fox, 2002). A gravidade destas ações pode variar, assim como o seu alvo, podendo ser dirigidos à organização como um todo ou a indivíduos específicos, como colegas ou superiores hierárquicos (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995).

A tipologia proposta por Robinson e Bennett (1995) identifica duas dimensões fundamentais (Figura 1.1): o alvo do comportamento (interpessoal ou organizacional) e o grau de gravidade (reduzida a elevada). Com base nestas dimensões, os autores identificam quatro categorias principais: desvios de produção (e.g., trabalhar intencionalmente mais devagar), desvios de propriedade (e.g., roubar ou sabotar equipamentos), agressões interpessoais (e.g., insultar colegas ou colocá-los em perigo) e comportamentos de natureza política (e.g., espalhar boatos ou manipular informações).

Figura 1.1
Tipologia de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho



Adaptado de Robinson e Bennet (1995)

Esta distinção é particularmente útil, uma vez que os antecedentes dos CCT tendem a diferir consoante a sua natureza. Os comportamentos direcionados à organização surgem mais frequentemente associados a traços como a baixa conscienciosidade, enquanto os comportamentos interpessoais se relacionam com baixos níveis de afabilidade e maiores níveis de agressividade (Berry et al., 2007).

Por sua vez, Spector e Fox (2003) apresentam um modelo teórico que propõe a existência de cinco dimensões distintas de CCT, representando diferentes formas pelas quais os trabalhadores podem manifestar comportamentos prejudiciais no contexto organizacional:

Abuso

O abuso inclui comportamentos prejudiciais dirigidos maioritariamente a colegas de trabalho, que causam danos físicos ou psicológicos, manifestando-se através de ameaças, comentários depreciativos e ignorar deliberadamente o outro ou dificultar o seu desempenho profissional. Estes comportamentos configuram formas diretas de abuso, sendo que, no contexto laboral, a agressão física é rara, predominando as manifestações não físicas (Spector & Fox, 2005).

De acordo com Berkowitz (1998), situações de stress ou desconforto psicológico estão associadas a emoções negativas que podem desencadear comportamentos hostis, demonstrando, assim, uma ligação entre as fontes de stress laborais e os CCT dirigidos a outros (Fox & Spector, 1999). Por sua vez, Geen (1998) defende que o abuso resulta tanto de fatores disposicionais como ambientais, enquanto Keashly e Harvey (2005) destacam o papel das normas sociais e da cultura organizacional, que podem desencorajar ou legitimar este tipo de comportamentos.

Deste modo, o abuso pode ser compreendido como um comportamento motivado sobretudo por hostilidade, associando-se a situações indutoras de stress, a emoções negativas e, em particular, ao conflito interpessoal, que fomenta respostas agressivas ou a escalada de comportamentos prejudiciais de maior intensidade.

Desvio na produção

O desvio na produção refere-se ao incumprimento intencional das tarefas, mesmo sem desrespeitar regras explícitas. Envolve, por exemplo, cometer erros propositadamente, ignorar instruções ou reduzir intencionalmente o ritmo de trabalho. Apesar de ser menos visível que outras formas de CCT é igualmente prejudicial e muitas vezes motivado por frustração ou ressentimento (Spector & Fox, 2005).

Alguns autores consideram o desvio de produção como uma forma deslocada de abuso, dirigida a alvos organizacionais "inanimados", considerados mais seguros do que pessoas pela redução de conflito (Spector & Fox, 2005). Por ser menos visível e mais difícil de comprovar, o desvio de produção é geralmente percebido como mais "seguro" e passivo do que a sabotagem ou a agressão direta.

Sabotagem

No que toca à sabotagem, esta corresponde a ações diretas de destruição ou dano a bens físicos da organização, como equipamentos, documentos ou infraestruturas (Chen & Spector, 1992). É um comportamento ativo que pode ser motivado por sentimentos de raiva ou estratégicos, como impedir o sucesso de um colega, chamar atenção para problemas internos ou obter vantagens competitivas (e.g., sabotar oportunidades de promoção) (Piest et al., 2021; Spector & Fox, 2003).

Roubo

O roubo consiste na apropriação indevida de bens ou recursos organizacionais. Apesar de poder refletir hostilidade, este comportamento é geralmente considerado instrumental, podendo resultar de perceções de injustiça ou ter o intuito de obter ganhos pessoais. O roubo laboral é reconhecido como um problema significativo para as organizações, tal como a sabotagem, alguns autores sugerem que este comportamento pode ser uma forma de agressão contra a organização, realizada com o objetivo de causar dano (Spector & Fox, 2005).

Alguns determinantes apontados são a insatisfação no trabalho, a necessidade financeira ou a perceção de iniquidade (Spector & Fox, 2005), ou ainda, por exemplo, Nguyen e Truong (2021) que identificou potenciais causas como as características individuais, mais especificamente, o caso da oportunidade, injustiça sentida nas ações e decisões da chefia, e, ainda, a falta de ética no local de trabalho. Por sua vez, Mustaine e Tewksbury (2002) destacam três motivos principais: necessidade económica, insatisfação e injustiça, sendo esta última alvo de maior atenção, com estudos a mostrar uma ligação clara entre perceções de desigualdade e roubo (Greenberg, 1990, 2002).

Embora a injustiça possa ser considerada um fator de stress que influencia o roubo através da raiva e outras emoções negativas (Greenberg, 2002), também é possível que atue de forma instrumental, isto é, o indivíduo rouba não para prejudicar a organização, mas para alcançar equidade ou obter a vantagem económica desejada. Deste modo, assume-se que o roubo possui motivações mais instrumentais do que hostis.

Afastamento

Por fim, o afastamento inclui comportamentos que reduzem o tempo ou o envolvimento no trabalho, sem implicar necessariamente a saída definitiva da organização. Esta forma de CCT é geralmente entendida como uma estratégia de evitamento associada ao stress, conflitos de função ou insatisfação profissional (Spector & Fox, 2005). É, portanto, uma forma de *coping*, que procura escapar ao desconforto do ambiente de trabalho (Spector & Fox, 2003) e que resulta na redução do tempo exigido pela organização, incluindo ausências, atrasos, saídas antecipadas ou pausas mais longas do que as autorizadas.

Embora possa ser motivado por um desejo de prejudicar a organização, a maior parte da literatura considera o afastamento como uma estratégia de evitamento, mais do que um ato

hostil que pode decorrer de insatisfação laboral (Zhang et al., 2023). Assim, o afastamento distingue-se das demais formas de CCT, sendo direcionado para escapar de situações indutoras de stress, injustiça, insatisfação ou situações que geram emoções negativas.

Com base nas cinco dimensões propostas por Spector e Fox (2003) e na tipologia dos dos CCT de Robinson e Bennett (1995), é possível estabelecer uma relação entre as categorias de ambos os modelos, considerando o alvo (organização ou indivíduos) e a sua intensidade (reduzida ou elevada).

De acordo com a Figura 1.1, comportamentos como o desvio de produção e o afastamento enquadram-se sobretudo na vertente organizacional de menor intensidade, refletindo comportamentos como a desatenção, a redução deliberada do ritmo de trabalho ou faltas injustificadas. No grau de maior intensidade enquadra-se a sabotagem e o roubo, pois causam danos diretos à organização ou a utilização indevida de recursos. Por sua vez, o abuso pode manifestar-se em dois níveis distintos, numa vertente interpessoal de menor intensidade, como comportamentos de rejeição, isolamento ou tratamento desrespeitoso de colegas ou de maior intensidade, envolvendo agressões verbais e físicas ou situações de roubo dirigido a outros membros da organização.

Os antecedentes dos CCT podem dividir-se em fatores organizacionais e características individuais. Relativamente ao plano organizacional, Spector e Fox (2005) e Hershcovis et al. (2007), destacam a perceção de injustiça, sobrecarga de trabalho, ambiguidade de funções e conflitos interpessoais, todos associados ao aumento de emoções negativas, como raiva ou frustração, e relacionados também com a prática de CCT. No plano individual, traços de personalidade como baixa conscienciosidade, baixa afabilidade e instabilidade emocional revelam-se fortes preditores da tendência para este tipo de comportamentos (Berry et al., 2007; Berry et al., 2012), assim como, características como narcisismo, maquiavelismo e locus de controlo (Ones & Viswesvaran, 2003).

É também importante distinguir os CCT motivados por retaliação, que surgem em reação a eventos percebidos como injustos, daqueles que resultam de disposições estáveis da personalidade. De acordo com Spector e Fox (2005) os primeiros são geralmente provocados por situações concretas e dirigem-se, muitas vezes, à fonte do conflito como a um supervisor injusto. Por outro lado, os comportamentos de origem disposicional tendem a ocorrer

independentemente das circunstâncias, refletindo os traços de personalidade que predispõem o indivíduo a agir contra os interesses organizacionais.

Relativamente às consequências dos CCT, Ones e Dilchert (2013) afirmam que estas são vastas e afetam tanto a organização como os indivíduos. No caso da organização, estas podem levar a perdas financeiras, redução da produtividade, maior rotatividade e deterioração do clima laboral. Para os trabalhadores, estas podem-se expressar através de medidas disciplinares, isolamento social, consequências legais, ou ainda, sustentar um ciclo de negatividade que impacta o bem-estar psicológico e as relações profissionais (Ones & Dilchert, 2013; Spector & Fox, 2005).

Desta forma, é fundamental que as organizações promovam justiça organizacional, comunicação clara e apoio emocional, criando condições que previnam a ocorrência de CCT e favoreçam um clima saudável e produtivo. É, portanto, relevante compreender a maneira que os trabalhadores podem agir proactivamente sobre o seu trabalho e função, através de estratégias autónomas para o facilitar ou melhorar, que promovam o bem-estar e o desempenho, podendo resultar numa via de prevenção ou redução dos CCT, tal como, o *Job Crafting*.

1.2. Job Crafting

O conceito *Job Crafting* (JC) foi popularizado em 2001 por Wrzesniewski e Dutton ao defenderem que os trabalhadores têm a possibilidade de redesenhar o seu trabalho de diversas formas por iniciativa própria, com ou sem envolvimento da chefia. Primeiro, podem alterar aspetos ligados às tarefas, como a sua quantidade ou conteúdo (e.g., organizar o dia por blocos de trabalho ou tarefas administrativas). Segundo, podem modificar elementos relacionados às relações de trabalho, como a frequência e intensidade de contacto com colegas, superiores ou clientes (e.g., pedir orientação ou *feedback* a colegas mais experientes). Por último, podem alterar a forma como interpretam determinados aspetos do seu trabalho, com o objetivo de aumentar o significado que lhe atribuem (e.g., criar narrativas para entender o propósito do trabalho e como este tem impacto na vida das pessoas) (Berg et al., 2010; Tims e Bakker, 2012; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Segundo Wrzesniewski e Dutton (2001), a motivação para a realização de JC tem como base três necessidades fundamentais, como o desejo de maior controlo, de forma a evitar a alienação do seu trabalho e atuando como um mecanismo de autorregulação que previne

desmotivação ou perda de significado, ao mesmo tempo que, promove maior envolvimento. Outra base envolve a criação de uma imagem positiva do trabalho ao reforçar a perceção de valorização pessoal e social, e, por fim, desenvolver uma necessidade básica humana de conexão com os outros, ao desenvolver relações e recriar o significado do trabalho e da sua própria identidade.

Importa salientar que o JC não envolve a reformulação completa do trabalho, mas sim a alteração de aspetos específicos dentro dos limites das tarefas atribuídas (Tims & Bakker, 2010). Estas modificações, de acordo com Parker e Ohly (2008) podem, por exemplo, envolver o aumento da autonomia, levando o colaborador a sentir-se responsável pelo seu próprio desempenho e motivá-lo a esforçar-se mais ou, ainda, pequenas adaptações que facilitem o cumprimento de objetivos a curto prazo, como pedir apoio ou delegar tarefas que comprometam prazos.

A característica central do JC reside nas alterações feitas por iniciativa própria (Parker & Collins, 2010), distinguindo este conceito de outras abordagens, como os *idiosyncratic deals* (*i-deals*), onde as condições de trabalho resultam de negociações diretas entre o trabalhador e a chefia ou a participação ativa no redesenho do trabalho e do descritivo (Tims & Bakker, 2010). O JC diferencia-se ainda de outros comportamentos proativos por visar melhorar o *person-job fit* (i.e., congruência entre as características do indivíduo e as do trabalho) e a motivação laboral. Um benefício importante do JC é a contribuição para a eficácia organizacional, uma vez que alterações auto-iniciadas podem melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho (Turek et al., 2024).

Embora Wrzesniewski e Dutton (2001) e Niessen et al. (2016) tenham conceptualizado o JC a partir de mudanças nas tarefas, nas relações e nas cognições, a literatura subsequente tem expandido esta definição, mostrando que o JC pode assumir formas mais variadas. Por exemplo, Lyons (2008) identificou vendedores que desenvolviam novas competências por iniciativa própria, enquanto Grant et al. (2010) observaram colaboradores a evitar clientes desagradáveis como uma estratégia de ajustamento ao trabalho. Estas práticas, ainda que menos estudadas, revelam que o JC pode incluir ações de evitamento, que, apesar de nem sempre serem valorizadas pelas organizações, representam uma forma de ajustar o trabalho às necessidades e características individuais. Consequentemente, a análise da literatura demonstra que diferentes autores apresentam conceitos distintos de JC, como sintetizado na Tabela 1.1.

Tabela 1.1

Conceptualizações e Modelos de Job Crafting

Citação	Dimensões de Job Crafting	Perspetivas Teóricas
Wrzesniewski and Dutton (2001)	Crafting de Tarefas Crafting Relacional Crafting Cognitivo	Cognitivo - Comportamento
Ghitulescu (2006)	Crafting de Tarefas Crafting Relacional Crafting Cognitivo	Cognitivo - Comportamento
Berg, Grant et al. (2010)	Job Crafting Crafting do Lazer	Cognitivo – Comportamento Aproximação – Afastamento Características do Trabalho – Identidade da Função
Tims and Bakker (2010)	Aumento dos Desafios Diminuição dos Desafios Aumento dos Recursos	Cognitivo – Comportamento Aproximação – Afastamento
Tims et al. (2012)	Aumento dos recursos estruturais Aumento dos recursos sociais Aumento de exigências desafiantes Diminuição de exigências impeditivas	Cognitivo – Comportamento Aproximação – Afastamento
Slemp and Vella-Brodrick (2013)	Crafting de Tarefas Crafting Relacional Crafting Cognitivo	Cognitivo - Comportamento
Niessen et al. (2016)	Crafting de Tarefas Crafting Relacional Crafting Cognitivo	Cognitivo - Comportamento

Adaptado de Hu et al. (2020)

O modelo de JC proposto por Tims e Bakker (2010) emerge diretamente dos pressupostos do Modelo Exigências-Recursos Laborais (*Job Demands–Resources* ou JD-R), desenvolvido de forma mais profunda por Bakker e Demerouti (2007), uma das referências teóricas mais influentes para compreender as experiências de trabalho. O modelo distingue duas características laborais fundamentais: exigências do trabalho e recursos do trabalho. As exigências correspondem aos aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que implicam esforço contínuo e prolongado e que, quando excessivos, podem originar desgaste ou *burnout*. Estas podem resultar em exigências desafiantes que geram sentimentos de realização e oportunidades de crescimento ou, por outro lado, exigências impeditivas que

consomem recursos sem benefícios, sendo regularmente evitadas pelos trabalhadores. Por sua vez, os recursos correspondem a elementos que auxiliam o trabalhador a alcançar objetivos, reduzir exigências e estimular o crescimento e a motivação, estando associados a níveis superiores de *engagement* e desempenho (Bakker & Demerouti, 2007; Petrou et al., 2018).

Desta maneira, Tims e Bakker (2010) propuseram um modelo de JC que adapta os princípios do JD-R a um nível individual e dinâmico, conceptualizando quatro dimensões principais, associadas a dois tipos de orientação comportamental: aproximação e evitamento. As dimensões de aproximação incluem o aumento dos recursos estruturais do trabalho, como a autonomia, oportunidades de aprendizagem ou variedade de tarefas e o aumento dos recursos sociais, através da procura de *feedback*, apoio social ou colaboração. Englobam também o aumento das exigências desafiantes, assumindo novas responsabilidades ou procurando tarefas mais estimulantes. A dimensão de evitamento resulta na diminuição das exigências impeditivas, ou seja, reduzir ou gerir aspetos do trabalho considerados emocionalmente exigentes, burocráticos ou que dificultam a produtividade. É então essencial aprofundar cada uma das dimensões do JC, de forma a espelhar as suas diferenças e como se manifestam na prática.

Aumento de recursos estruturais

Os recursos de trabalho desempenham um papel central na promoção de resultados positivos, como o envolvimento, o compromisso organizacional e a satisfação dos clientes, além de atuarem como amortecedores de efeitos indesejáveis, nomeadamente o *burnout* (Bakker et al., 2005). Ainda que, níveis elevados de recursos de trabalho sejam benéficos, é possível verificar que em determinados contextos laborais estes não são suficientes, por exemplo, quando não existem colegas disponíveis para prestar apoio social ou quando os trabalhadores dispõem de pouca autonomia. Nessas situações, torna-se essencial que o colaborador seja capaz de mobilizar novos recursos de trabalho, de modo a lidar eficazmente com as exigências profissionais (Tims & Bakker, 2010). Entres estas ações incluem-se a adoção de novas ferramentas de *software* para aumentar a produtividade ou a inscrição autónoma em formações que desenvolvam as suas competências técnicas (Tims & Derks, 2011).

Salanova et al. (2010) demonstraram que trabalhadores que possuem mais recursos tendem a experienciar menores níveis de stress do que os que dispõem de menos, e que quem investe mais recursos tem maior probabilidade de adquirir novos em retorno, demonstrando

maior envolvimento laboral. Um exemplo é o estudo de Salanova et al. (2006), que revelou que o *flow* laboral dos professores (i.e., a absorção, prazer e motivação intrínseca no trabalho) no final do ano letivo era predito pelo nível de recursos de trabalho no início do período.

Por sua vez, Tims et al. (2012) propuseram uma revisão estrutural do modelo original de JC, onde em vez das três dimensões inicialmente propostas, se deveria dividir em quatro. Os autores demonstraram que o aumento de recursos estruturais se deveria subdividir em duas componentes onde diferenciaram o aumento de recursos sociais.

Aumento de recursos sociais

A diferença entre esta dimensão e a anterior prende-se, portanto, no tipo de recurso em questão, relacionando-se com o apoio social, supervisão orientadora e *feedback* (Tim set al., 2012). O aumento de recursos estruturais tende a ter um impacto mais direto no desenho do trabalho, uma vez que envolve maior responsabilidade (e.g., autonomia e variedade) ou maior conhecimento (e.g., oportunidade de desenvolvimento pessoal). Em contrapartida, o aumento de recursos sociais afeta sobretudo as relações no trabalho, como a procura de *feedback* e de orientação, bem como a promoção de interações sociais positivas (Tims et al., 2012). Este ocorre, por exemplo, quando o colaborador pede *feedback* frequente à sua chefia ou cria grupos de trabalho para trocar conhecimento entre equipas (Tims & Derks, 2011).

A literatura tem igualmente distinguido recursos organizacionais ao nível da equipa (e.g., harmonia, apoio social e coesão de grupo) e ao nível da supervisão (e.g., apoio do supervisor, *coaching* e autonomia) (Bakker et al., 2008).

Aumento de exigências desafiantes

Outra forma de JC consiste na procura deliberada de desafios adicionais quando os trabalhadores percecionam que a sua função não lhes oferece oportunidades suficientes para aplicar plenamente as suas competências. Entre os exemplos mais recorrentes, está o acolhimento de novas tarefas, a participação voluntária em projetos exigentes ou a aceitação de responsabilidades adicionais e mais complexas (Tims & Bakker, 2010).

Estas exigências desafiantes, de acordo com LePine et al. (2005), diferem das exigências que drenam energia e se associam a consequências negativas, como a insatisfação profissional ou problemas de saúde, e estão positivamente relacionadas com a motivação e com

o alcance de objetivos. O estudo de Cavanaugh et al. (2000) verificou, por exemplo, que as exigências como elevada carga de trabalho, pressão temporal, diversidade de funções e elevadas responsabilidades se relacionavam com resultados positivos, incluindo maior satisfação, menor procura ativa de emprego e menor intenção de rotatividade voluntária.

Ainda assim, espera-se que os trabalhadores aumentem o nível das suas exigências apenas quando dispõem de recursos suficientes para lidar com elas, caso contrário, poderá resultar em consequências negativas, uma vez que são obrigados a investir um esforço excessivo para dar resposta às novas obrigações (Tims & Bakker, 2010). Esta dimensão manifesta-se, por exemplo, quando o colaborador aceita liderar um novo projeto ou assume responsabilidades adicionais às pedidas pela chefia (Tims & Derks, 2011). Assim, nem todas as exigências laborais são prejudiciais, algumas podem, pelo contrário, estimular o esforço e o envolvimento, conduzindo a maior satisfação ao alcançar metas difíceis.

Diminuição de exigências impeditivas

A quarta forma de JC consiste em reduzir o nível das exigências laborais quando estas ultrapassam as suas capacidades. Tal pode ser feito, por exemplo, pedindo ajuda a colegas na execução de tarefas, reduzindo o número de interações com clientes ou colegas particularmente exigentes ou, ainda, reestruturando tarefas para facilitar o seu cumprimento com menor desgaste. Desta forma, o colaborador consegue alcançar os objetivos de trabalho com menor esforço e preservando a sua saúde e bem-estar (Tims & Bakker, 2010).

Com base na distinção entre exigências desafiantes e impeditivas, estas últimas servem como um obstáculo para o alcance de metas valorizadas, pois incluem a ambiguidade de papel, preocupações com a segurança no emprego e conflitos de função (LePine et al., 2005). Assim, é fundamental que os trabalhadores encontrem formas de reduzir os níveis destas exigências, de modo a melhorar o desempenho e aumentar a satisfação no trabalho. Estas estratégias podem ocorrer ao delegar tarefas administrativas que não exijam competências especializadas ou evitar reuniões que não acrescentem valor ao dia de trabalho, onde a informação pode ser transmitida de outra maneira (Tims & Derks, 2011).

Deste modo, o JC enquadrado pelo modelo JD-R, representa um processo de autorregulação ativa, através do qual os colaboradores equilibram as exigências e recursos do seu trabalho em função das suas necessidades, valores e capacidades. Esse processo permite não só prevenir o esgotamento, mas também estimular a motivação e o envolvimento,

contribuindo para um melhor ajustamento com o trabalho e resultados organizacionais mais positivos.

Segundo Tims e Bakker (2010), o JC possui vários antecedentes que incluem fatores contextuais e individuais, como o *person-job fit*, a autonomia, a independência das tarefas e certas características de personalidade. A autonomia, em particular, é essencial, pois potencia o bem-estar e a aprendizagem (Bakker et al., 2005) e aumenta a probabilidade de modificar ativamente aspetos do seu trabalho (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Estudos como os de Lyons (2008) e Kim et al. (2018) demonstram também que o JC tende a ocorrer com maior frequência em contextos onde os colaboradores percecionam oportunidades reais de alterar as suas funções e sentem suporte organizacional.

A independência das tarefas também desempenha um papel importante para a realização de JC, pois, quando as tarefas são realizadas de forma autónoma e não dependem diretamente do desempenho de outros, os trabalhadores têm maior margem para introduzir mudanças (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Por sua vez, em funções com maior dependência, estas alterações poderão ser realizadas de forma mais limitada ou poderá nem haver esta possibilidade.

Para além dos fatores contextuais, as diferenças individuais exercem igualmente um papel determinante, como por exemplo, a predominância da proatividade, como a tendência para identificar oportunidades, agir sobre elas e persistir até que ocorram mudanças significativas (Crant, 2000; Grant & Ashford, 2008). Indivíduos proativos criam ativamente o seu ambiente de trabalho, antecipam exigências futuras e adotam estratégias para as superar, mostrando maior envolvimento em comportamentos inovadores e de mudança (Seibert et al., 2001). A autoeficácia constitui outro antecedente relevante onde colaboradores que acreditam na sua capacidade para agir e introduzir mudanças se sentem mais confiantes em adaptar o seu trabalho (Vough & Parker, 2008).

Hakanen e Peeters (2017) estudaram o papel do *engagement*, *workaholism* e *burnout* em relação ao JC, tendo-se observado uma relação significativa e positiva dos três com todas as suas dimensões. Os resultados, portanto, indicaram que colaboradores altamente envolvidos, viciados em trabalho e com exaustão emocional tendem a praticar mais alterações ao trabalho. Noutra vertente, o *engagement* apresentou uma relação negativa com as exigências no trabalho, indicando que colaboradores mais envolvidos sentem menor necessidade de reduzir essas

exigências no trabalho, e, ainda, que o *burnout* revelou uma relação negativa com o aumento de recursos estruturais. Logo, colaboradores que se encontram num estado emocional mais vulnerável têm menor tendência a envolver-se na procura de autonomia ou oportunidades de desenvolvimento. Estes resultados mostram que a maneira como os colaboradores realizam diferentes formas de JC, depende bastante dos seus estados emocionais, sendo que tanto os recursos disponibilizados pela organização como as crenças individuais de capacidade criativa podem facilitar comportamentos de redesenho do trabalho.

Por sua vez, o JC não só resulta de diversas condições organizacionais, como também te um papel preditor de múltiplas variáveis neste contexto. Entre elas a satisfação com o trabalho e aumento da performance (Niessen et al., 2016; Tims & Bakker, 2010) ou o *engagement* (Karatepe & Eslamlou, 2017; Makikangas, 2018).

Embora diversos estudos tenham analisado isoladamente os efeitos do JC em dimensões específicas do comportamento e dos resultados dos colaboradores (Bakker et al., 2012; Tims et al., 2013, 2016), até ao momento não existe investigação consolidada que explore de forma completa como este influencia, positiva ou negativamente, os CCT. Nesse sentido, Tims et al. (2014) salientaram a importância de estudos futuros que considerem o conjunto de comportamentos proativos associados ao JC, de modo a compreender o seu efeito nos colaboradores, colegas e resultados organizacionais.

A investigação de Tsai (2021) trouxe avanços relevantes ao demonstrar que o conceito de *psychological ownership* (i.e., sentimento de posse psicológica através do qual o o trabalho ou a organização são encarados como "seus", desenvolvendo um vínculo de pertença, responsabilidade e proteção) ajuda a explicar a relação entre JC e CCT. É possível concluir que o JC, especialmente orientado para diminuir exigências impeditivas, e realizado com baixos níveis de *psychological ownership*, pode aumentar a probabilidade de CCT. De forma consistente, os resultados de Tims e Bakker (2010) sugerem que as necessidades individuais dos trabalhadores influenciam a forma como estes moldam o seu ambiente de trabalho, ajustando as exigências e os recursos disponíveis, o que, por sua vez, afeta tanto o envolvimento no trabalho como os CCT. Especificamente, o JC apresenta efeitos indiretos significativos no envolvimento no trabalho e sobre os CCT, ambos mediados pela *psychological ownership*.

Estes resultados contrastam com os de Van Dyne e Pierce (2004), que concluíram que o JC ajuda os colaboradores a sentirem-se mais seguros na organização, promovendo um maior sentido de pertença e uma responsabilidade acrescida de a proteger. Desta forma, compreender a relação entre JC e CCT é relevante não só para identificar fatores que promovem o bem-estar e a motivação no trabalho, mas também para prevenir comportamentos que possam comprometer o desempenho organizacional. A evidência recente mostra que os efeitos do JC não são homogéneos, dependendo de diferenças individuais que moldam a forma como cada pessoa interpreta e implementa estas mudanças (Junker et al., 2023). A investigação nesta área ainda é limitada e torna esta abordagem especialmente pertinente para o desenvolvimento de estratégias de gestão que incentivem comportamentos proativos, melhorem o *person-job fit* e reduzam riscos associados a práticas contraprodutivas.

A literatura mostra que, para os trabalhadores que apresentam maior necessidade de desafio ou autoestima mais elevada, o JC está associado a um aumento das intenções de saída (Junker et al., 2023). A intenção de abandonar o trabalho é, por sua vez, um indicador relevante do funcionamento emocional e comportamental, sendo identificado como antecedente de diversas formas de CCT. O trabalhador cujos esforços de moldar o trabalho são bloqueados ou que percebe que a organização não corresponde às expectativas criadas, pode desenvolver sentimentos de injustiça, desmotivação e cinismo, que aumentam a probabilidade de comportamentos que prejudicam o desempenho, as relações ou o clima organizacional (Junker et al., 2023). Estes resultados evidenciam a necessidade de considerar não só as características pessoais que orientam o JC, mas também as condições organizacionais que determinam se as iniciativas proativas dos trabalhadores se traduzem em melhorias reais ou em fontes adicionais de tensão.

Ainda que o JC seja um construto multidimensional, composto por quatro dimensões, este estudo centra-se apenas na diminuição de exigências impeditivas. A escolha deve-se ao facto desta dimensão envolver ações deliberadas do colaborador para reduzir aspetos do trabalho percebidos como obstáculos ou fontes de stress excessivo, como sobrecarga de tarefas, conflitos de função ou exigências irrelevantes (Bakker et al., 2005; LePine et al., 2005), sendo que os CCT tendem a surgir como resposta a estas fontes de stress laborais. Por outro lado, a diminuição de exigências impeditivas nem sempre é intrinsecamente benéfica, podendo ter como base atitudes defensivas e estratégias de retração, aquando expostos a contextos de ameaça, (Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Apesar do JC ser reconhecido como um fator capaz de alterar resultados laborais, poucos estudos investigaram a relação com CCT, tendo ainda menos focado especificamente na dimensão de diminuição de exigências (Tims et al., 2014; Tsai, 2021). Além disso, esta dimensão tem revelado um carácter ambivalente em diferentes contextos, pois, o trabalhador ao reduzir a sobrecarga poderá adiciona-la aos seus colegas ou ainda limitar o desenvolvimento das suas competências (Harju et al., 2021), reforçando a necessidade de aprofundar a sua investigação para clarificar melhor os seus efeitos e mecanismos subjacentes.

Em síntese, a escolha de centrar a análise apenas na dimensão de diminuição de exigências justifica-se pela sua relevância conceitual e teórica para explicar CCT, pela especificidade da relação comparativamente ao JC global e pela oportunidade de preencher uma lacuna na investigação existente. Desta maneira, coloca-se a seguinte questão de investigação e hipótese: A dimensão de Diminuição de Exigências Impeditivas do *Job Crafting* está relacionada com a realização de Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho?

H1: A Diminuição de Exigências Impeditivas tem uma relação positiva com os CCT.

Ainda que o JC esteja geralmente associado a resultados positivos, como foi mencionado anteriormente, os seus efeitos dependem fortemente do estado emocional e psicológico dos colaboradores (Hakanen & Peeters, 2017). Desta maneira, torna-se essencial analisar o bem-estar subjetivo e perceber como este pode influenciar a capacidade destas estas ações reforçarem ou não a prática de CCT.

1.3. Bem-estar Subjetivo

O bem-estar subjetivo (BES) diz respeito às avaliações que cada pessoa faz em relação à qualidade da sua vida, integrando tanto experiências afetivas como julgamentos cognitivos (Diener, 1984; Lucas & Diener, 2008). É um conceito centrado na perceção individual, assumindo que o significado atribuído às circunstâncias pessoais determina o nível de bem-estar. Assim, indicadores externos como condições de saúde, rendimento económico ou estatuto social podem ter relevância, mas não traduzem necessariamente a forma como a vida é experienciada (Diener & Ryan, 2009). A natureza subjetiva do bem-estar implica que pessoas em condições semelhantes possam avaliá-las de modo distinto, influenciada por valores, expectativas, emoções e experiências passadas (Diener, 1984)

Deste modo, o BES não se limita à ausência de estados afetivos negativos e à redução do mal-estar, mas integra a presença consistente de afeto positivo, satisfação com a vida e perceções favoráveis relativamente ao próprio funcionamento psicológico e social (Diener et al., 1999).

É também importante analisar a recorrente distinção entre bem-estar objetivo e subjetivo, sendo que, de acordo com Caetano e Silva (2011), o primeiro refere-se a condições socioeconómicas mensuráveis que permitem diferenciar grupos, indivíduos ou sociedades, traduzindo-se em indicadores observáveis, como nível de escolaridade, condições de saúde, segurança, emprego e rendimentos. Já o BES diz respeito à forma como cada pessoa interpreta e avalia a sua própria vida, tanto no plano emocional como cognitivo, considerando o seu funcionamento psicológico e social. Esta distinção mostra que o BES se centra não apenas nas condições em que o indivíduo vive, mas na forma como as interpreta e lhes atribui significado.

Sobel e Wall (2025) acrescentam que a diferença entre os dois tipos de bem-estar não se limita a separar fatores externos de internos, envolvendo também a origem do valor atribuído ao bem-estar. Nas teorias subjetivas, esse valor nasce das atitudes, preferências e avaliações da própria pessoa, sem necessidade de validação externa. Em contraste, as teorias objetivas partem da ideia de que existem bens com valor independente das preferências individuais, como autonomia, saúde ou realização, que contribuem para uma vida boa mesmo quando não são explicitamente valorizados pelo indivíduo. Por conseguinte, este estudo foca-se no BES tornando possível compreender fenómenos intrinsecamente experienciados oferecendo uma perspetiva centrada na forma como as pessoas vivem e interpretam a sua própria vida, e não apenas nas condições materiais que possuem.

O BES é composto por diferentes dimensões: emocional, cognitiva ou psicológica e social. Relativamente à primeira, esta refere-se à frequência e intensidade de afetos positivos e negativos que devem ser percecionados como fatores distintos, e não polos opostos, podendo variar de forma independente (Lucas & Diener, 2008). A dimensão cognitiva ou psicológica corresponde às avaliações conscientes de áreas específicas da vida, como relações, trabalho ou saúde, baseadas em critérios pessoais de comparação (Diener, 1984). McDowell (2010), desta forma, identificou seis fatores que definem esta dimensão: auto-aceitação, desenvolvimento pessoal, relações positivas com os outros, domínio da envolvente, propósito na vida e autonomia. Por fim, a dimensão social decorre das relações interpessoais, suporte social e integração comunitária que influenciam tanto a satisfação com a vida como a saúde

psicológica, nomeadamente no contexto do trabalho (Caetano & Silva, 2011; Diener & Ryan, 2009). Por sua vez, Keyes (2006) acrescentou cinco fatores para avaliar o funcionamento do indivíduo na sociedade: aceitação, realização, contribuição, coerência e integração.

A investigação sobre BES desenvolveu-se sobretudo a partir de duas abordagens teóricas: hedónica e eudemónica. A visão hedónica foca-se na maximização do prazer e na redução do sofrimento, avaliando o bem-estar pela prevalência de afeto positivo, baixa presença de afeto negativo e satisfação percebida com a vida (McDowell, 2010). Por outro lado, a abordagem eudemónica privilegia a realização pessoal e o desenvolvimento do potencial individual, defendendo que o bem-estar resulta de uma vida autêntica e alinhada com valores e propósitos internos. Nesta perspetiva, a felicidade pode surgir como consequência, mas não é o objetivo central (McDowell, 2010).

Embora se tenha assumido durante largos anos que o BES dependia sobretudo de circunstâncias externas, a literatura evidencia que muitas das diferenças estáveis entre indivíduos são explicadas por características disposicionais, como traços de personalidade, que predizem de forma consistente padrões de afeto positivo e negativo ao longo do tempo (Lucas & Diener, 2008). A extroversão associa-se frequentemente a níveis elevados de afeto positivo, enquanto o neuroticismo se relaciona com maior prevalência de afeto negativo, sugerindo que parte do BES reflete predisposições emocionais relativamente estáveis. Em contraste, variáveis externas como rendimento, estatuto social ou eventos de vida tendem a ter um impacto mais reduzido e temporário, devido a processos de adaptação hedónica (Lucas & Diener, 2008). Ainda assim, fatores contextuais não são irrelevantes, pois o BES resulta da interação entre predisposições individuais, condições de vida e processos cognitivo-emocionais que moldam a forma como a realidade é experienciada.

É fundamental compreender que o BES não deve ser visto apenas como um resultado, mas também como um antecedente de diversas variáveis. A investigação tem demonstrado que níveis elevados de satisfação com a vida e de afeto positivo se associam a resultados favoráveis em diversos domínios sociais, profissionais e cívicos.

No campo das relações interpessoais, evidencia-se uma relação bidirecional onde indivíduos com maior BES tendem a desenvolver laços afetivos mais próximos e estáveis, beneficiando do impacto positivo dessas relações no seu próprio bem-estar (Diener & Ryan, 2009). Em paralelo, pessoas com níveis elevados de BES revelam maior propensão a

desenvolver e manter redes de apoio social, o que indica que não só beneficiam das relações, como também contribuem ativamente para a sua construção, reforçando a reciprocidade entre ambos os fenómenos (Diener & Ryan, 2009).

No domínio profissional, os efeitos do BES são igualmente significativos, tendo, de acordo com Lyubomirsky et al. (2005), mostrado efeitos relevantes ao nível do desempenho e das trajetórias de carreira. Trabalhadores com maior BES tendem a alcançar rendimentos superiores, independentemente da função e a apresentar resultados mais favoráveis no contexto laboral, como avaliações mais positivas por parte de supervisores, maior criatividade e desempenho superior em tarefas organizacionais (Diener et al., 1999; Diener & Ryan, 2009). Adicionalmente, estes trabalhadores envolvem-se com maior frequência em comportamentos de cidadania organizacional, indo além das suas funções formais através de comportamentos de ajuda e cooperação com colegas (Donovan, 2000). Estes efeitos sustentam a ideia de que o BES pode funcionar como preditor de sucesso profissional e, de acordo com Caetano e Silva (2011), níveis elevados de BES associam-se a maior saúde psicológica, produtividade, satisfação com o trabalho e menor incidência de *burnout*, trazendo benefícios tanto para os trabalhadores como para as organizações. Estes resultados reforçam a relevância de práticas de gestão que promovam sentido no trabalho, relações de suporte, oportunidades de desenvolvimento profissional e condições emocionais favoráveis ao funcionamento individual.

A nível societal, o BES relaciona-se com comportamentos pró-sociais e atitudes que reforçam a coesão social, assim, indivíduos com níveis mais elevados de BES tendem a envolver-se em voluntariado e atividades comunitárias (Thoits & Hewitt, 2001), bem como, a demonstrar maior cooperação e confiança nas instituições (Diener & Tov, 2007).

Em síntese, o BES deve ser entendido como um construto dinâmico, influenciado simultaneamente por fatores internos e externos, mas capaz de produzir efeitos que se estendem para além do nível emocional, afetando a saúde, relações sociais e desempenho organizacional.

Alinhado com as diferentes dimensões do JC, cada uma exerce efeitos distintos sobre o bem-estar dos colaboradores (Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001). O aumento de recursos estruturais, como a autonomia e variedade de competências, está associado a níveis superiores de *engagement*, satisfação no trabalho e motivação intrínseca, uma vez que promovem maior sentido de desafio, desenvolvimento e propósito no desempenho profissional (Tims et al., 2013). De forma semelhante, o aumento de recursos sociais, como suporte de colegas e

supervisores, contribuiu para o bem-estar ao facilitar a cooperação, o reconhecimento e a perceção de pertença no contexto laboral (Schaufeli et al., 2009). Estes recursos contribuem para maior satisfação no trabalho, pois promovem essencialmente relações positivas e ambientes sociais facilitadores, considerados determinantes da satisfação laboral (Tims et al., 2013).

Por sua vez, o aumento de exigências desafiantes pode também associar-se positivamente ao bem-estar, uma vez que estas exigências são interpretadas como oportunidades de crescimento e realização. Embora impliquem maior esforço, tendem a aumentar o *engagement* e satisfação, dado que os resultados são percebidos como compensadores e fontes de desenvolvimento (Tims et al., 2013).

A literatura teórica sustenta que a diminuição de exigências impeditivas, como sobrecarga cognitiva, pressão temporal excessiva ou conflitos de papel, pode contribuir para o bem-estar ao reduzir fontes de stress e libertar recursos para tarefas mais significativas. No quadro do modelo JD-R, esta estratégia é interpretada como um mecanismo de conservação de recursos, permitindo ao trabalhador evitar o desgaste e prevenir o *burnout* (Tims et al., 2013). Schaufeli et al. (2009), reforça esta perspetiva ao mostrar que aumentos em exigências impeditivas predizem maior exaustão e cinismo, enquanto a sua redução está associada a menores níveis de *burnout*. De forma semelhante, Tims et al. (2015) verificaram que reduzir exigências físicas e emocionais favorecem indicadores de bem-estar a médio prazo. Estes resultados sustentam a visão teórica segundo a qual a diminuição de exigências pode assumir um papel protetor, sobretudo quando orientada para prevenir sobrecarga.

Contudo, a evidência empírica global é largamente heterogénea e, em muitos casos, aponta para relações negativas entre esta forma de JC e o bem-estar. Vários estudos mostram que diminuir exigências pode refletir retração, evitamento ou tentativas defensivas de lidar com condições adversas, estando associada a menor *engagement*, menor vitalidade e estagnação no desenvolvimento de competências (Harju et al., 2021; Roczniewska & Wojciszke, 2021).

Para além dos efeitos negativos, existe ainda um conjunto de estudos que documenta relações nulas ou inconsistentes, comprovado por Makikangas (2018), que através de uma abordagem centrada na pessoa, demonstra que a diminuição de exigências impeditivas pode ter consequências negativas ou neutras, dependendo do perfil em que ocorre. Assim, nos colaboradores que tendem a recorrer unicamente a esta estratégia de diminuição de exigências

observou-se níveis inferiores de bem-estar, menor afeto positivo e maior probabilidade de exaustão. Por outro lado, nos trabalhadores que recorrem a esta estratégia acompanhada por outra de JC os indicadores de bem-estar não apresentaram efeitos negativos, comprovando que estes efeitos dependem da configuração geral das estratégias que cada um utiliza.

Meta-análises e revisões sistemáticas mostram que a diminuição de exigências é, entre todas as dimensões do JC, a que apresenta menor estabilidade conceptual e menor capacidade preditiva, evidenciando padrões mistos sobre resultados de saúde psicológica (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Rudolph et al., 2017). Estas conclusões sugerem que os efeitos desta dimensão dependem fortemente do enquadramento contextual (Roczniewska& Wojciszke, 2021), da intenção que motiva o *crafting,* podendo esta ser proativa ou defensiva (Niessen et al., 2016) e da forma como esta estratégia é combinada com o aumento de recursos ou desafios (Lichtenthaler & Fischbach, 2019).

Em síntese, apesar de existirem fundamentos teóricos e empíricos que apoiam um possível efeito positivo da diminuição de exigências sobre o bem-estar, a literatura demonstra de forma robusta que esta relação é inconsistente ou mesmo negativa.

Deste modo, é plausível esperar que o BES seja influenciado negativamente pela diminuição de exigências impeditivas, ainda que essa relação não seja linear, como apontam diversos autores. Como níveis elevados de BES se associam a resultados organizacionais positivos, torna-se relevante analisá-lo como variável mediadora entre o JC e os CCT. Pois, ao reduzir exigências entendidas como obstáculos, os trabalhadores poderão sentir uma menor estabilidade e níveis menores de BES, o que pode, por sua vez, aumentar a probabilidade de manifestar CCT.

A evidência empírica que relaciona diretamente BES e CCT é ainda limitada, sendo esta reforçada por Man e Ticu (2015) que, ainda que tenham utilizado escalas diferentes, identificam uma relação negativa entre estas variáveis, mas sublinham a escassez de investigação que aprofunde esta associação. Este argumento encontra suporte conceptual no facto de indivíduos com níveis elevados de BES demonstrarem maior regulação emocional, atitudes cooperativas e menor hostilidade (Diener & Tov, 2007; Tov & Diener, 2008). Assim, coloca-se a seguinte questão de investigação e hipótese: O Bem-estar Subjetivo explica a relação entre a Diminuição de Exigências e os Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho?

H2: A relação entre Diminuição de Exigências Impeditivas e CCT é mediada negativamente pelo BES.

Neste sentido, é igualmente pertinente destacar o papel do contrato psicológico e a forma como pode influenciar a maneira como os trabalhadores percebem e respondem às suas próprias estratégias de diminuição de exigências. De acordo com Rousseau (1990), diferentes tipos de contrato psicológico afetam a interpretação que os indivíduos fazem das suas experiências laborais, condicionando, assim, o impacto que tais práticas podem ter no seu BES.

1.4. Contrato Psicológico

O conceito de Contrato Psicológico (CP) foi originalmente proposto por Argyris (1960, citado por Rousseau, 1995) para descrever as expectativas implícitas estabelecidas entre trabalhadores e empregadores. Apesar da sua evolução ao longo das décadas, o conceito mantém relevância atual, sendo entendido como um acordo não escrito que orienta o comportamento do trabalhador e assenta na perceção subjetiva das obrigações mútuas (Rousseau, 1995; Schein, 1980). O CP é, assim, um elemento central para compreender a relação entre o indivíduo e a organização que, segundo Rousseau (1995), se trata das crenças individuais sobre os termos de um acordo de troca que inclui a perceção das próprias obrigações do trabalhador e aquelas que considera que a organização assumiu para consigo.

Um aspeto fundamental do CP é a mutualidade, definida como o grau em que ambas as partes partilham uma compreensão comum das obrigações mútuas (Dabos & Rousseau, 2004; Rousseau, 2004). Este aspeto é essencial para que o CP funcione de forma eficaz, uma vez que estabelece um acordo percebido entre empregado e empregador relativamente aos termos e condições de trabalho (Rousseau, 1995). A ausência da mutualidade pode gerar perceções de promessas não cumpridas ou de violações contratuais, com impactos negativos sobre atitudes e desempenho dos colaboradores.

Dabos e Rousseau (2004) destacam também a vertente de reciprocidade, segundo a qual violações por uma das partes tendem a provocar respostas semelhantes pela outra, criando um ciclo descendente na qualidade da relação de emprego. Por outro lado, a perceção de que o empregador cumpre as suas obrigações pode aumentar a sensação de responsabilidade e compromisso do colaborador, reforçando o vínculo organizacional e promovendo comportamentos positivos no trabalho.

A análise de Zhao et al. (2007) sobre o incumprimento do CP demonstrou que esta gera efeitos significativos e consequências negativas no trabalho, desencadeando reações emocionais adversas, como sentimentos de traição, frustração e desconfiança em relação à chefia. Estas emoções podem motivar comportamentos de retaliação e prejudicar atitudes e desempenho no trabalho, mesmo sem implicar a saída imediata da organização. Os resultados indicam que a quebra do CP reduz a satisfação no trabalho, aumenta a intenção de rotatividade e compromete o desempenho, afetando ainda a moral dos colegas.

A confiança entre empregado e empregador, constitui, então, o aspeto central do CP, sendo este caracterizado pela idiossincrasia entre os dois intervenientes e pela perceção mútua das obrigações de cada parte (Castanheira & Caetano, 1999; Rousseau, 1990). De acordo com Dabos e Rousseau (2004), uma das funções centrais do CP é reduzir a insegurança no local de trabalho ao clarificar e partilhar expectativas sobre promessas e compromissos, permitindo que ambas as partes antecipem futuras trocas e comportamentos. Esta perceção de previsibilidade cria um sentimento de segurança, facilitando o planeamento, a coordenação e a execução eficaz das tarefas. Quando existe um entendimento mútuo relativo às obrigações e responsabilidades de cada parte, as incertezas quanto ao futuro são reduzidas, fortalecendo a confiança e promovendo um desempenho mais consistente e estável.

Outra função fundamental do CP é orientar o comportamento dos colaboradores na organização. Quando existe congruência nas perceções implícitas sobre as obrigações, cria-se uma compreensão partilhada que facilita a mutualidade, permitindo que colaboradores e empregadores alinhem o seu comportamento com as expectativas recíprocas e realizem ajustamentos coerentes com as necessidades e normas da organização. Desta forma, o CP funciona como um guia para a ação, orientado para a tomada de decisões em conformidade com as responsabilidades e compromissos acordados (Dabos & Rousseau, 2004).

Por sua vez, Rousseau (1990, 1995) clarificou que o CP pode assumir formas distintas, com características e dimensões específicas que determinam a forma como os trabalhadores percecionam a relação laboral. Desta maneira, existem quatro tipos principais: relacional, transacional, equilibrado e transicional, cada um refletindo diferentes expectativas relativamente à duração da relação, natureza das obrigações e tipo de troca estabelecida.

Contrato Relacional

O CP relacional caracteriza-se por uma relação laboral de longo prazo entre o trabalhador e a organização, sustentada numa base socioemocional, onde a continuidade da relação, a confiança e a lealdade assumem maior relevância do que trocas de carácter estritamente económico ou resultados imediatos. A duração alargada da relação gera expectativas de estabilidade, segurança e compromisso recíproco, sendo comum que ambas as partes antecipem a sua manutenção ao longo do tempo (Rousseau, 1990, 1995).

Rousseau (1990) identifica duas dimensões fundamentais neste tipo de contrato: estabilidade e lealdade. A primeira reflete a convicção de que a organização oferece condições consistentes, previsíveis e duradouras, assegurando um ambiente que permite ao colaborador desenvolver-se sem receio de ruturas inesperadas. Do lado do trabalhador, esta estabilidade reflete-se numa disposição para permanecer na organização, investir no relacionamento e encarar a relação laboral como contínua.

A dimensão lealdade, por sua vez, diz respeito às obrigações de natureza socioemocional. Ou seja, a organização espera que o colaborador se identifique com os valores institucionais, apoie a missão organizacional e contribua para o bem-estar coletivo e o colaborador, em contrapartida, espera ser reconhecido e tratado com justiça, respeito e consideração (Rousseau, 1990).

No que concerne ao desempenho, o contrato relacional não se centra apenas nos resultados imediatos ou estritamente mensuráveis, valorizando antes o contributo e empenho contínuo e a disponibilidade para apoiar a organização em diferentes situações. Assim, o desempenho é entendido de forma mais ampla, incluindo comportamentos de cooperação e dedicação que fortalecem a relação de confiança (Rousseau, 1990).

Contrato Transacional

O CP transacional caracteriza-se por uma relação laboral limitada, específica e essencialmente instrumental. Este tipo de contrato é característico de vínculos de curta duração ou de funções muito delimitadas, em que ambas as partes se concentram na execução de tarefas previamente definidas e nas recompensas a elas associadas. Desde o início, a relação é marcada pela ausência de compromisso quanto à continuidade, não existindo expectativas de

desenvolvimento profissional nem de manutenção do vínculo para além do período acordado (Rousseau 1990, 1995).

Este contrato assenta em duas dimensões principais. A dimensão estreita ou limitada que se refere à definição rigorosa das responsabilidades de cada parte, cumprindo apenas o que foi explicitamente negociado, sem expectativas de envolvimento adicional. E a dimensão curto-prazo que expressa a natureza temporária do vínculo, frequentemente com um termo definido e sem antecipação de investimentos de longo prazo (Rousseau, 1990).

No que respeita aos termos de desempenho, espera-se que o colaborador cumpra exatamente aquilo que foi negociado, entregando resultados de acordo com os requisitos específicos da função. Da parte da organização, as obrigações refletem igualmente a lógica transacional, logo, a remuneração está dependente do desempenho de forma direta e proporcional, onde define com clareza as funções e expectativas com o mínimo de ambiguidades. A relação não pressupõe continuidade e não envolve compromissos de desenvolvimento, estabilidade ou investimento futuro (Rousseau, 1990).

Em síntese, representa uma relação laboral estritamente focada na troca de benefícios económicos e na execução de tarefas específicas, onde a duração é previsivelmente curta e as obrigações de ambas as partes são limitadas ao que foi explicitamente acordado.

Contrato Equilibrado

O CP equilibrado combina aspetos dos dois anteriores, com a distinção de um enquadramento mais dinâmico e orientado para o desempenho. Tal como o CP relacional, este mantém uma duração previsivelmente longa, ainda que se distinga pela relevância do desenvolvimento contínuo de competências e na capacidade de responder a exigências crescentes. A relação é aberta e flexível, ajustando-se à evolução das necessidades organizacionais e ao contexto competitivo em que o trabalho decorre (Rousseau, 1990, 1995).

Este tipo de contrato assenta em três dimensões principais (Rousseau, 1990). A empregabilidade externa que traduz a expectativa de que a organização contribua para a empregabilidade do colaborador, disponibilizando formação avançada, aprendizagem contínua ou participação em projetos que reforcem o seu capital profissional. O desenvolvimento da carreira que se foca na progressão e no aperfeiçoamento profissional dentro da própria organização, estabelecendo-se um modelo de investimento recíproco onde a empresa espera

empenho, responsabilidade e desempenho elevado por parte do colaborador. E, por fim, a performance dinâmica que valoriza a capacidade do colaborador para atingir resultados progressivamente mais desafiantes e contribuir para a competitividade e inovação da organização.

Em termos de desempenho, o contrato equilibrado é particularmente exigente ao esperar que o trabalhador mantenha níveis elevados de dedicação, desenvolva competências valorizadas interna e externamente e responda com eficácia a novos desafios organizacionais. Em contrapartida, a organização promove a empregabilidade a longo prazo, cria oportunidades de progressão, investe em formação contínua e recompensa o desempenho de acordo com critérios claros e orientados para resultados (Rousseau, 1990).

Contrato Transicional

O estado transicional, ou transacional sem garantias, não constitui um CP propriamente dito, mas antes uma condição que emerge quando a relação laboral se encontra fragilizada, ambígua ou sujeita a mudanças significativas. Este surge tipicamente em contextos de instabilidade organizacional, como reestruturações, alterações abruptas na gestão ou perceções de incumprimento de obrigações, traduzindo a rutura de um acordo previamente estabelecido entre o colaborador e a organização (Rousseau, 1990, 1995).

Rousseau (1990) identifica três dimensões que caracterizam esta condição: erosão, desconfiança e incerteza. A primeira refere-se à perceção de que os benefícios, condições ou promessas que antes faziam parte da relação estão a diminuir ou a desaparecer, levando o colaborador a sentir a deterioração da estabilidade contratual. A segunda dimensão expressa a convicção de que a organização já não cumpre as obrigações assumidas, transmitindo sinais contraditórios sobre as suas intenções. Por fim, a incerteza traduz a falta de clareza sobre o que é esperado em termos de responsabilidades futuras.

Do ponto de vista do trabalhador, o estado transicional manifesta-se através de fracas expectativas em relação à organização e incerteza sobre os seus deveres. Por parte da organização, esta pode refletir práticas que aumentam a instabilidade, como a redução de benefícios, alterações súbitas nas condições de trabalho ou comportamentos que revelam desconfiança relativamente aos colaboradores (Rousseau, 1990). Este estado é particularmente relevante porque funciona como um sinal de deterioração do vínculo psicológico. Pode

anteceder conflitos, quebra de compromisso, diminuição da confiança, alterações no comportamento laboral e eventuais ruturas futuras.

Em conjunto, estes quatro tipos oferecem uma visão clara de como diferentes expectativas moldam a relação entre colaboradores e organizações. A forma como o CP é definido influencia não apenas o comportamento dos trabalhadores, mas também a forma como interpretam mudanças, avaliam se a organização é justa e reagem a possíveis falhas ou incumprimentos. A Figura 1.2 permite a análise dos tipos de CP diferentes com base nos termos de desempenho e na duração esperada.

Figura 1.2

Tipos de Contrato Psicológico

		Termos de Desempenho	
		Especificados	*Não Especificados*
Duração	*Curta*	Transacional	Transicional / Transacional sem garantias
	Longa	Equilibrado	Relacional

Adaptado de Rousseau (2000)

Estudos recentes têm verificado de forma clara que cumprir o CP é decisivo para gerar resultados positivos, tanto para os trabalhadores como para as organizações. Chen et al. (2025) e Rogozińska-Pawełczyk (2023) apontam que, quando os trabalhadores sentem que a empresa cumpre o que promete, a experiência laboral torna-se mais satisfatória, com reflexos no bem-estar e na estabilidade emocional. Nos contratos de carácter relacional, esse cumprimento fortalece laços de confiança e pertença, traduzindo-se em maior motivação e lealdade. Por outro lado, Chan (2021) alerta que tais contratos podem ser exigentes, pois expectativas implícitas demasiado altas podem gerar sobrecarga emocional e desequilíbrios entre vida pessoal e profissional, sobretudo quando o apoio da organização não corresponde ao esperado.

Os contratos transacionais, focados em obrigações claras e de curta duração, também geram efeitos positivos quando são cumpridos. Chan (2021) mostra que a perceção de clareza e justiça nestas trocas aumenta a satisfação e mantém níveis saudáveis de *engagement*, desde que os colaboradores sintam coerência entre o esforço e as recompensas. Em ambos os casos, o cumprimento do CP cria confiança, sustenta relações de trabalho equilibradas e favorece um ambiente mais estável.

Zhang et al. (2025) mostram que o cumprimento do CP contribui para reduzir, ainda que de forma moderada, o *burnout*, indicando que a perceção de justiça e reciprocidade ajuda a mitigar o desgaste emocional associado ao desempenho contínuo das funções. Além disso, o cumprimento do CP estimula comportamentos proativos, onde os colaboradores ficam mais disponíveis para enfrentar problemas, propor melhorias e assumir uma postura ativa nas suas responsabilidades (Rogozińska-Pawełczyk, 2023).

Hammouri et al. (2022) acrescentam que esta reciprocidade se traduz em melhores resultados de desempenho, maior satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Simultaneamente, a realização consistente das promessas organizacionais reduz a intenção de saída, contribuindo para a retenção de talento e relações laborais mais duradouras. Estas conclusões reforçam a importância de práticas que sustentem a perceção de cumprimento contratual, como assegurar recompensas justas e transparentes, promover culturas inclusivas, investir no desenvolvimento profissional e alinhar valores organizacionais com objetivos individuais (Goswami, 2021). Por conseguinte, é possível concluir que a concretização do CP satisfaz as expectativas dos colaboradores, resultando num aumento do bem-estar, comportamentos proativos, desempenho superior e maior compromisso. A gestão cuidadosa do CP assume um papel essencial e estratégico para a sustentabilidade organizacional e para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

A violação do CP, por outro lado, começa quando o trabalhador percebe que a organização não cumpriu o prometido, seja de forma explícita ou implícita. Castanheira e Caetano (1999) mostram que esse incumprimento pode assumir várias formas, dependendo do tipo de contrato e das circunstâncias. Para que a violação seja reconhecida, o trabalhador precisa de identificar o descumprimento, o que depende da relevância da promessa e da atenção dada ao seu cumprimento que depois instala a perceção de quebra.

O impacto da violação varia consoante o tipo de CP. Nos contratos relacionais, baseados em trocas de longo prazo, lealdade e identificação com a organização, a violação ocorre quando a empresa não garante segurança ou apoio em momentos críticos ou oportunidades de desenvolvimento. Já nos contratos transacionais, caracterizados por trocas específicas e imediatas, a violação surge quando há incumprimento de aspetos tangíveis, como remuneração ou definição de funções, refletindo a natureza imediata da reciprocidade (Castanheira & Caetano, 1999).

O estudo das consequências da violação do CP tem evoluído ao longo das últimas décadas, e a meta-análise de Zhao et al. (2007) foi um marco nesse debate. Os autores mostram que a perceção de incumprimento é um evento emocional intenso, capaz de gerar sentimentos de desconfiança e de quebra na relação entre trabalhador e organização. Essa rutura tem efeitos consistentes, como a diminuição da satisfação, do compromisso e dos comportamentos de cidadania organizacional. Ao mesmo tempo, aumenta a intenção de saída, mesmo que nem sempre se traduza em rotatividade efetiva.

Posteriormente, Chan (2021) aprofunda o modo como diferentes tipos de CP influenciam a reação dos colaboradores ao incumprimento. O autor observa que, quando as obrigações transacionais não são cumpridas, ou quando a relação com a organização se mantém estritamente instrumental, os colaboradores enfrentam níveis elevados de stress e *burnout*. Chan (2021) identifica ainda que muitos colaboradores vivem relações laborais marcadas por contratos mistos (i.e., combinando dimensões relacionais e transacionais) o que pode originar experiências simultâneas de motivação e exaustão, revelando a ambivalência que acompanha situações de incumprimento parcial ou subtil.

Mais recentemente, o estudo de De Clercq (2025) evidencia uma fase subsequente e frequentemente negligenciada do processo de violação do CP, a transformação da desilusão em comportamentos de voz destrutiva (i.e., expressão voluntária de ideias críticas ou prejudiciais relacionadas às políticas ou procedimentos de uma organização, com a intenção de causar danos). Os resultados mostram que, quando ocorre a perceção de que a organização falhou as promessas assumidas, tende-se a formar intenções de saída que funcionam como um mecanismo central para explicar a passagem da frustração para críticas abertas e prejudiciais à organização. De Clercq (2025) revela ainda que esta dinâmica é especialmente forte em trabalhadores com níveis elevados de proatividade, cuja tendência para agir intensifica tanto os planos de abandonar a organização como a adoção de voz destrutiva.

Van der Vaart et al. (2013) afirmam que avaliações positivas do estado do CP tem um impacto substancial no bem-estar e que este, por sua vez, desempenha um papel mediador na redução da intenção de saída, funcionando como um elo central entre a perceção de cumprimento e as atitudes organizacionais. O estudo de Alev (2022) reforça este ponto, ao demonstrar que a perceção de cumprimento do CP é um antecedente direto do bem-estar psicológico, na medida em que reforça sentimentos de justiça, previsibilidade e segurança emocional. Quando os trabalhadores reconhecem que as promessas são efetivamente

respeitadas, tendem a apresentar maior satisfação, equilíbrio emocional e sentido de realização, o que se traduz num envolvimento mais profundo nas suas funções.

A violação do CP constitui, assim, um ponto de rutura com impacto marcado no bem-estar. Alev (2022) evidencia que a não correspondência das expectativas fragiliza a sensação de justiça e previsibilidade, desencadeando estados emocionais negativos. De forma convergente, Zhao et al. (2007) demonstram que a violação do CP atua como um evento afetivo capaz de gerar emoções intensas como ressentimento, desconfiança e irritação, com efeitos imediatos na satisfação, no compromisso e na ligação emocional à organização. Desta forma, o cumprimento consistente do CP emerge como uma base sólida para o bem-estar, criando condições para relações laborais mais estáveis e produtivas (Alev, 2022).

Este estudo implica a análise da relação entre JC e CP, uma vez que ambos se referem à forma como os trabalhadores interpretam e configuram a sua experiência laboral. O JC, enquanto prática proativa de redefinição de tarefas, relações e significados, não ocorre de forma isolada e está profundamente condicionado pelas perceções de troca e pelas expectativas que estruturam a relação com a organização (Bindl & Parker, 2011). Ao ajustar as prioridades e maneiras de realizar certas tarefas, o colaborador reconfigura, por consequência, elementos centrais do CP, influenciando a forma como entende compromissos e obrigações mútuas (Berg et al., 2013). Assim, compreender esta interdependência é essencial para avaliar o impacto das estratégias de JC no bem-estar e na qualidade da relação laboral.

Neste contexto, estudar o CP como moderador da relação entre a diminuição de exigências impeditivas e BES é essencial para entender como o vínculo com a organização pode reforçar ou limitar esse impacto. Esta perspetiva mostra que o bem-estar não depende apenas de estados internos adversos, mas também do significado que lhes é atribuído à luz da relação com a empresa. Desta forma, o estudo ir-se-á centrar no CP transacional, que, como destaca Chan (2021), pela sua natureza em obrigações explícitas e de curto prazo, torna o cumprimento ou falha das recompensas e condições objetivas imediatamente visível no bem-estar.

A escolha deste tipo de CP permite centrar o estudo numa perspetiva instrumental que caracteriza as relações laborais contemporâneas, moldadas por maior instabilidade e pressão para resultados, oferecendo uma base mais precisa para analisar a ligação entre diminuição de exigências impeditivas e BES, não se tendo verificado investigação aprofundada sobre o tema.

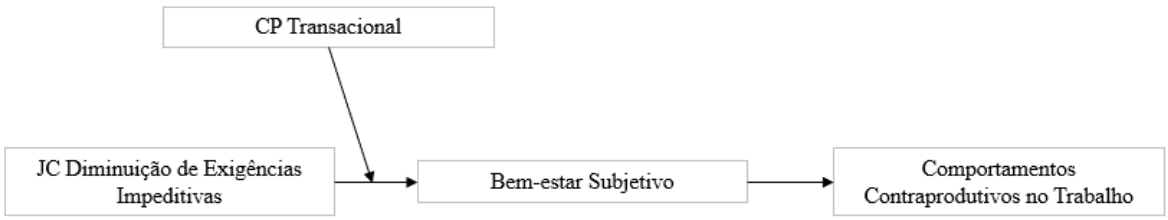
Assim, coloca-se a seguinte questão de investigação e hipótese: O Contrato Psicológico Transacional condiciona/afeta a relação entre a Diminuição de Exigências Impeditivas e o Bem-estar Subjetivo?

H3: A relação entre Diminuição de Exigências Impeditivas e BES é moderada positivamente pelo CP Transacional.

Desta forma, a compreensão dos CCT exige uma abordagem multidimensional que integre variáveis contextuais, emocionais e disposicionais. Tendo em conta as relações esperadas e hipóteses colocadas, propõe-se o seguinte modelo teórico (Figura 1.3):

Figura 1.3

Modelo Teórico Proposto



2. Metodologia

2.1. Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de um questionário *online* de resposta individual, desenvolvido na plataforma *Qualtrics Survey*, de acordo com os objetivos definidos para a presente investigação. A sua divulgação ocorreu por meio de um *link* partilhado nas redes sociais (e.g., *Facebook*, *LinkedIn*, *WhatsApp*) e junto de contactos próximos, de forma a recrutar o maior número possível de participantes.

O questionário (Anexo A) foi construído de forma a fornecer todas as informações relevantes aos respondentes, nomeadamente os objetivos do estudo e os seus direitos enquanto participantes (e.g., confidencialidade, anonimato, possibilidade de desistência sem quaisquer consequências), incluídos no termo de consentimento informado, juntamente com um contacto para eventuais esclarecimentos. Todas as questões tinham um carácter de resposta obrigatória, tendo sido acompanhadas de uma estrutura clara e dividida entre as variáveis estudadas, de modo a facilitar a compreensão do que era solicitado. O anonimato e a confidencialidade foram assegurados através do uso de análise de dados feita sempre de forma agregada e unicamente utilizados para fins académicos. O questionário incluiu também uma secção de perguntas sociodemográficas com o objetivo de caracterizar a amostra. Foram incluídas questões sobre género, idade, grau de escolaridade, nacionalidade, situação profissional, área de emprego e antiguidade na função atual medida em meses.

O tempo médio estimado para o preenchimento do questionário foi de aproximadamente 15 minutos e após a recolha, procedeu-se à:

(1) Análise preliminar das respostas, de forma a verificar a elegibilidade da amostra. Isto é, foram recolhidas 317 respostas, após o que se procedeu à análise de conclusão do questionário, tendo-se eliminado 116 respostas por não estarem completas, e ainda uma resposta por não ser um trabalhador ativo aquando do momento da recolha de dados;

(2) Realização das análises estatísticas necessárias, com recurso ao software IBM SPSS Statistics (versão 29.0.2.0).

2.2. Participantes

A amostra decorrente da recolha de dados foi definida com base no critério de inclusão de idade mínima de 18 anos e estar no momento de resposta empregado, de forma a estabelecer a

relação essencial do participante com o contexto laboral. Para além deste critério, estipulou-se que apenas seriam considerados válidos os participantes que respondessem ao questionário na íntegra. Assim, a amostra inicial contou com 317 respondentes sendo que, após a aplicação dos filtros de inclusão e exclusão, e considerando a análise inicial de qualidade das respostas, 200 participantes permaneceram válidos para a análise (taxa de exclusão de 36,9%). Devido ao método de recolha de dados a amostra é também não probabilística e por conveniência (Bryman, 2012).

Relativamente às características sociodemográficas, a maioria dos participantes encontra-se empregada a tempo integral (n=167; 83,5%), seguindo-se estudantes-trabalhadores (n=23; 11,5%) e trabalhadores a tempo parcial (n=10; 5%). Apenas uma participante se declarou desempregada, tendo sido retirada da análise. Quanto ao grau de escolaridade, a amostra apresenta-se maioritariamente com ensino superior, sendo que 99 participantes (49,5%) possuem licenciatura, 68 (34,0%) mestrado e 2 (1,0%) doutoramento. Verificam-se ainda níveis de escolaridade inferiores, com 28 participantes (14,0%) com o ensino secundário completo, 2 (1,0%) com o 2.º ciclo e 1 (0,5%) com o 3.º ciclo.

No que respeita à área profissional, destacam-se os Recursos Humanos (n=33; 16,5%), Engenharias (n=17; 8,5%) e Educação/Ensino (n=15; 7,5%), entre outras áreas representadas, como Comercial/Serviços (n=12; 6,0%), Gestão/Administração/Secretariado (n=15; 7,5%), Informática (n=15; 7,5%) e Saúde/Medicina/Enfermagem (n=14; 7,0%).

Relativamente à nacionalidade, 99,5% (n=199) dos participantes são portugueses e apenas 0,5% (n=1) indicou ser brasileiro. No que se refere ao género, observa-se uma predominância feminina, com 144 participantes (72,0%), face a 56 participantes do género masculino (28,0%). As idades dos participantes variaram entre os 19 e os 64 anos (M=39.21; DP=12.22). Em termos de antiguidade profissional, o valor mínimo reportado por 6 participantes foi de 1 mês (3,0%) e o máximo de 55 anos reportada por 1 participante (0,5%), com uma média de 97 meses (i.e., 8 anos de antiguidade na função) (M = 97.39; DP = 122.81). Todas estas análises poderão ser encontradas no Anexo B (Tabela B.1 e Tabela B.2).

2.3. Medidas

Job Crafting

A variável JC está dividida em quatro dimensões: aumento de recursos estruturais, aumento de recursos sociais, aumento de exigências desafiantes e diminuição das exigências impeditivas. Para medir as respetivas dimensões foi realizada uma tradução para a língua portuguesa da *Job Crafting Scale* de Tims et al. (2012). Assim, foi pedido aos participantes para assinalar, numa escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5= Sempre), a frequência com que realizam certos comportamentos no contexto de trabalho. Relativamente a cada dimensão, foram utilizados cinco itens (α=.775) para medir o aumento de recursos estruturais (e.g., "Tento desenvolver as minhas capacidades", "Tento aprender coisas novas no trabalho"), cinco itens (α=.776) para avaliar o aumento de recursos sociais (e.g., "Peço ao meu supervisor para me orientar", "Peço *feedback* a outros sobre a minha performance no trabalho"), cinco itens (α=.766) relativamente ao aumento de exigências desafiantes (e.g., "Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proativamente como colaborador/a do projeto", "Assumo regularmente tarefas suplementares, ainda que não receba um salário suplementar por elas") e seis itens (α=.750) para medir a diminuição das exigências impeditivas (e.g., "Certifico-me que o meu trabalho seja mentalmente menos intenso", "Organizo o meu trabalho de forma a minimizar o contacto com pessoas cujas expectativas são irrealistas").

Comportamento Contraprodutivo no Trabalho

A variável CCT foi avaliada através da *Counterproductive Work Behavior - Checklist* de Fox & Spector (2003), sendo esta formada por cinco dimensões complementares: abuso, sabotagem, roubo, afastamento e desvio de produção. A escala foi adaptada para a língua portuguesa, tendo sido pedido aos respondentes que recorrendo a uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = Nunca a 5 = Todos os dias) indicassem com que frequência realizavam certos comportamentos no seu trabalho atual. Todas as dimensões tiveram uma consistência interna adequada (Kline, 2011).

No total a variável foi operacionalizada por 32 itens, tendo a dimensão do abuso 17 itens (α=.841) (e.g., "Fui desagradável ou rude com um cliente", "Roubei algo que pertencia a outra pessoa no trabalho"), seguida pelo roubo com cinco itens (α=.670) (e.g., "Roubei algo que pertencia ao meu empregador", "Trouxe materiais ou ferramentas para casa sem autorização"), o afastamento com quatro itens (α=.679) (e.g., "Cheguei tarde ao trabalho sem

autorização", "Fiz uma pausa maior do que a permitida") e o desvio de produção com três itens (α=.746) (e.g., "Realizei o meu trabalho de maneira incorreta propositadamente", "Não segui propositadamente as instruções"), tal como a sabotagem (α=.709) (e.g., "Desperdicei propositadamente os materiais/ fornecimentos do meu empregador", "Danifiquei propositadamente uma peça de equipamento ou material").

Bem-estar Subjetivo

Para avaliar o BES foram escolhidas duas escalas distintas, de forma a medir o afeto positivo e negativo e a satisfação geral com a vida. Assim, respetivamente, recorreu-se à Escala de Afetos Positivos e Negativos (PANAS) de Watson, Clark e Tellegen (1988) e a Escala de Satisfação com a Vida desenvolvida por Diener, Emmons, Larsen e Griffin (1985), tendo todas as dimensões uma consistência interna muito boa (Kline, 2011).

Afeto positivo e negativo. Para medir esta variável foi utilizado o PANAS, composto por 20 itens repartido igualmente por dois fatores: afeto positivo e negativo. Foi pedido aos respondentes para assinalar, numa escala de *Likert* de cinco pontos (1 = Muito ligeiramente ou de modo algum a 5 = Extremamente), em que medida se sentiu de certa forma na última semana. Assim, o afeto positivo foi composto por 10 itens (α=.884), como "Interessado/a" ou "Entusiasmado/a" e o afeto negativo por outros 10 itens (α=.883), como "Angustiado/a" ou "Incomodado/a".

Satisfação geral com a vida. A Escala de Satisfação com a Vida, composta por cinco itens de autorrelato (α=.858), avaliou o nível de satisfação geral dos respondentes, numa escala de *Likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), onde tiveram de indicar o nível de concordância com as seguintes afirmações, como "No geral, a minha vida está próxima do meu ideal" ou "As condições da minha vida são excelentes".

Contrato Psicológico

De forma a operacionalizar a variável CP, foi utilizado o questionário *Psychological Contract Inventory* desenvolvido por Rousseau (2000, 2008). Foram utilizados 41 itens tendo sido avaliado unicamente as obrigações por parte do empregador. Esta variável foi medida por quatro dimensões distintas: transacional, relacional, equilibrado e transicional. Para as primeiras três dimensões foi pedido aos respondentes que ao considerarem a relação com o seu empregador, indicassem em que medida este tinha assumido os seguintes compromissos para

com o participante através de uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 = De modo algum a 5 = Em grande medida). Relativamente ao CP transicional, os participantes responderam em que medida certas afirmações descreviam a sua relação com o seu empregador, numa escala de *Likert* semelhante à anterior mencionada. Todas as dimensões tiveram uma consistência interna excelente menos a transacional e o cumprimento das promessas que foi, respetivamente, adequada e muito boa (Kline, 2011).

A dimensão CP transacional foi constituída por 7 itens (α=.784) (e.g., "O meu empregador afirma que tenho um envolvimento limitado na organização", "Terei trabalho apenas enquanto o meu empregador precisar de mim"), o CP relacional por 8 itens (α=.913) (e.g., "O meu empregador assegura que tenho um emprego seguro", "O meu empregador demonstra preocupação com o meu bem-estar pessoal"), o CP equilibrado por 11 itens (α=.933) ("O meu empregador ajuda-me a desenvolver competências comercializáveis a nível externo", "O meu empregador dá-me oportunidade de desenvolvimento de carreira na empresa") e o transicional por 12 itens (α=.942) (e.g., "O meu empregador oculta informação dos seus trabalhadores", "É difícil prever a direção futura da relação com o meu empregador").

Por fim, foi também avaliado o Cumprimento das Promessas/ Obrigações do empregador com uma Escala de *Likert* de 5 pontos (1 = De modo algum a 5 = Em grande medida) para avaliar em que medida concorda com duas afirmações. Assim, foi constituída por 2 itens (Sb=.862) como "Em geral, o seu empregador cumpre os seus compromissos para consigo" e "Em geral, o seu empregador cumpre as suas promessas".

2.4. Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com recurso ao software estatístico *IBM SPSS Statistics* (versão 29.0.2.0), considerando-se um nível de significância de 0,05 em todas as análises e, para os efeitos, a ausência de 0 no Intervalo de Confiança (IC) (Hayes, 2013). Numa fase inicial, procedeu-se à análise preliminar e ao tratamento da base de dados, eliminando os participantes que não cumpriam os critérios de inclusão ou que não tinham respondido integralmente ao questionário.

De seguida, foram calculadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo (i.e., médias e desvios-padrão), bem como os respetivos coeficientes de correlação de *Pearson* e *Spearman*, de forma a facilitar a análise das associações entre variáveis.

Posteriormente, foram testadas as hipóteses da investigação. Para tal, recorreu-se a uma Regressão Linear Simples, com o objetivo de avaliar a relação entre a dimensão diminuição de exigências impeditivas do *Job Crafting* (X) e os Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho (Y). Adicionalmente, foi utilizada a extensão PROCESS Macro (versão 4.1; Hayes, 2022), através do modelo 1 e 4 com a técnica de *bootstrapping* de forma a garantir uma maior robustez estatística, com o propósito de: (a) testar o modelo de mediação (Modelo 4), analisando se o Bem-estar Subjetivo (M) mediava a relação entre a Diminuição de Exigências Impeditivas (X) e os Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho (Y), através de um possível efeito indireto; (b) testar o modelo de moderação (Modelo 1), verificando se o Contrato Transacional (W) modera a relação entre a Diminuição de Exigências Impeditivas (X) e o Bem-estar Subjetivo (M) através da análise da existência de efeitos de interação significativos.

3. Análise de Resultados

3.1. Análises Preliminares

Análise Fatorial Exploratória

Foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) com o objetivo de compreender a estrutura dimensional entre as variáveis Escala de Satisfação com a Vida, PANAS Positivo e PANAS Negativo invertido. A medida de adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresentou um valor de .629, considerado aceitável, e o teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ($\chi^2(3) = 81{,}043$, $p < .001$), confirmando a adequação e pertinência da análise fatorial. Esta análise poderá ser visualizada com mais detalhe no Anexo C.

A extração por componentes principais revelou um único fator com *eigenvalue* superior a 1, explicando 62.4% da variância total. As comunalidades extraídas indicam que a Escala de Satisfação com a Vida (.665) e o PANAS Negativo invertido (.726) são bem representados pelo fator comum, enquanto o PANAS Positivo apresenta uma comunalidade inferior (.482), sugerindo uma menor adequação ao modelo.

Estes resultados apontam para uma estrutura unidimensional, refletindo um fator geral de BES que integra tanto as dimensões cognitivas (satisfação com a vida) como afetivas (afetos positivos e negativos) da experiência emocional dos participantes. Assim, foi criada uma variável única de BES.

Análise Descritiva e Correlações entre as variáveis

De acordo com o Tabela 3.1, relativamente ao BES, é possível observar que os respondentes apresentam níveis moderados de satisfação com a vida (M = 3.98; DP = 0,66), sugerindo que, embora não insatisfeitos, não apresentam níveis elevados da perceção do seu bem-estar. Relativamente às dimensões de JC, observou-se que a diminuição das exigências impeditivas apresentou uma média baixa (M = 2.79; DP = 0.68), indicando que os respondentes raramente adotam estratégias para reduzir aspetos mais exigentes do seu trabalho. Os CCT foram reportados no geral de maneira muito baixa, podendo-se concluir que os respondentes nunca os realizam (M = 1.16; DP = 0.22). Por fim, observou-se que o Contrato Transacional apresentou uma média também baixa (M = 2.09; DP = 0.87), indicando que os respondentes percebem que o seu empregador assume ligeiramente compromissos de curto prazo e de natureza instrumental.

No que respeita às correlações envolvendo a diminuição das exigências impeditivas do JC, verificaram-se associações estatisticamente significativas com diversas variáveis. Observou-se uma correlação positiva e significativa com os CCT ($r = .13$; $p < .05$), indicando que os indivíduos que tendem a reduzir as exigências do seu trabalho reportam, ainda que de forma ligeira, níveis superiores de CCT. A correlação positiva com o BES ($r = .17$; $p < .01$) indica que a redução das exigências se associa a níveis ligeiramente mais elevados de bem-estar, possivelmente por contribuir para uma melhor gestão dos recursos pessoais. Ainda se observou uma relação positiva e significativa com o CP transacional ($r = .23$; $p < .01$), o que pode indicar uma perceção de relações laborais mais instrumentais e orientadas para o curto prazo entre os indivíduos que tendem a reduzir as exigências. No que respeita o género ($r = .16$; $p < .05$) e a idade ($r = .18$; $p < .01$), a dimensão mostrou correlações positivas e significativas, sugerindo que as mulheres e os participantes mais velhos tendem a adotar com maior frequência estratégias de diminuição das exigências no trabalho. Por fim, verificou-se uma correlação negativa e significativa entre a antiguidade na função e a diminuição das exigências impeditivas ($r = –.14$; $p < .05$), indicando que os colaboradores com maior tempo na função tendem a adotar com menor frequência estratégias de redução de exigências no trabalho.

No que respeita aos CCT, observaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas com diversas variáveis. Verificou-se uma correlação positiva com o BES ($r = .26$; $p < .001$), o que sugere que mesmo indivíduos com níveis elevados de bem-estar podem, pontualmente, envolver-se em CCT, possivelmente refletindo uma expressão mais autónoma ou assertiva dos indivíduos no contexto laboral. Observou-se também uma correlação positiva com o CP transacional ($r = .30$; $p < .01$), o que indica que perceções mais instrumentais e de curto prazo na relação com o empregador se associam a uma maior tendência para comportamentos que violam as normas organizacionais. Por fim, constatou-se uma correlação positiva com a idade ($r = .23$; $p < .01$), sugerindo que os participantes mais velhos reportam ligeiramente mais CCT, possivelmente devido a uma maior experiência organizacional ou perceções mais críticas face à gestão e ao contexto laboral.

No que diz respeito ao CP transacional, observou-se uma correlação positiva com o BES ($r = .29$; $p < .01$), indicando que níveis mais elevados de bem-estar se associam, de forma moderada, a uma maior perceção de compromissos de curto prazo e de natureza instrumental por parte do empregador. Esta relação poderá refletir que, mesmo em contextos laborais

orientados para trocas mais transacionais, os trabalhadores mantêm uma perceção positiva do seu bem-estar. Foi também possível observar uma correlação negativa com a idade ($r = –.15$; $p < .05$), indicando que os participantes mais jovens tendem a percecionar de forma mais acentuada este tipo de contrato, caracterizado por trocas económicas e de curto prazo. E, ainda, uma correlação positiva com a situação profissional ($r = .35$; $p < .01$), revelando que os indivíduos com vínculos laborais mais e temporários percecionam, de forma mais intensa, um CP de natureza transacional.

Por fim, relativamente ao BES, verificou-se correlação positiva com o género ($r = .17$; $p < .01$), sugerindo que as mulheres reportam níveis ligeiramente superiores de BES em comparação com os homens.

Tabela 3.1

Estatísticas Descritivas, Correlações e Fiabilidade das Variáveis no Modelo

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. JC – Diminuição das Exigências Impeditivas	2.79	0.68	(0.75)									
2. Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	1.16	0.22	0.13*	(0.89)								
3. Bem-estar Subjetivo	3.98	0.66	-0.17**	-.26***	(0.90)							
4. Contrato Psicológico Transacional	2.09	0.87	0.23***	0.30***	-0.29***	(0.78)						
5. Género	1.72	0.45	0.16*	-0.10	-0.17**	0.01	-					
6. Idade	39.21	12.22	-0.18**	-0.23**	0.10	-0.15*	0.04	-				
7. Área Profissional	20.38	8.278	-0.03	0.11	-0.11	-0.11	-0.02	-0.02	-			
8. Situação Profissional	1.28	0.66	0.12*	0.21**	-0.14*	0.35***	-0.11	-0.41	0.09	-		
9. Grau de Escolaridade	5.18	0.78	-0.08	-0.0	0.13*	-0.04	0.03	-0.19	-0.10	-0.07	-	
10. Antiguidade na Função	97.39	122.81	-0.14*	-0.13*	0.02	-0.05	0.04	0.61	-0.11	-0.28	-0.11	-

N = 200 (Idade = 199)

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Notas. Sexo (1 = masculino; 2 = feminino). Área Profissional (1 = Agricultura/ Florestas/ Pescas; 2 = Arquitetura/ Design; 3 = Artes/ Entretenimento/ Media; 4 = Banca/ Serviços Financeiros; 5 = Beleza/ Moda; 6 = Biotecnologia/ Farmácia; 7 = Call Center/ Help Desk; 8 = Comercial/ Serviços; 9 = Comunicação Social; 10 = Conservação/ Manutenção/ Técnica; 11 = Construção Civil; 12 = Contabilidade/ Finanças; 13 = Desporto; 14 = Direito/ Justiça; 15 = Economia; 16 = Educação/ Ensino; 17 = Engenharias; 18 = Gestão/ Administração/ Secretariado; 19 = Hotelaria/ Turismo; 20 = Imobiliário; 21 = Indústria/ Produção; 22 = Informática; 23 = Limpezas/ Doméstico; 24 = Recursos Humanos; 25 = Relações Públicas; 26 = Restauração/ Bares; 27 = Saúde/ Medicina/ Enfermagem; 28 = Segurança/ Vigilância; 29 = Seguros; 30 = Serviços Sociais; 31 = Telecomunicações; 32 = Transportes/ Logística; 33 = Outro). Situação Profissional (1 = Empregado(a) a tempo integral; 2 = Empregado(a) a tempo parcial; 3 = Estudante-trabalhador). Grau de Escolaridade (1 = 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano); 2 = 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano); 3 = 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano); 4 = Ensino Secundário (12º ano); 5 = Licenciatura; 6 = Mestrado; 7 = Doutoramento; 8 = Sei ler e escrever).

3.2. Análise Modelo de Mediação

Tendo por base a Tabela 3.2, a diminuição de exigências impeditivas apresentou um efeito positivo e não significativo nos CCT (B = 0.04, t = 1.91, p = 0.06), não suportando a H1 relativa ao efeito total onde níveis mais elevados da diminuição de exigências impeditivas estão associados a níveis mais elevados de CCT. O modelo explicou 2% da variação dos CCT (R^2 = .02). Por sua vez, o BES prediz significativamente os CCT (B = -0.05, t = -3.40, p = .001), sugerindo que níveis mais elevados de bem-estar estão associados a menos CCT.

A diminuição de exigências impeditivas teve um efeito marginalmente significativo nos CCT, mediado pelo BES (efeito indireto com estimativa *bootstrap* de 0.01), tendo o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto incluído o 0 (0.00, 0.04). Estes resultados suportam marginalmente a H2 de que a diminuição de exigências impeditivas tem efeito nos CCT, através da diminuição do BES. Logo, o efeito da diminuição de exigências impeditivas nos CCT é explicado marginalmente pelo BES, isto é, os trabalhadores que tendem a reduzir estas exigências relatam menor bem-estar, o que, por sua vez, se associa a um aumento dos CCT.

Tabela 3.2

Resultados da Regressão para a Mediação

Variáveis preditoras	Bem-estar Subjetivo		Comportamentos Contraprodutivos no Trabalho	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Efeito total				
Constante			1.042***	0.065
JC – Diminuição de Exigências Impeditivas			0.044	0.23
Efeito direto				
Constante	0.701*	0.294	1.078***	0.065
JC – Diminuição de Exigências Impeditivas	-0.251*	0.102	0.030	0.023
Bem-estar Subjetivo			-0.052**	0.015
Bootstrapping para o efeito indireto				
Coef.	*Erro-padrão*	LI 95% IC	LS 95% IC	
0.013	0.010	0.000	0.038	

N = 200. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*. IC – Intervalo de confiança. LI – limite inferior. LS – limite superior.

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

3.3. Análise Modelo de Moderação

O CP Transacional, com base na Tabela 3.3, revelou-se como um moderador significativo da relação entre a diminuição de exigências impeditivas e o BES, tendo o intervalo de confiança a 95% para o efeito de interação não incluído o 0 (-0.517, -0.073), confirmando assim o efeito significativo.

Este resultado sugere que o impacto da diminuição de exigências sobre o BES depende do nível de CP Transacional, sendo que, quanto mais elevado é o carácter transacional do CP, mais negativa se torna a relação entre a diminuição de exigências e o *outcome*. O modelo linear explicou 12% ($R^2 = .12$) da variação do BES e foi significativo (F (3,196) = 8.89; p = <.001).

Tabela 3.3

Resultados da Regressão para a Moderação

Variáveis independentes	Bem-estar Subjetivo			
	B	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC
Constante	0.041	0.069	-0.095	0.176
Job Crafting – Diminuição de Exigências Impeditivas [A]	-0.225	0.103	-0.428	-0.021
Contrato Psicológico Transacional [B]	-0.223	0.083	-0.386	-0.060
Efeito de Interação [A* B]	-0.295	0.113	-0.517	-0.073
R^2 =	0.120***			
F (3, 196) =	8.890			

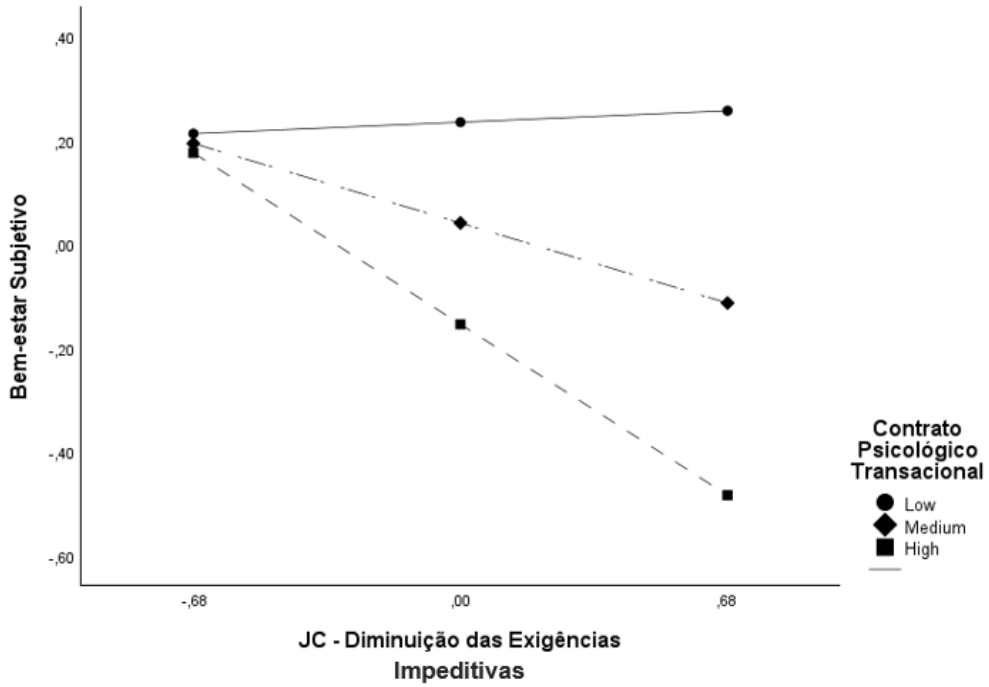
N = 200. Reportados os coeficientes de regressão não estandardizados.

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Através da Figura 3.1, foi ainda possível verificar que a diminuição de exigências está positiva e não significativamente relacionada ao BES (B = .03, t = .26, p = .80) quando o CP transacional é baixo (-1SD). Por outro lado, esta relação foi negativa e significativa (B = -.48, t = -3.06, p = 0.002) quando o CP transacional é alto (+1SD), tendo-se tornado também mais forte, agindo como um intensificador.

Figura 3.1

Efeito de Moderação do Contrato Psicológico Transacional sobre a Relação entre a Diminuição de Exigências Impeditivas e o Bem-estar Subjetivo



4. Discussão

Compreender o comportamento humano no trabalho continua a ser uma das principais preocupações da psicologia organizacional. A investigação tem demonstrado que, para além das adaptações positivas, existem também respostas menos funcionais que podem surgir perante diferentes exigências e contextos (Marcus & Schuler, 2004; Spector & Fox, 2005; Bowling & Gruys, 2010), sendo neste enquadramento que o JC tem ganho relevância, ao permitir entender de que modo os trabalhadores ajustam o seu trabalho no dia-a-dia. Este estudo teve o foco particular na diminuição de exigências impeditivas que tendem a surgir como uma estratégia de proteção, especialmente quando o contexto é vivido como mais ameaçador ou desgastante (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Shoss, 2017).

Em paralelo, o BES tem sido apontado como um elemento central para explicar diferentes resultados no trabalho. Ainda que a evidência seja limitada, vários estudos sugerem que níveis mais baixos de bem-estar podem estar associados a uma maior probabilidade de ocorrência de CCT, com consequências para o desempenho e para a relação com a organização (Man & Ticu, 2015; Ones & Dilchert, 2013). Por fim, o CP, em particular na sua vertente mais transacional, surge como um elemento adicional no modelo. Este tipo de contrato enfatiza trocas imediatas seguindo uma lógica mais instrumental, o que pode influenciar a forma como os colaboradores reagem às experiências diárias no trabalho (Rousseau, 1990).

Investigar como estas dimensões se articulam permite compreender melhor os mecanismos que afetam o bem-estar e, consequentemente, os comportamentos manifestados no contexto laboral. Assim, o presente estudo teve três objetivos principais, sendo que em primeiro lugar, se procurou compreender a relação entre a diminuição de exigências impeditivas, enquanto forma de JC, e a realização de CCT. Em segundo, perceber se o BES explica esta relação, e, por último, clarificar se o CP Transacional condiciona a relação entre a diminuição de exigências impeditivas e o BES.

Os resultados confirmaram algumas hipóteses, tendo-se observado também algumas conclusões inesperadas. A primeira hipótese não foi suportada pelos dados, sugerindo que a relação entre a diminuição de exigências impeditivas e os CCT não é direta e pode depender de outros fatores contextuais ou individuais. A segunda hipótese apresentou significância estatística, ainda que com um efeito reduzido, abrindo espaço para interpretações alternativas e para uma reflexão crítica sobre os mecanismos subjacentes. Por fim, a terceira hipótese foi confirmada, sendo possível entender de forma mais profunda o efeito do papel do CP

Transacional na relação entre o JC e o BES A discussão que se segue procura explicar com mais detalhe estas questões, articulando os resultados obtidos com a literatura existente e explorando possíveis explicações para os desvios encontrados ao destacar implicações práticas relevantes tanto para a gestão como para os trabalhadores.

4.1. Interpretação dos resultados

A análise dos resultados mostrou que a diminuição de exigências impeditivas do JC não apresentou uma relação significativa com os CCT, não se tendo verificado a Hipótese 1. Esta ausência de relação pode ser entendida à luz de diferentes contributos teóricos, que ajudam a compreender a complexidade do fenómeno em estudo.

Em particular, a literatura tem vindo a apontar de forma consistente que esta dimensão é a menos robusta e estável entre as quatro que compõem o JC. Comparativamente aos recursos estruturais, sociais ou às exigências desafiantes, esta tende a apresentar menor poder explicativo. Tims et al. (2012) ao desenvolverem a *Job Crafting Scale*, evidencia precisamente essa fragilidade, onde a consistência interna da diminuição de exigências impeditivas se revela inferior às restantes, sugerindo que esta medida implica comportamentos mais heterogéneos e menos previsíveis.

De forma complementar, a revisão sistemática conduzida por Rudolph et al. (2017) reforça esta ideia ao sublinhar que a diminuição de exigências impeditivas é frequentemente a dimensão mais difícil de interpretar. Os autores destacam que os seus efeitos sobre diferentes resultados laborais tendem a ser mistos ou inconsistentes, o que contribui para a dificuldade em estabelecer relações claras e estáveis com outras variáveis, como o caso dos CCT.

Tal como referido no enquadramento teórico, esta dimensão não apresenta resultados consistentes, revelando uma clara ambivalência relativamente às possíveis consequências da sua prática. Assim, a análise desta variável procurou também aprofundar um campo ainda pouco claro, onde alguns estudos sugerem uma relação negativa, enquanto outros apontam para efeitos contrários. A interpretação dos resultados obtidos requer, por isso, uma leitura atenta desta heterogeneidade, reconhecendo que a diminuição de exigências impeditivas constitui uma dimensão estruturalmente ambivalente, cujos impactos dependem em grande medida do contexto específico e da motivação que lhe está associada.

Em segundo lugar, a investigação consolidada sobre a relação específica entre JC e CCT é bastante limitada, sendo que a maioria dos estudos se centra no JC como um constructo global, sem distinguir adequadamente entre as suas dimensões, ou tem como principal foco *outcomes* positivos, como *engagement*, performance ou bem-estar (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Rudolph et al., 2017). Não foram também encontrados estudos que analisam de forma isolada a dimensão de diminuição de exigências impeditivas e o seu efeito sobre comportamentos com uma base negativa, tornando difícil estabelecer padrões claros e consistentes (Marcus & Schuler, 2004; Mercado et al., 2018). Esta lacuna implica que não existem bases sólidas e firmemente sustentadas para realizar comparações e prever se e como reduzir exigências pode influenciar os CCT.

Além disso, nem todas as formas de JC são especificamente positivas ou prejudiciais, pois ainda que este seja frequentemente visto como um comportamento adaptativo a diminuição de exigências impeditivas pode refletir retração, evitamento ou atitudes defensivas, especialmente em contextos de ameaça, sobrecarga ou baixo controlo (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ainda assim, não implica automaticamente a ocorrência de CCT, uma vez que a simples redução de exigências não representa, por si só, uma ação deliberada para prejudicar a organização ou os colegas (Bowling & Gruys, 2010; Marcus & Schuler, 2004).

A diminuição de exigências impeditivas pode também ser entendida como uma estratégia adaptativa e funcional de autorregulação, que ajuda a gerir a sobrecarga, preservar energia cognitiva e manter níveis adequados de bem-estar (Tims et al., 2013). Hakanen et al. (2018) reforçam que, em determinados contextos, esta prática não deve ser interpretada como desmotivação ou evasão, mas sim como uma resposta estratégica a cargas elevadas de trabalho ou a mudanças organizacionais, permitindo ao trabalhador equilibrar eficazmente as exigências e recursos disponíveis.

Neste sentido, Junker et al. (2023) introduzem o conceito de *wise proactivity*, defendendo que estratégias de diminuição de exigências podem ser adotadas de forma reflexiva e proativa, com o objetivo de otimizar o funcionamento individual e garantir a sustentabilidade do desempenho, sem que resultem em CCT. Shoss (2017) reforça esta ideia ao destacar que a motivação subjacente ao JC é determinante para os seus efeitos, pois quando a diminuição de exigências impeditivas não tem uma intenção defensiva, sendo antes orientada para manter o funcionamento saudável e gerir recursos de forma equilibrada, não se observa necessariamente

um aumento dos CCT. Além disso, a literatura mostra que a diminuição de exigências pode assumir significados distintos consoante o contexto. Niessen et al. (2016) e, mais recentemente, Tsai (2021), evidenciam que esta dimensão pode refletir tanto estratégias defensivas como ajustes adaptativos ao trabalho, o que ajuda a explicar a diversidade de resultados encontrados nos estudos sobre JC.

Por outro lado, os CCT são compreendidos como respostas que emergem maioritariamente de estados emocionais negativos que, de acordo com o modelo centrado na emoção de Spector e Fox (2002, 2005), resultam de experiências que desencadeiam emoções como raiva, frustração ou sentimentos de injustiça. Esta perspetiva é apoiada por evidência robusta, como meta-análises que demonstram que o afeto negativo e a experiência emocional adversa explicam substancialmente a variância nos CCT, acima de fatores estruturais do trabalho, como neste caso o JC (Berry et al., 2012; Marcus & Schuler, 2004; Marcus & Wagner, 2021). Estudos centrados nas perceções de justiça mostram que situações avaliadas como injustas tendem a desencadear emoções negativas intensas, que por sua vez aumentam a probabilidade de comportamentos agressivos ou irregulares (Hershcovis et al., 2007). De forma complementar, Koopman et al. (2016) evidenciaram que os CCT não dependem apenas dessas emoções negativas, mas também de falhas momentâneas na autorregulação emocional, frequentemente associada a estados de frustração ou à diminuição de recursos psicológicos. Por consequente, Bakker et al. (2023) reforçam que a perda de recursos aumenta a probabilidade de falhas temporárias na autorregulação, tornando claro que os CCT dependem de um conjunto específico de condições emocionais e motivacionais, que vão além de alterações no trabalho.

Com base nestes resultados, a redução de exigências impeditivas dificilmente gera, por si só, emoções negativas suficientemente intensas para desencadear CCT. Esta dimensão de JC representa principalmente uma estratégia de autorregulação da carga de trabalho e de conservação de recursos, funcionando como uma forma de adaptação comportamental que não implica hostilidade, frustração extrema ou intenção de prejudicar a organização ou terceiros (Bakker et al., 2023).

Outro fator determinante é a natureza relacional e emocional dos CCT (Spector & Fox, 2002, 2005), surgindo predominantemente em contextos de transgressão interpessoal, como perceções de injustiça, quebra de confiança ou falhas na execução de obrigações mútuas (Zhao et al., 2007; Cohen & Diamant, 2019). Alterações individuais nas exigências do trabalho, como

a diminuição de exigências impeditivas, não afetam diretamente a relação entre o colaborador e a organização ou com os colegas, nem tendem a gerar emoções negativas intensas que possam motivar CCT (Mercado et al., 2018). Assim, mesmo quando os trabalhadores reduzem certas exigências, esta ação pode ser entendida como uma estratégia de regulação pessoal ou reorganização das tarefas, sem ter efeito nos CCT.

Por fim, a motivação que sustenta o JC é essencial para compreender os seus efeitos no bem-estar e nos comportamentos dos trabalhadores. Assim, é possível distinguir entre duas motivações principais: *crafting* proativo e *crafting* defensivo. O primeiro envolve iniciativas através das quais os trabalhadores aumentam recursos, procuram novos desafios e adaptam as suas tarefas com a intenção de melhorar a qualidade do trabalho, fortalecer a motivação e aumentar o bem-estar (Berg et al., 2013; Wrzesniewski & Dutton, 2001). E o segundo corresponde a ações orientadas para reduzir fontes de stress, sobrecarga ou pressão, funcionando como uma estratégia de autoproteção, frequentemente alinhada com mecanismos de *coping* laboral (Bakker et al., 2023).

No presente estudo, a diminuição de exigências impeditivas parece enquadrar-se predominantemente na vertente defensiva, tendo-se observado a associação a um menor BES, o que, por sua vez, contribui para um aumento dos CCT. Conforme sugerido por Junker et al. (2023) estratégias defensivas estão relacionadas a menor energia, menor envolvimento na organização e maior probabilidade de manifestações de saída ou desvio. Deste modo, os resultados sugerem que não é a dimensão de JC em si que determina os CCT, mas a forma como esta afeta o BES do colaborador. Quando a diminuição de exigências impeditivas compromete o bem-estar, esta cria um efeito indireto que aumenta a probabilidade de CCT no contexto laboral.

Em suma, a ausência de relação significativa entre a diminuição de exigências e os CCT pode resultar dos diversos fatores mencionados, ajudando a compreender que a presente dimensão do JC não é só por si uma variável suficiente para a ocorrência de CCT.

Os resultados obtidos permitiram a confirmação da Hipótese 2 relativa ao papel mediador do BES na relação entre JC e CCT, tendo-se verificado uma mediação parcial. Isto sugere que os efeitos do JC sobre CCT ocorrem indiretamente, através do impacto do JC no estado emocional e psicológico dos trabalhadores.

No modelo de mediação, a relação negativa observada entre diminuição de exigências impeditivas e o BES indica que, quanto mais o colaborador procura reduzir tarefas difíceis ou desgastantes, menor tende a ser a sua perceção de bem-estar global. Ou seja, ao implementar ajustes para minimizar exigências no trabalho, os indivíduos experienciam uma redução do seu estado psicológico positivo e uma avaliação mais desfavorável da própria vida (Lichtenthaler & Fischbach, 2019). Este resultado sugere que esta dimensão do JC, ainda que frequentemente conceptualizada como uma estratégia adaptativa de conservação de recursos, pode ser percebida pelo colaborador como um sinal de exaustão, incapacidade ou afastamento do trabalho, contribuindo para uma menor sensação de autonomia e eficácia pessoal (Makikangas, 2018; Petrou et al., 2015). Assim, quando a diminuição de exigências possui um papel predominante no padrão de JC do trabalhador, esta pode refletir contextos de sobrecarga, baixo controlo ou exaustão emocional, fatores que comprometem o BES em vez de o preservar (Harju et al., 2021).

Esta relação negativa evidencia que os efeitos do JC não resultam apenas da ação em si, mas também da forma como é percebida e interpretada. A diminuição de exigências impeditivas não resulta necessariamente num aumento do bem-estar, especialmente quando é entendida como uma redução de responsabilidades ou como sinal de incapacidade para lidar com as exigências do trabalho, refletindo a ambivalência das possíveis consequências positivas (Tims et al., 2013), negativas ou neutras (Harju et al., 2021; Makikangas, 2018).

A heterogeneidade de consequências pode ser compreendida através da distinção entre *crafting* proativo e *crafting* defensivo. Estratégias proativas são orientadas para melhorar a qualidade do trabalho, otimizar recursos pessoais e promover o bem-estar, sendo geralmente associadas a efeitos neutros ou positivos sobre o BES (Lichtenthaler & Fischbach, 2019; Petrou et al., 2015). Por sua vez, estratégias defensivas têm como objetivo evitar stress ou sobrecarga e surgem frequentemente em contextos de elevada pressão, baixo controlo ou exaustão, tendendo a gerar perceções de incapacidade e diminuição do bem-estar (Niessen et al., 2016; Tsai, 2021).

Para além da motivação subjacente, fatores contextuais e individuais desempenham um papel determinante na forma como a diminuição de exigências impeditivas impacta o BES. Contextos caracterizados por alta sobrecarga, baixa autonomia ou mudanças organizacionais relevantes podem amplificar os efeitos negativos desta estratégia, enquanto ambientes com apoio social, clareza de funções e oportunidades de escolha podem favorecer efeitos positivos

ou neutros (Harju et al., 2021; Shoss, 2017). Do mesmo modo, características individuais, como traços de personalidade, perceção de competência ou recursos psicológicos disponíveis, determinam se a redução de exigências é experienciada como proteção de recursos ou sinal de incapacidade (Berry et al., 2012; Marcus & Wagner, 2021). No presente estudo, a relação negativa entre a diminuição de exigências impeditivas e BES sugere que a primeira foi provavelmente implementada num contexto com uma orientação defensiva ou reativa predominante, conduzindo a uma perceção de menor bem-estar.

Observou-se ainda uma relação negativa e significativa entre o BES e os CCT indicando que à medida que o BES diminui, a ocorrência de CCT tende a aumentar. Ou seja, trabalhadores que percecionam menor satisfação com a vida demonstram uma maior propensão a envolver-se em comportamentos que possam prejudicar a organização, colegas ou processos internos. Este resultado está alinhado com o modelo centrado na emoção de Spector e Fox (2005), segundo o qual os CCT surgem predominantemente como respostas a estados emocionais negativos (e.g., frustração, raiva ou sentimentos de injustiça) e com o estudo de Man e Ticu (2015) que identificou uma relação negativa entre as duas variáveis.

Desta maneira, o modelo de mediação revelou-se positivo e parcialmente significativo, logo, a diminuição de exigências impeditivas influencia os CCT através do BES, existindo uma relação indireta entre os dois primeiros. Isto é, quanto mais o trabalhador reduz exigências no trabalho, menor é o seu bem-estar geral, que, por sua vez, está associado à maior ocorrência de CCT. Todavia, este efeito revelou-se marginalmente significativo, indicando que o seu impacto é relativamente pequeno e sugere que a influência da diminuição de exigências impeditivas sobre os CCT através do BES não é homogénea entre os trabalhadores, sendo esta sensível a fatores contextuais e individuais. Tal é visível nos estudos de Bakker e Demerouti (2017) e Bakker et al. (2023) que indicaram outro motivo importante para o efeito marginal, sendo esta a alta dependência no equilíbrio entre recursos e exigências do trabalho e os fatores individuais e contextuais onde o colaborador se insere. Assim, a diminuição de exigências só se associa ao aumento de CCT quando o *crafting* é feito com motivação defensiva (Niessen et al., 2016), quando o colaborador perceciona um nível de suporte baixo e autonomia limitada ou um contexto de stress elevado (Bakker & Demerouti, 2017; Harju et al., 2021) e ainda colaboradores com alto neuroticismo ou baixa resiliência (Marcus & Wagner, 2021).

Este padrão é consistente com a literatura sobre JC, que reforça a dependência do contexto e da intenção do trabalhador na determinação dos efeitos desta prática (Junker et al.,

2023; Niessen et al., 2016). A significância marginal do efeito indireto reforça a ideia de que a diminuição de exigências só se associa ao aumento de CCT quando condições específicas psicológicas ou situacionais estão presentes, evidenciando que os efeitos do JC não resultam unicamente da ação em si, mas também de como esta é interpretada e experienciada.

Por fim, os resultados obtidos evidenciam que o CP transacional atua como um moderador significativo da relação entre a diminuição de exigências impeditivas e o BES, confirmando a existência de um efeito de interação. Ou seja, o impacto da diminuição de exigências impeditivas sobre o bem-estar não é uniforme, variando de acordo com a natureza mais ou menos transacional do contrato estabelecido e percecionado entre o colaborador e a organização. Assim, quanto mais elevado é o carácter transacional do CP, maior é a sensibilidade do bem-estar dos colaboradores às estratégias de gestão das exigências no trabalho.

Este efeito é coerente com a literatura que descreve o CP transacional como uma relação essencialmente instrumental, de curto prazo com foco na troca económica, caracterizada por fraca vinculação socioemocional e baixa reciprocidade (Conway & Briner, 2009; Rousseau, 1995). Neste tipo de relação, alterações ao descritivo funcional, como a diminuição de exigências impeditivas, tendem a ser interpretadas de forma mais negativa, podendo sinalizar fragilidade, desinvestimento ou incapacidade para lidar com as necessidades do trabalho (Coyle-Shapiro & Conway, 2005; Shoss, 2017).

Observou-se também que quando o CP transacional é baixo a diminuição de exigências impeditivas apresenta uma relação positiva, ainda que não significativa, com o BES, logo os trabalhadores tendem a interpretar esta estratégia de forma funcional para adaptar o trabalho e não como uma perda de capacidade ou ameaça à função. Este padrão sugere que, em contextos onde o CP é mais relacional, estável e baseado em confiança, os colaboradores dispõem de mais recursos socioemocionais e percecionam maior apoio organizacional (Bal et al., 2013; Rousseau, 2000). Nessas circunstâncias, a diminuição de exigências deverá ser mais facilmente interpretada como uma adaptação funcional e saudável, orientado para gerir a carga de trabalho, prevenir a fadiga ou otimizar o equilíbrio pessoal, e não como um sinal de incompetência ou incumprimento do CP (Coyle-Shapiro & Conway, 2005). Este contexto de apoio emocional reduz o risco de um impacto negativo da diminuição de exigências no BES, explicando a ausência de efeito significativo quando o CP transacional é baixo.

Contudo, quando o CP transacional é elevado, a relação inverte-se tornando-se negativa e significativa. Isto significa que trabalhadores que percecionam a relação laboral de forma mais instrumental tendem a experienciar uma diminuição do bem-estar quando recorrem a estratégias de diminuição de exigências impeditivas. Nestes casos, esta estratégia poderá ser interpretada como um sinal de incapacidade, isolamento ou perda de controlo, resultando em impactos psicológicos negativos mais pronunciados (Bakker & Demerouti, 2017; Conway & Briner, 2009; Shoss, 2017). Assim, quando o contrato é fortemente transacional, a diminuição de exigências adquire um significado mais negativo, funcionando como um gatilho de desgaste emocional que reduz o BES de forma mais intensa e consistente.

É relevante destacar que o CP transacional intensifica a relação subjacente, sendo que à medida que o carácter transacional do contrato aumenta, a associação entre diminuição de exigências impeditivas e BES torna-se progressivamente mais negativa. Neste sentido, é evidenciado que as consequências das estratégias de *crafting* defensivo, conforme concluído anteriormente, são particularmente dependentes do enquadramento relacional percebido pelo trabalhador.

A articulação entre o modelo de mediação e o de moderação permite compreender de forma mais aprofundada as condições sob as quais a diminuição de exigências impeditivas se relaciona com CCT. O modelo de mediação evidenciou que esta dimensão de JC tende a reduzir o BES, o qual, por sua vez, se associa a um aumento dos CCT, sugerindo que o efeito da diminuição de exigências impeditivas depende, entre diversos fatores, do seu impacto negativo no estado psicológico do colaborador.

No entanto, os resultados da moderação mostram que esta relação não é homogénea entre os trabalhadores. O CP transacional revelou-se determinante ao condicionar a força e o sentido deste efeito, funcionando como um elemento que influencia o modo como a diminuição de exigências é interpretada. Quando o CP transacional é elevado, a relação entre as duas variáveis torna-se significativamente negativa, sugerindo que a diminuição de exigências é vista como uma ameaça, sinal de fragilidade ou quebra no equilíbrio contratual. Neste contexto, o impacto da diminuição de exigências sobre o bem-estar é mais intenso, o que, por sua vez, potencia o efeito indireto observado sobre os CCT.

Assim, a integração dos dois modelos mostra que a mediação não atua de forma uniforme, pois um dos fatores que influencia este efeito são as condições contratuais

percecionadas. A moderação oferece, deste modo, uma chave explicativa para compreender por que razão a diminuição de exigências impeditivas só se associa ao aumento de CCT em determinados contextos psicológicos, destacando o papel central do significado atribuído ao *crafting* e das características da relação trabalhador-organização na determinação dos seus efeitos.

4.2. Implicações teóricas e práticas

Este estudo tem implicações relevantes que vão além da teoria, sendo que os resultados possibilitam a compreensão mais aprofundada de diversas variáveis organizacionais e oferecem orientações úteis para a gestão laboral e experiência vivida pelos trabalhadores.

Teoricamente, os resultados deste estudo reforçam a centralidade do BES como mecanismo explicativo entre estratégias de diminuição de exigências e CCT (Man & Ticu, 2015; Spector & Fox, 2005). Ao evidenciar que a redução de exigências impeditivas pode diminuir o BES, que por sua vez se associa ao aumento de CCT, este estudo contribui para clarificar o papel do estado psicológico do colaborador como variável mediadora em contextos de JC com natureza defensiva. Assim, estes resultados reforçam modelos teóricos que conceptualizam o CCT como resposta a estados emocionais negativos e indicam que o impacto de adaptações laborais depende de processos cognitivos e afetivos subjacentes.

Além disso, a investigação demonstra que a relação entre diminuição de exigências impeditivas e BES não é homogénea, dependendo do tipo de CP percecionado pelo colaborador. Propõem-se que, em contextos com elevado CP transacional, caracterizados por relações instrumentais, de curto prazo e centradas em trocas económicas (Conway & Briner, 2009; Rousseau, 1995), a diminuição de exigências é interpretada como sinal de fragilidade ou incumprimento contratual, amplificando os efeitos negativos no bem-estar. Este resultado contribui para o conhecimento sobre contratos psicológicos ao fornecer evidência empírica de que o significado atribuído às práticas de JC depende da perceção do enquadramento contratual (Bal et al., 2013; Coyle-Shapiro & Conway, 2005). A abordagem teórica testada, ou seja, o modelo de mediação e moderação, sugere que efeitos organizacionais não podem ser interpretados isoladamente, mas sim em função da interação entre perceções contratuais, recursos psicológicos disponíveis e características do trabalho.

No ponto de vista prático, os resultados obtidos fornecem também orientações importantes para a gestão organizacional. Em primeiro lugar, destacam a necessidade de

monitorizar o uso da diminuição de exigências impeditivas, especialmente em ambientes onde prevalecem relações transacionais. Nesses contextos, alterações com natureza defensiva podem ser interpretadas como sinal de incompetência ou desinvestimento, prejudicando o BES e aumentando a probabilidade de CCT (Bakker & Demerouti, 2017; Shoss, 2017). Por conseguinte, é fundamental que as organizações clarifiquem expectativas contratuais e criem condições que legitimem alterações funcionais das tarefas, prevenindo interpretações negativas.

Em termos de recursos organizacionais, os resultados salientam a importância de promover autonomia, *feedback* construtivo e suporte social, que funcionam como amortecedores do impacto negativo da diminuição de exigências (Bakker & Demerouti, 2017; Grant et al., 2010). Estes recursos permitem aos colaboradores lidar de forma mais saudável com alterações no trabalho e reduzem a necessidade de recorrer a estratégias defensivas.

O estudo evidencia ainda que as intervenções dirigidas ao contexto laboral e ao indivíduo são mutuamente influentes. Isto é, iniciativas organizacionais que promovem a clarificação das expetativas contratuais, a promoção de recursos e a gestão adequada de exigências criam condições para que os trabalhadores ajustem o trabalho de forma saudável e favorável. Por outro lado, trabalhadores com maior BES tendem a interagir de forma mais positiva com o seu ambiente laboral, contribuindo para um ciclo de bem-estar, motivação e desempenho. Por fim, a investigação aponta para a necessidade de abordagens adaptativas e individualizadas, que considerem as especificidades de diferentes CP, recursos psicológicos e experiências subjetivas de maneira a reduzir a prática de CCT.

4.3. Limitações e estudos futuros

Apesar dos resultados obtidos oferecerem um contributo relevante para a compreensão das relações entre diferentes variáveis individuais e organizacionais, é também importante reconhecer um conjunto de limitações que enquadram e delimitam a interpretação dos resultados. Assim, está reflexão não tem apenas um carácter crítico, mas também orientador, servindo de base para identificar caminhos pertinentes para investigação futura. As limitações têm como base possíveis melhorias no instrumento utilizado, na amostra recolhida e no tratamento das variáveis escolhidas.

A primeira limitação prende-se com o desenho transversal do estudo, sendo que a recolha de dados ocorreu num único momento, o que impede a determinação da direção das

relações observadas, limitando-as a associações. Sendo que as variáveis como o JC, o BES e o CP são tão dinâmicas, a ausência de temporalidade dificulta a perceção clara do impacto do contexto nestas relações. Desta maneira, para futuras investigações seria benéfico a implementação de desenhos longitudinais, de forma a captar alterações ao longo do tempo e explorar vias causais, tornando possível compreender, por exemplo, se mudanças na perceção do CP antecedem variações nos comportamentos de *crafting* e nas manifestações de CCT.

A amostra utilizada representa outra limitação importante, pois apesar de se ter recolhido a resposta de 200 participantes, o que equivale a um número adequado para análises correlacionais, trata-se ainda de uma amostragem não probabilística por conveniência, tendo sido influenciada pela disponibilidade e proximidade dos participantes, dificultando a sua generalização. As características sociodemográficas da amostra revelaram também pouca heterogeneidade, destacando-se a predominância de participantes portugueses e do género feminino, o que reduz a diversidade necessária para definir padrões diferenciados entre grupos. Assim, estas duas vertentes podem ter limitado os efeitos observados, como a mediação parcial e fraca, sendo recomendado que investigações futuras possam beneficiar de amostras maiores e mais diversificadas, idealmente obtidas através de processos de amostragem mais robustos e permitindo não só aumentar o poder estatístico, mas também comparar uma maior diversidade de grupos sociais.

Outra limitação diz respeito ao próprio instrumento de recolha de dados que não distinguia adequadamente o contexto laboral dos participantes, sendo este particularmente relevante para quem trabalha em regime frequente ou totalmente remoto, onde aspetos como a interação social, condições físicas de trabalho ou perceção de suporte podem assumir formas distintas das experiências presenciais. A ausência de informação sobre o tipo de organização, por exemplo, funções públicas, onde progressões, remunerações ou pagamento de horas extra não dependem diretamente da chefia, impede também compreender de que modo estes enquadramentos estruturais influenciam as perceções de JC, CP ou os próprios CCT. Além disso, no caso do BES, a literatura demonstra que este é influenciado por variáveis individuais externas ao trabalho, como a religião ou o estado civil (Diener & Ryan, 2009), aspetos não contemplados no questionário e que podem ter contribuído para a variabilidade dos resultados. A inexistência desta informação limita a capacidade de isolar os efeitos das variáveis referidas e reforça a necessidade de incluir, em estudos futuros, medidas ou questões que permitam contextualizar mais rigorosamente as respostas.

A utilização exclusiva de medidas de autorrelato que, embora comum em estudos de perceções individuais, foi outra limitação por estar sujeito a desejabilidade social, e enviesamento de resposta. No caso específico dos CCT, as limitações tornam-se especialmente relevantes, pois como se tratam de comportamentos socialmente indesejáveis e relativamente raros, são frequentemente sub-reportados pelos participantes (Ones & Dilchert, 2013). A literatura descreve de forma consistente que as medidas de CCT tendem a apresentar baixa variância (Spector et al., 2006), reduzindo a capacidade dos modelos estatísticos para captar relações significativas, como por exemplo, os efeitos entre a diminuição de exigências impeditivas e os CCT. Esta ausência pode não refletir a inexistência de relação, mas o reflexo de limitações metodológicas, logo, futuros estudos poderão ultrapassar estes constrangimentos combinando fontes de dados, como relatórios de supervisores ou registos formais organizacionais, reduzindo assim a dependência do autorrelato e aumentando a validade externa.

Outra limitação relevante diz respeito à falta de controlo de variáveis contextuais, como o impacto da cultura organizacional, estilos de liderança, clima ético ou carga de trabalho que têm efeitos na prática de JC, do BES e dos CCT. A ausência de controlo destas variáveis no modelo pode implicar uma parte das relações que fique por explicar ou apareça mais fraca do que realmente é. Estudos futuros podem adotar abordagens multinível, incorporando características específicas da organização e das equipas, permitindo compreender como determinadas condições facilitam ou inibem o *crafting* e como estas podem moderar o impacto das estratégias individuais.

A própria dimensão de diminuição de exigências impeditivas apresenta desafios conceptuais que constituem uma limitação, pois como foi referido anteriormente, a literatura reconhece que esta é a dimensão mais controversa do JC, frequentemente com níveis de consistência inferiores (Tims et al., 2012) e associada a estratégias defensivas, orientadas maioritariamente para evitar dificuldades do que para promover crescimento (Bakker et al., 2023). A escassez de estudos que analisem a diminuição de exigências de forma isolada, especialmente em relação aos CCT, limita também a capacidade de comparar resultados e de interpretar padrões.

Em síntese, estas limitações evidenciam a complexidade dos fenómenos analisados e a necessidade de abordagens metodológicas mais diversificadas e contextualmente integradas,

de forma a aprofundar a compreensão das dinâmicas entre as variáveis e contribuir para intervenções mais eficazes e alinhadas com a realidade do trabalho contemporâneo.

4.4. Considerações finais

A vida de cada pessoa é constantemente marcada pela sua dimensão profissional e pelo grau de satisfação geral que dela retira, sendo imperativo o estudo constante dos mais variados fatores que a possam comprometer. É igualmente essencial reconhecer que cada variável é percecionada de forma distinta pelo trabalhador, não sendo possível reconhecer soluções universais para toda a gente.

Ao estudar o BES reconhece-se que não são só os fatores externos que são importantes, mas também a forma como cada um os interpreta e o significado que lhes atribui. O estudo permitiu observar como esta variável pode ser influenciada por atitudes defensivas no trabalho como pelas práticas proativas que se tem para tentar reduzir as maiores dificuldades laborais, e, ainda, entender o papel impactante que tem na prática de comportamentos negativos na organização.

O estudo possibilitou um maior conhecimento de como os pressupostos individuais e contextuais influenciam cada colaborador, ao entender como a realização de JC com uma base defensiva prejudica o bem-estar, sendo este efeito ainda maior quando o CP é avaliado numa perspetiva transacional. Por sua vez, esta relação afeta positivamente os CCT, resultando em consequências negativas para a organização em si. Como os modelos apresentaram efeitos reduzidos, foi também possível concluir que existe um leque variado de fatores que podem influenciar estas relações e a forma como cada um perceciona o que os rodeia.

Por fim, de maneira a responder às limitações apontadas e possíveis estudos futuros, é fundamental reconhecer o bem-estar de cada um como uma prioridade e continuar a investigar todos os elementos que o possam comprometer. A vida profissional deve ser uma fonte de satisfação e não apenas uma parte do dia que se deseja terminar para o aproveitar.

Referências Bibliográficas

Alev, S. (2022). The mediating role of psychological well-being in the relationship between the psychological contract and professional engagement. *PSIHOLOGIJA*, *55*(3), 227–244. https://doi.org/10.2298/PSI210204014A

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, *10*(2), 170-180. DOI:10.1037/1076-8998.10.2.170

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10,* 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations, 65*(10), 1359–1378. https://doi.org/10.1177/0018726712453471

Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: a constructive replication. *Anxiety Stress Coping*, *21*(3), 309-324. doi: 10.1080/10615800801958637

Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies, 50*(4), 545–572. https://doi.org/10.1111/joms.12028

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14183-005

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158–186. https://doi.org/10.1002/job.645

Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, *97*(3), 613–636. https://doi.org/10.1037/a0026739

Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410–424. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12170-019

Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, *20*, 54-61. http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Caetano, A. & Silva, S. A. (2011). Bem-estar e saúde no trabalho. In Lopes, M. P. Ribeiro, R. B., Palma, P. J. e Cunha, M. P. (eds.), *Psicologia Aplicada*. Recursos Humanos Editora

Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *PSICOLOGIA*, *13* (1-2), 99-125.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65–74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65

Chan, S. (2021). The interplay between relational and transactional psychological contracts and burnout and engagement. *Asia Pacific Management Review*, *26*(1), 30-38. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.06.004

Chen, K., Hsieh, M. H. M., Maritz, A., & Shieh, C. (2025). What affects organizational identification in universities? Examining the effects of psychological contract on organizational identification and commitment of teachers. *Acta Psychologica*, 261. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105756

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and sabotage: Testing a model of stress–strain and social exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 65*(3), 177–184.

Cohen, A., & Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(20), 2901-2924, DOI: 10.1080/09585192.2017.1340321

Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges?. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *24*, 71–130. https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch3

Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). The employment relationship through the lens of social exchange. In J. A. M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 5–28). Oxford University Press.

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 532–537. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.532

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435–462. https://doi.org/10.1177/014920630002600304

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 52–72. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.52

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin, 95*(3), 542–575. https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology, 39*(4), 391–406. https://doi.org/10.1177/008124630903900402

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276–302. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276

Diener, E., & Tov, W. (2007). National accounts of well-being. In E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 399–416). Springer.

De Clercq, D. (2025). Psychological contract breaches, plans to quit, and destructive voice behavior: Catalytic effects of proactive personality. *European Management Journal*, *43*, 481-491. https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.010

Donovan, M. A. (2000). Cognitive, affective, and satisfaction variables as predictors of organizational behaviors: A structural equation modeling examination of alternative models. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 60*(9-B), 4943.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 915–931. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6

Geen, R. G. (1998). Aggression and antisocial behavior. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 317–356). McGraw-Hill.

Goswami, M. (2021). Analysis of psychological contract influence on employee commitment. *Materials Today: Proceedings*, *37*, 2670–2676. https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.08.523.

Grant, A. M., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 3-34. DOI:10.1016/J.RIOB.2008.04.002

Grant, J. E., Potenza, M. N., Weinstein, A., & Gorelick, D. A. (2010). Introduction to behavioral addictions. *The American Journal of Drug and Alcohol Abuse*, *36*(5), 233-241. https://doi.org/10.3109/00952990.2010.491884

Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 561–568. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561

Greenberg, L. S. (2002). Integrating an emotion-focused approach to treatment into psychotherapy integration. *Journal of Psychotherapy Integration, 12*(2), 154–189. https://doi.org/10.1037/1053-0479.12.2.154

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30–42. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224

Hakanen, J. J., & Peeters, M. C. W. (2017). How do job demands affect employee well-being and performance? The role of job resources and recovery opportunities. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide, Work and wellbeing* (Vol. 3, pp. 1–24). Wiley.

Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well-being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology, 23*(2), 289–301. https://doi.org/10.1037/ocp0000081

Hammouri, Q., Altaher, A. M., Rabaa'i, A., Khataybeh, H., & Al-Gasawneh, J. (2022). Influence of psychological contract fulfillment on job outcomes: A case of the academic sphere in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, *20*(3), 62-71. doi:10.21511/ppm.20(3).2022.05

Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management, 60*(6), 953–968. https://doi.org/10.1002/hrm.22054

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.* The Guilford Press.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Methodology in the Social Sciences) (3ª ed.). The Guilford Press.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace agression: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 228-238. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.228

Hu, Q., Taris, T. W., Dollard, M. F., & Schaufeli, W. B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(5), 776–793. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756262

INE. (2025, 30 de maio). Esperança de vida de 81,49 anos à nascença e de 20,02 anos aos 65 anos. *Instituto Nacional de Estatística*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=706999624&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Junker, T. L., Fong, C. Y. M., Gorgievski, M., Gawke, J. C. L., & Bakker, A. B. (2023). From job crafting to job quitting? Testing a wise proactivity perspective. *Career Development International*, *28*(6-7), 666-685. https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0163

Karatepe, O. M., & Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, *62*, 34-43. https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.02.005

Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 201–235). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-009

Keyes, C. L. M. (2006). Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction. *Social Indicators Research, 77*(1), 1–10. https://doi.org/10.1007/s11205-005-5550-3

Kim, H., Im, J., Qu, H., & NamKoong, J. (2018). Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(3), 1863–1881. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2017-0040

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping at work. *Academy of Management Journal, 59*(2), 414–435. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0610

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764–775. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion- and prevention-focused job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(1), 30–50. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1527767

Lowery, B. S., Taylor, S. G., Lount Jr, R. B., & Raghuram, A. (2021). Distinguishing good soldiers from good actors: Testing the relationship between impression management and citizenship versus counterproductive behaviors. *Journal of Business and Psychology, 36*(6), 1105–1120. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09720-9

Lucas, R. E., & Diener, E. (2008). Personality and subjective well-being. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (3rd ed., pp. 795–814). The Guilford Press.

Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology, 23*(1-2), 25–36. https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2

Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin, 131*(6), 803–855. https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803

Machado, A. (2024, 28 de novembro). Idade da reforma aumenta para 66 e nove meses em 2026. Corte para antecipação será de 17% em 2025. *Observador*. https://observador.pt/2024/11/28/idade-da-reforma-aumenta-para-66-e-nove-meses-em-2026/

Makikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 100-111. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001

Man, M., & Ticu, C. (2015). Subjective well-being and professional performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, *2*(78), 211-216

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(4), 647–660. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647

Marcus, B., & Wagner, D. T. (2021). Counterproductive work behavior. In *S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2, pp. 381–424). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0000219-016

McDowell, I. (2010). Measures of self-perceived well-being. *Journal of Psychology Research*, *69*, 69-79.

Mercado, B. K., Dilchert, S., Giordano, C., & Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (2nd ed., pp. 109–211). Sage Reference.

Mesa, M., Garcia, I., Morcillo, R., Arenas, E., Yanguas, G., Ramos, A., & Álvarez, E. M. (2021, 27 de novembro). Os jovens em Portugal, hoje. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*. https://ffms.pt/pt-pt/estudos/estudos/os-jovens-em-portugal-hoje

Mustaine, E. E., & Tewksbury, R. (2002). Workplace theft: An analysis of student-employee offenders and job attributes. *American Journal of Criminal Justice, 27*(1), 111–127. https://doi.org/10.1007/BF02898973

Nguyen, P. M. B., & Truong, G. N. T. (2021). Employee theft behavior. *International Journal of Asian Business and Information Management*, *12*(3), 1-20, https://doi.org/10.4018/IJABIM.294098

Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, *69*, 1287-1313. http://dx.doi.org/10.1177/0018726715610642

Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. In K. F. Geisinger (Ed.), *APA handbook of testing and assessment in psychology: Vol. 1. Test theory and testing and assessment in industrial and organizational psychology* (pp. 643–659). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/14047-035

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2003). Counterproductive work behaviors: Investigations of organizational members' behaviors and performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 145–164). Wiley.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management, 36*(3), 633–662. https://doi.org/10.1177/0149206308321554

Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–284). Routledge

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470-480. http://dx.doi.org/10.1037/a0039003

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management, 44*(5), 1766–1792. https://doi.org/10.1177/0149206315624961

Piest, S., & Schreck, P. (2021). Contests and unethical behavior in organizations: A review and synthesis of the empirical literature. *Management Review Quarterly, 71*(4), 679–721. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00197-3

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555–572. https://doi.org/10.2307/256693

Roczniewska, M. & Wojciszke, B. (2021). Reducing hindering job demands: The role of belief in life as a zero-sum game and workload. *International Journal Environmental Research and Public Health*, *18*(19), 1-13. doi: 10.3390/ijerph181910036

Rogozińska-Pawełczyk, A. (2023). Inclusive leadership and psychological contract fulfilment: A source of proactivity and well-being for knowledge workers. *Sustainability, 15*, 11059, 1-16. https://doi.org/10.3390/su151411059

Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory technical report.

Rousseau, D. M. (2008). Psychological contract inventory: Employee and employer obligations.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*, 112–138. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008

Salanova, M., Bakker, A.B. & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal Happiness Studies, 7*, 1–22. https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A. B. Bakker (Ed.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118–131). Psychology Press.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior, 30*(7), 893–917. https://doi.org/10.1002/job.595

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109–119. https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology, 54*(4), 845–874. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x

Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management, 43*(6), 1911–1939. https://doi.org/10.1177/0149206317691574

Shoss, M. K., Jundt, D. K., Kobler, A., & Reynolds Kueny, C. (2016). Doing bad to feel better? An investigation of within- and between-person perceptions of counterproductive work behavior as a coping tactic. *Journal of Business Ethics*, *137*. 571-587. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2573-9

Sobel, D., & Wall, S. (2025). The Subjective/Objective Distinction in Well-Being. *Ethics*, *135*(3), 519–544.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269–292. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9

Spector, P. E., & Fox, S. (2003). Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: Development of the factual autonomy scale (FAS). *Journal of Organizational Behavior, 24*(4), 417–432. https://doi.org/10.1002/job.199

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10893-007

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446–460. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005

Thoits, P. A., & Hewitt, L. N. (2001). Volunteer work and well-being. *Journal of Health and Social Behavior, 42*(2), 115–131. https://doi.org/10.2307/3090173

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(2), 1-9. DOI: 10.4102/sajip.v36i2.841

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 173-186. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240. https://doi.org/10.1037/a0032141

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(5). DOI 10.1108/JMP-05-2012-0148

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(6,) 914-928, DOI: 10.1080/1359432X.2014.969245

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007

Tov, W., & Diener, E. (2008). The well-being of nations: Linking together trust, cooperation, and democracy. In B.A. Sullivan, M. Snyder, & J.L. Sullivan (Eds.), *Cooperation: The political psychology of effective human interaction* (pp. 323-342). Blackwell.

Tsai, H.-Y. (2021). Role of psychological ownership in job crafting, work engagement, and counterproductive behavior. *Journal of Theoretical Social Psychology*. *5*(4), 366–376. https://doi.org/10.1002/jts5.104

Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, *42*(6), 944-956. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001

Valentim, O., Sousa, L., Sousa, C., Correia, T., Carvalho, J. C., Querido, A., José, H., & Laranjeira, C. (2025). Positive mental health and happiness at work in a sample of portuguese workers: A web-based cross-sectional study. *Administrative Sciences*, *15*(2), 44. https://doi.org/10.3390/admsci15020044

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

Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 439–459. https://doi.org/10.1002/job.249

Vough, H. C., & Parker, S. (2008). Work Design: Still Going Strong. In J. Barling, & C. L. Cooper (Eds.), *Organizational Behaviour Volume 1: Micro Approaches* (Vol. 1, pp. 410-426). SAGE Publications Ltd.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063–1070. https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179-201.

Zhang, J., Su, D., Smith, A. P., & Yang, L. (2023). Reducing work withdrawal behaviors when faced with work obstacles: A three-way interaction model. *Behavioral Sciences*, *13*(908), 1-11. https://doi.org/10.3390/bs13110908

Zhang, T., Ao, M., Lu, L., Chen, S., Luo, Y., & Tang, F. (2025). Relationship between psychological contract fulfillment, job burnout, and job satisfaction among pharmacists in private medical institutions in Guiyang, China. *Front. Public Health, 13*, 1-12. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1641543

Zhao, H., Wayne. S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647-680.

Anexos

Secção I – Metodologia: Procedimento

Anexo A – Questionário

Consentimento Informado

Caro participante,
Este estudo tem por objetivo analisar o bem-estar do trabalhador e os seus precedentes, surgindo no âmbito da realização da dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações a decorrer no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. O estudo é realizado pela Margarida Chaveiro e supervisionado pela Professora Doutora Patrícia Costa. Se aceitar participar neste estudo, a sua participação envolverá responder a algumas questões, estimando-se que tenha uma duração máxima de 12 minutos.

Confidencialidade e Anonimato
Todos os dados recolhidos são confidenciais e anónimos e serão utilizados exclusivamente no âmbito deste estudo, destinando-se apenas a tratamento estatístico. Não serão analisados nem reportados dados individuais.

Participação voluntária e informada
A sua participação é totalmente voluntária. Embora não se antecipem riscos para a sua segurança ou bem-estar associados, poderá recusar ou interromper a sua participação em qualquer momento. No âmbito deste estudo, é obrigatório que os participantes tenham no mínimo 18 anos de idade e sejam trabalhadores ativos.

Se tiver alguma dúvida ou sugestão, poderá entrar em contacto através do seguinte e-mail: mmcos2@iscte-iul.pt

---

Declaro ter compreendido os objetivos do que me foi proposto e explicado, pelo que aceito nele participar:

- Aceito
- Não aceito

Bem-estar Subjetivo

Indique, por favor, até que medida concorda ou discorda com as afirmações descritas abaixo, relativas à sua vida:

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo parcialmente	4 - Não concordo, nem discordo	5 - Concordo parcialmente	6 - Concordo	7 - Concordo totalmente
No geral, a minha vida está próxima do meu ideal	○	○	○	○	○	○	○
As condições da minha vida são excelentes	○	○	○	○	○	○	○
Eu estou satisfeito com a minha vida	○	○	○	○	○	○	○
Até agora, tenho conseguido as coisas importantes que quero na vida	○	○	○	○	○	○	○
Se pudesse voltar a viver a minha vida, não mudaria quase nada	○	○	○	○	○	○	○

Indique, por favor, durante a última semana, em que medida se sentiu:

	1 - Muito ligeiramente ou de modo algum	2 - Um pouco	3 - Moderadamente	4 - Regularmente	5 - Extremamente
Interessado/a	○	○	○	○	○
Angustiado/a	○	○	○	○	○
Entusiasmado/a	○	○	○	○	○
Incomodado/a	○	○	○	○	○
Forte	○	○	○	○	○
Culpado/a	○	○	○	○	○
Assustado/a	○	○	○	○	○
Hóstil	○	○	○	○	○
Entusiasta	○	○	○	○	○
Orgulhoso/a	○	○	○	○	○
Irritado/a	○	○	○	○	○
Alerta	○	○	○	○	○
Envergonhado/a	○	○	○	○	○
Inspirado/a	○	○	○	○	○
Nervoso/a	○	○	○	○	○
Determinado/a	○	○	○	○	○
Atentivo/a	○	○	○	○	○
Agitado/a	○	○	○	○	○
Ativo/a	○	○	○	○	○
Medroso/a	○	○	○	○	○

Job Crafting

Indique, por favor, com que frequência realiza os comportamentos descritos abaixo, no seu contexto de trabalho:

	1 - Nunca	2 - Raramente	3 - Por vezes	4 - Regularmente	5 - Sempre
Tento desenvolver as minhas capacidades	○	○	○	○	○
Tento desenvolver-me profissionalmente	○	○	○	○	○
Tento aprender coisas novas no trabalho	○	○	○	○	○
Certifico-me que uso as minhas capacidades ao máximo	○	○	○	○	○

Eu decido sozinho/ a como faço as coisas	○	○	○	○	○
Certifico-me que o meu trabalho seja mentalmente menos intenso	○	○	○	○	○
Tento que o meu trabalho seja emocionalmente menos intenso	○	○	○	○	○
Oriento o meu trabalho de forma a minimizar o contacto com pessoas cujos problemas me afetem emocionalmente	○	○	○	○	○
Organizo o meu trabalho de forma a minimizar o contacto com pessoas cujas expetativas são irrealistas	○	○	○	○	○
Tento assegurar-me de que não tenho de tomar muitas decisões difíceis no trabalho	○	○	○	○	○
Organizo o meu trabalho de forma a garantir que não tenho de me concentrar durante um período demasiado longo de uma só vez	○	○	○	○	○
Peço ao meu supervisor para me orientar	○	○	○	○	○
Pergunto ao meu supervisor se se encontra satisfeito com o meu trabalho	○	○	○	○	○

Olho para o meu supervisor como inspiração	○	○	○	○	○
Peço feedback a outros sobre a minha performance no trabalho	○	○	○	○	○
Peço conselhos a colegas	○	○	○	○	○
Quando surge um projeto interessante, ofereço-me proativamente como colaborador/a do projeto	○	○	○	○	○
Se existem novos desenvolvimentos, sou um/uma dos/as primeiros/as a ter conhecimento deles e a testá-los	○	○	○	○	○
Quando não há muito que fazer no trabalho, vejo isso como uma oportunidade para começar novos projetos	○	○	○	○	○
Assumo regularmente tarefas suplementares, ainda que não receba um salário suplementar por elas	○	○	○	○	○
Tento tornar o meu trabalho mais desafiante, examinando as relações subjacentes entre os aspetos do meu trabalho	○	○	○	○	○

Contrato Psicológico

Considere a relação com o seu empregador. Em que medida é que o mesmo assumiu os seguintes compromissos ou obrigações para consigo?

	1 - De modo algum	2 - Ligeiramente	3 - Um pouco	4 - Moderadamente	5 - Em grande medida
Terei trabalho apenas enquanto o meu empregador precisar de mim	○	○	○	○	○
O meu empregador não se compromete a manter-me no futuro	○	○	○	○	○
O meu empregador afirma que tenho um emprego de curta duração	○	○	○	○	○
O meu empregador demonstra preocupação com o meu bem-estar pessoal	○	○	○	○	○
O meu empregador é sensível às minhas preocupações pessoais e ao meu bem-estar	○	○	○	○	○
O meu empregador toma decisões tendo em conta os meus interesses	○	○	○	○	○
O meu empregador demonstra preocupação com o meu bem-estar a longo-prazo	○	○	○	○	○
O meu empregador afirma que tenho um envolvimento limitado na organização	○	○	○	○	○

O meu empregador dá-me formação unicamente para o meu trabalho atual	○	○	○	○	○
O meu empregador afirma que tenho um emprego limitado a responsabilidades específicas e bem definidas	○	○	○	○	○
O meu empregador exige que eu desempenhe apenas um conjunto limitado de funções	○	○	○	○	○
O meu empregador apoia-me para atingir os mais altos níveis de desempenho possíveis	○	○	○	○	○
O meu empregador ajuda-me a responder a padrões industriais cada vez mais exigentes	○	○	○	○	○
O meu empregador ajuda-me a atingir objetivos cada vez mais elevados	○	○	○	○	○
O meu empregador permite adaptar-me a novos e exigentes requisitos de desempenho	○	○	○	○	○
O meu empregador dá-me oportunidade de desenvolvimento de carreira na empresa	○	○	○	○	○

O meu empregador dá-me oportunidade de desenvolvimento na empresa	○	○	○	○	○
O meu empregador dá-me oportunidade de ser promovido/a dentro da empresa	○	○	○	○	○
O meu empregador ajuda-me a desenvolver competências comercializáveis a nível externo	○	○	○	○	○
O meu empregador dá-me tarefas que aumentam a minha capacidade de comercialização externa	○	○	○	○	○
O meu empregador dá-me possíveis oportunidades de emprego fora da empresa	○	○	○	○	○
O meu empregador dá-me contactos que criam oportunidades de emprego noutros locais	○	○	○	○	○
O meu empregador assegura que tenho um emprego seguro	○	○	○	○	○
O meu empregador assegura salários e benefícios com que posso contar	○	○	○	○	○

O meu empregador assegura que tenho um emprego estável	○	○	○	○	○
O meu empregador assegura benefícios estáveis para as famílias dos trabalhadores	○	○	○	○	○

Indique, por favor, em que medida estas afirmações descrevem a sua relação com o seu empregador:

	1 - De modo algum	2 - Ligeiramente	3 - Um pouco	4 - Moderadamente	5 - Em grande medida
O meu empregador oculta informação dos seus trabalhadores	○	○	○	○	○
O meu empregador age como se não confiasse nos seus trabalhadores	○	○	○	○	○
O meu empregador introduz mudanças sem envolver os trabalhadores	○	○	○	○	○
O meu empregador não partilha informações importantes com os seus trabalhadores	○	○	○	○	○
É difícil prever a direção futura da relação com o meu empregador	○	○	○	○	○
No que respeita a relação com o meu empregador é um futuro incerto	○	○	○	○	○

Os compromissos que o meu empregador tem com os trabalhadores são incertos	○	○	○	○	○
Os compromissos que o meu empregador tem comigo são incertos	○	○	○	○	○
O meu empregador exige mais de mim e dá-me menos em troca	○	○	○	○	○
O meu empregador promove uma estagnação ou diminuição dos meus benefícios nos próximos anos	○	○	○	○	○
O meu empregador promove salários estagnados ou reduzidos quanto mais tempo se trabalha na empresa	○	○	○	○	○
O meu empregador promove cada vez mais trabalho por menos salário	○	○	○	○	○

Indique em que medida é que concorda com as seguintes afirmações:

	1 - De modo algum	2 - Ligeiramente	3 - Um pouco	4 - Moderadamente	5 - Em grande medida
Em geral, o seu empregador cumpre os seus compromissos para consigo	○	○	○	○	○
Em geral, o seu empregador cumpre as suas promessas	○	○	○	○	○

Comportamento Contraprodutivo no Trabalho

Indique, por favor, a frequência que realizou os seguintes comportamentos no seu trabalho atual:

	1 - Nunca	2 - Uma ou duas vezes	3 - Uma ou duas vezes por mês	4 - Uma ou duas vezes por semana	5 - Todos os dias
Desperdicei propositadamente os materiais/ fornecimentos do meu empregador	○	○	○	○	○
Realizei o meu trabalho de maneira incorreta propositadamente	○	○	○	○	○
Cheguei tarde ao trabalho sem autorização	○	○	○	○	○
Fiquei em casa e disse que estava doente quando não estava	○	○	○	○	○
Danifiquei propositadamente uma peça de equipamento ou material	○	○	○	○	○
Sujei ou deitei lixo propositadamente no meu local de trabalho	○	○	○	○	○
Roubei algo que pertencia ao meu empregador	○	○	○	○	○
Iniciei ou continuei um rumor prejudicial ou nocivo no trabalho	○	○	○	○	○

Fui desagradável ou rude com um cliente	○	○	○	○	○
Trabalhei propositadamente de forma lenta quando as coisas tinham de ser feitas	○	○	○	○	○
Fiz uma pausa maior do que a permitida	○	○	○	○	○
Não segui propositadamente as instruções	○	○	○	○	○
Saí do trabalho mais cedo do que o permitido	○	○	○	○	○
Insultei alguém em relação ao seu desempenho profissional	○	○	○	○	○
Gozei com a vida pessoal de alguém	○	○	○	○	○
Trouxe materiais ou ferramentas para casa sem autorização	○	○	○	○	○
Pedi para me pagarem mais horas do que as que trabalhei	○	○	○	○	○
Retirei dinheiro ao meu empregador sem autorização	○	○	○	○	○
Ignorei alguém no trabalho	○	○	○	○	○

Culpei alguém no trabalho por um erro que eu cometi	○	○	○	○	○
Comecei uma discussão com alguém no trabalho	○	○	○	○	○
Roubei algo que pertencia a outra pessoa no trabalho	○	○	○	○	○
Abusei verbalmente de alguém no trabalho	○	○	○	○	○
Fiz um gesto obsceno a alguém no trabalho	○	○	○	○	○
Ameacei alguém no trabalho com violência	○	○	○	○	○
Ameacei alguém no trabalho, mas não fisicamente	○	○	○	○	○
Disse algo obsceno a alguém no trabalho para o/a fazer sentir mal	○	○	○	○	○
Fiz algo no trabalho para que alguém ficasse mal visto	○	○	○	○	○
Preguei uma partida de mau gosto para envergonhar alguém no trabalho	○	○	○	○	○
Olhei para o correio ou material privado de alguém no trabalho sem autorização	○	○	○	○	○
Bati ou empurrei alguém no trabalho	○	○	○	○	○
Insultei ou gozei com alguém no trabalho	○	○	○	○	○

Sociodemográficas

Por favor, indique o género com que mais se identifica:

- Masculino
- Feminino
- Outro

Indique a sua idade (utilize números para dar a sua resposta):

Indique o grau de escolaridade mais elevado que completou:

- Sei ler e escrever
- 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano)
- 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano)
- 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Indique a sua nacionalidade:

- Portuguesa
- Outra

Indique a sua situação profissional:

- Empregado(a) a tempo integral
- Empregado(a) a tempo parcial
- Estudante-trabalhador

Indique a sua área profissional no momento:

- Agricultura / Florestas / Pescas
- Arquitetura / Design
- Artes / Entretenimento / Media
- Banca / Serviços Financeiros
- Beleza / Moda
- Biotecnologia / Farmácia
- Call Center / Help Desk
- Comercial / Serviços
- Comunicação Social
- Conservação / Manutenção / Técnica
- Construção Civil
- Contabilidade / Finanças
- Desporto

- Direito / Justiça
- Economia
- Educação / Ensino
- Engenharias
- Gestão / Administração / Secretariado
- Hotelaria / Turismo
- Imobiliário
- Indústria / Produção
- Informática
- Limpezas / Doméstico
- Recursos Humanos
- Relações Públicas
- Restauração / Bares
- Saúde / Medicina / Enfermagem

Segurança / Vigilância

Seguros

Serviços Sociais

Telecomunicações

Transportes / Logística

Outro

Indique há quanto tempo realiza a sua função atual (utilize meses e anos para dar a sua resposta. Por exemplo, se trabalhar apenas há 3 meses, coloque 0A 3M)

Anexo B – Caracterização da amostra

Tabela B.1

Caracterização da Amostra

Variável	*n*	*%*	*M (DP)*	*Min-Max*
Género				
Feminino	144	72,0		
Masculino	56	28,0		
Escolaridade				
1º Ciclo	3	3,0		
2º Ciclo	2	1,0		
3º Ciclo	1	0,5		
Ensino Secundário	28	14,0		
Licenciatura	99	49,5		
Mestrado	68	34,0		
Doutoramento	2	1,0		
Idade (a)			33.21 (12.22)	19-64
Situação profissional				
Tempo integral	167	83,5		
Tempo parcial	10	5,0		
Estudante-trabalhador	23	11,5		
Antiguidade profissional (b)			97.39 (122.81)	1-660

N = 200 (Idade = 199)

Nota. (a) Reportado em anos. (b) Reportado em meses

Tabela B.2

Caracterização por área profissional

Área	*n*	%
Arquitetura / Design	3	1,5
Artes / Entretenimento / Media	3	1,5
Banca / Serviços Financeiros	5	2,5
Beleza / Moda	1	0,5
Biotecnologia / Farmácia	2	1,0
Comercial / Serviços	12	6,0
Comunicação Social	1	0,5
Conservação / Manutenção / Técnica	2	1,0
Contabilidade / Finanças	9	4,5
Desporto	1	0,5
Direito / Justiça	2	1,0
Economia	1	0,5
Educação / Ensino	15	7,5
Engenharias	17	8,5
Gestão / Administração / Secretariado	15	7,5
Hotelaria / Turismo	3	1,5
Imobiliário	4	2,0
Indústria / Produção	2	1,0
Informática	15	7,5
Recursos Humanos	33	16,5
Relações Públicas	2	1,0
Restauração / Bares	1	0,5
Saúde / Medicina / Enfermagem	14	7,0
Seguros	5	2,5
Serviços Sociais	4	2,0
Telecomunicações	1	0,5
Transportes / Logística	6	3,0
Outros	21	10,5

N = 200

Secção II – Análise de Resultados

Anexo C – Análises Fatoriais Exploratórias

Tabela C.1

Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3
1. Satisfação com a Vida	—	.469***	–.359***
2. Afeto Positivo (PANAS Positivo)	.469***	—	–.297***
3. Afeto Negativo (PANAS Negativo)	–.359***	–.297***	—

N = 200
* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

Tabela C.2

Índice KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Medida	Valor
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,629
Teste de esfericidade de Bartlett	$\chi^2(3) = 81{,}043$, $p < .001$

Tabela C.3

Variância Total Explicada

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,755	58,486	58,486	1,755	58,486	58,486
2	,722	24,076	82,563			
3	,523	17,437	100,00			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela C.4

Matriz de Componentes

Variável[a]	Componente 1
Satisfação com a Vida	,815
Afeto Positivo (PANAS Positivo)	,780
Afeto Negativo (PANAS Negativo)	,695

Método de Extração: análise de Componente Principal.
a. 1 componente extraído

Tabela C.5

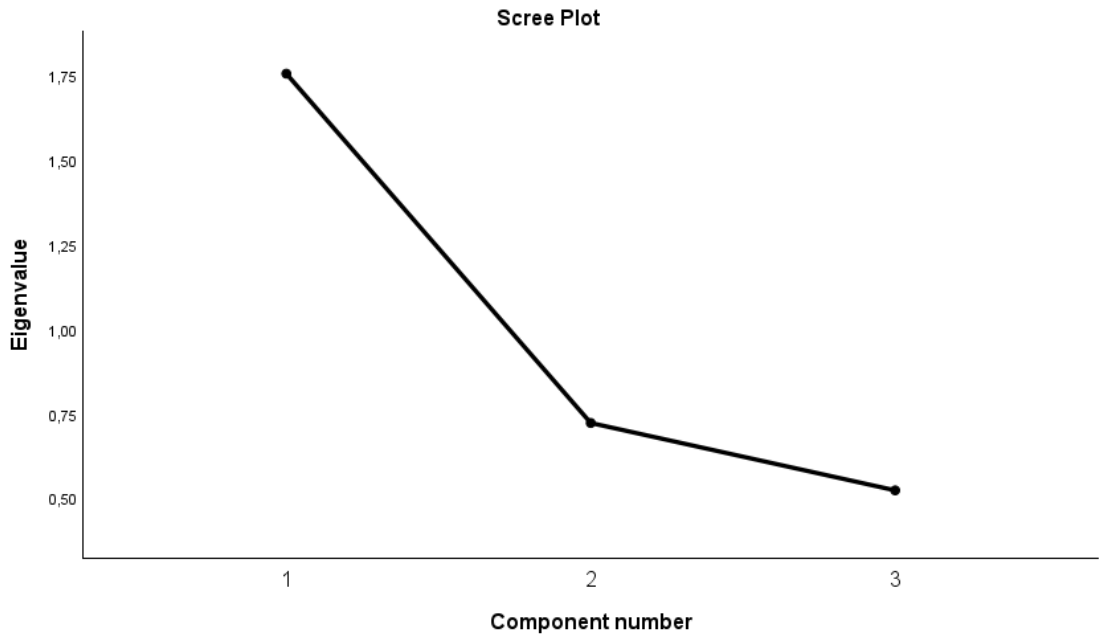
Comunalidades

Variável	Inicial	Extração
Satisfação com a Vida	1,000	,665
Afeto Positivo (PANAS Positivo)	1,000	,608
Afeto Negativo (PANAS Negativo)	1,000	,482

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Figura C.1

Gráfico de Declive



Anexo D – SPSS Outputs

Modelo de Mediação

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 4

Y : CCT

X : JC_Dim

M : BES

Sample

Size: 200

****

OUTCOME VARIABLE:

BES

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,172	,030	,975	6,033	1,000	198,000	,015

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,701	,294	2,386	,018	,122	1,280
JC_Dim	-,251	,102	-2,456	,015	-,453	-,050

Standardized coefficients

	coeff
JC_Dim	-,172

****

OUTCOME VARIABLE:

CCT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,269	,072	,046	7,695	2,000	197,000	,001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,078	,065	16,680	,000	,951	1,206
JC_Dim	,030	,023	1,351	,178	-,014	,075
BES	-,052	,015	-3,396	,001	-,083	-,022

Standardized coefficients

	coeff
JC_Dim	,094
BES	-,237

********** TOTAL EFFECT MODEL **********

OUTCOME VARIABLE:

CCT

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,135	,018	,048	3,662	1,000	198,000	,057

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,042	,065	15,924	,000	,913	1,171
JC_Dim	,044	,023	1,914	,057	-,001	,089

Standardized coefficients

	coeff
JC_Dim	,135

********** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y**********

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,044	,023	1,914	,057	-,001	,089

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
	,030	,023	1,351	,178	-,014	,075

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
BES	,013	,010	,000	,038

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----

Modelo de Moderação

Run MATRIX procedure:

********** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 **********

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

****

Model : 1

Y : BES

X : JC_Dim

M : CP_Tran

Sample

Size: 200

****

OUTCOME VARIABLE:

BES

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,172	,030	,975	6,033	1,000	198,000	,015

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,701	,294	2,386	,018	,122	1,280
JC_Dim	-,251	,102	-2,456	,015	-,453	-,050
CP_Tran	-,251	,102	-2,456	,015	-,453	-,050
Int_1	-,251	,102	-2,456	,015	-,453	-,050

Product terms key:

Int_1 : JC_Dim x CP_Tran

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,031	6,848	1,000	196,000	,010

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

CP_Tran	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,871	,032	,126	,255	,799	-,216	,281
,000	-,225	,103	-2,176	,031	-,428	-,021
,871	-,481	,157	-3,063	,002	-,791	-,172

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

CP_Tran JC_Dim

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

------ END MATRIX -----