



UNIVERSIDADE DE EXTREMADURA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y ANTROPOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

**POLÍTICA DE AUSTERIDAD Y CONTRATO PSICOLÓGICO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**POLÍTICA DE AUSTERIDADE E CONTRATO PSICOLÓGICO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Doctoranda: Isabel Maria Paraíso Faria Lopes

Directores: Dr. D. Florencio Vicente Castro

Dr. D. José Henrique Dias

Badajoz, Junio 2012



TESIS DE DOCTORADO

POLÍTICA DE AUSTERIDAD Y CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

POLÍTICA DE AUSTERIDADE E CONTRATO PSICOLÓGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabajo de investigación presentado por Dña
Isabel Maria Paraíso Faria Lopes Dirigido por el
Doctor D. Florencio Vicente Castro Catedrático
de Psicología Evolutiva y de la Educación de la
Universidad de Extremadura y Por el Doctor D.
José Henrique Dias Doctor en História e Teoria
das Ideias por la Universidade Nova de Lisboa

Visto Bueno para su defensa.
El Director del trabajo

Fdo.
Dr. D. Florencio Vicente Castro
Dr. D. José Henrique Dias



UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA
Departamento de Psicología y Antropología
BADAJOZ

FLORENCIO VICENTE CASTRO, Profesor de
Psicología Evolutiva y de la Educación de la
Universidad de Extremadura

CERTIFICO

Que el presente trabajo de investigación
titulado **“POLÍTICA DE AUSTRERIDAD Y
CONTRATO PSICOLÓGICO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - Política de
Austeridade e Contrato Psicológico na
Administração Pública”** constituye el trabajo de
investigación, original e inédito que presenta D^{ña}.
Isabel Maria Paraíso Faria Lopes para optar a la
consecución del Grado de Doctor

Para que conste
Badajoz, Junio 2012

AGRADECIMENTOS

Ao terminar uma nova etapa de um percurso académico que, desde cedo, foi partilhado por uma prática profissional e uma vida familiar representa para mim um momento de conquista onde as palavras, por muito que escolhidas, serão pobres para caracterizar o sentimento que as concebe.

Foi um trajeto de grande construção para o qual parti, apenas, com alguma *bagagem*, uma grande vontade de o percorrer e no pensamento o poema de António Machado “(...) *camiónante, no hay camino, se hace camino al andar*”. Congratulo-me, hoje, pelo privilégio de não o ter feito só e por isso desejo expressar a minha profunda gratidão.

Em primeiro lugar ao Professor Doutor José Henrique Dias, meu orientador, que me acompanha desde o curso de mestrado. O estímulo e a confiança que sempre me transmitiu ajudaram-me a superar os meus próprios limites. Agradeço-lhe, ainda, pela partilha de toda a sua sapiência, pelo rigor científico com que pautou a sua orientação e pela imensurável disponibilidade com que sempre respondeu às minhas inquietações.

Ao Professor Doutor Florencio Vicente de Castro, diretor desta tese, pelo interesse que, desde a primeira sessão, manifestou e encorajou a realização deste trabalho. Agradeço-lhe todos os seus ensinamentos, a sua simpatia e disponibilidade com que sempre nos acolheu.

Às Instituições e aos Colaboradores da Administração Pública que responderam ao meu apelo e aceitaram fazer parte deste estudo. A partilha de experiências nas entrevistas realizadas e o preenchimento do extenso questionário tornou possível a realização do estudo empírico.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à minha família, de um modo muito particular ao Magno e aos nossos filhos José e Diana, pelo apoio e carinho neste percurso de longos silêncios e ausências.

ACASO [...E A NECESSIDADE]¹

*"Cada um que passa em nossa vida,
passa sozinho, pois cada pessoa é única
e nenhuma substitui outra.
Cada um que passa em nossa vida,
passa sozinho, mas não vai só
nem nos deixa sós.
Leva um pouco de nós mesmos,
deixa um pouco de si mesmo.
Há os que levam muito,
mas há os que não levam nada.
Essa é a maior responsabilidade de nossa vida,
e a prova de que duas almas
não se encontram ao acaso. "*

Antoine de Saint-Exupéry

¹ Parte que acrescentámos ao título original do poema de Saint-Exupéry inspirados no livro *Le hasard et la nécessité* (1970), de Jacques Monod, que termina assim: "O homem sabe, finalmente, que está só na imensidade indiferente do universo, donde emergiu por acaso. Nem o seu destino nem o seu dever estão escritos em parte alguma. A ele cabe escolher entre o Reino (transcendente das ideias, do conhecimento, da criação) e as trevas".

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvii
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE QUADROS	xxi
RESUMO	1
ABSTRACT	3
RESUMEN	5
RESUMEN AMPLIO EN ESPAÑOL	7
Introducción	9
Objetivos del Estudio	11
Fundamentos Teóricos	14
Estudio empírico	37
Metodología y acceso a los datos	39
Resultados y análisis de los datos	43
Conclusiones	80
Propuestas de investigaciones futuras	82
SIGLAS E ACRÓNIMOS	83
INTRODUÇÃO GERAL	85
Atualidade e Relevância do Tema	87
Motivações para a Realização do Estudo	92
Etapas do Processo de Investigação e Opções Metodológicas	97
Organização do Trabalho	101
PARTE I - MARCO TEÓRICO	105
CAPÍTULO 1 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM CONCETUAL	107
1.1. Nota Introdutória	109

1.2.	Organizações e Comportamento Organizacional _____	109
1.3.	Evolução do Pensamento em Gestão _____	115
1.4.	<i>Design</i> Organizacional _____	136
1.5.	Capital Humano, Social e Psicológico nas Organizações _____	148
1.6.	A Responsabilidade Social das Organizações _____	154
1.7.	Fatores Críticos de Sucesso na Gestão _____	160
1.8.	Síntese do Capítulo _____	163
CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS _____		167
2.1.	Nota Introdutória _____	169
2.2.	Estado e Administração Pública Portuguesa _____	170
2.2.1.	Declínio da Soberania do Estado-Nação _____	170
2.2.2.	O Papel do Estado _____	172
2.2.3.	Administração Pública Portuguesa: Breve caracterização _____	173
2.2.3.1.	Organização _____	174
2.2.3.2.	Estrutura _____	179
2.2.3.3.	Administração Pública em números _____	180
2.2.3.4.	Regime Jurídico de Emprego _____	195
2.2.3.5.	A função pública com uma Relação de Emprego Diferenciada _____	198
2.3.	Motivações para a Reforma na Administração Pública _____	202
2.4.	Governança e Gestão de Pessoas _____	207
2.4.1.	Medidas de austeridade económica na gestão de recursos humanos _____	211
2.4.2.	Critério de eficiência económica na gestão de Recursos Humanos e accountability _____	231
2.5.	Perspetivas Futuras _____	233
2.6.	Síntese do Capítulo _____	234
CAPÍTULO 3 - O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO _____		237
3.1.	Nota Introdutória _____	239
3.2.	A organização como uma Construção Humana _____	240
3.3.	Perceção, Atitude e Comportamento _____	242
3.3.1.	A perceção _____	243
3.3.2.	A atitude _____	248
3.3.2.1.	Conceito de atitude _____	248
3.3.2.2.	Funções da atitude _____	254
3.3.2.3.	Dissonância cognitiva _____	255
3.3.3.	O comportamento _____	256
3.3.3.1.	Impacto das atitudes no comportamento _____	256

3.3.3.2.	Fatores disposicionais	259
3.3.3.3.	Fatores situacionais	260
3.3.3.4.	Perspetiva interacionista	262
3.4.	Emoções e Inteligência Emocional	263
3.4.1.	Conceito de emoção	264
3.4.2.	O rosto das emoções	267
3.4.3.	Função das emoções	270
3.4.4.	Inteligência emocional na ação	274
3.5.	Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho	279
3.5.1.	Caraterísticas da personalidade: locus de controlo	281
3.5.2.	Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada	283
3.5.3.	Comprometimento organizacional	284
3.5.4.	Justiça organizacional	288
3.5.5.	Comportamentos de cidadania organizacional	293
3.5.6.	Suporte organizacional e social	299
3.5.7.	Confiança organizacional	303
3.5.8.	Motivação no trabalho	307
3.5.9.	Satisfação no trabalho	317
3.5.10.	Síndrome de burnout	322
3.5.11.	Intenção de abandono (Turnover)	327
3.5.12.	Estratégias de coping	331
3.6.	Modelo de Ajustamento Pessoa-Organização	334
3.7.	Síntese do Capítulo	338
CAPÍTULO 4 - CONTRATO PSICOLÓGICO		341
4.1.	Nota Introdutória	343
4.2.	Contrato Psicológico: Concetualização	344
4.2.1.	Conceito e propriedades	346
4.2.2.	Funções	354
4.3.	Formação, Desenvolvimento e Transformação do Contrato Psicológico	356
4.4.	Dinâmica e Limites do Contrato Psicológico	363
4.5.	Tipos e Conteúdos do Contrato Psicológico	366
4.6.	O Incumprimento do Contrato Psicológico: da Quebra à Violação	376
4.6.1.	Concetualização da quebra e da violação do contrato psicológico	377
4.6.2.	Processo psicológico subjacente à intenção de abandono	384
4.6.3.	Antecedentes, consequências e implicação da perceção de incumprimento	388

4.7.	Modelo de Aplicação do Contrato Psicológico à Relação de Trabalho _____	391
4.8.	Uma Visão Prospetiva sobre os Novos Contratos Psicológicos _____	395
4.9.	Síntese do Capítulo _____	402

CAPÍTULO 5 - MODELO TEÓRICO DO ESTUDO E PROBLEMÁTICA DA

INVESTIGAÇÃO _____	405
5.1. Nota Introdutória _____	407
5.2. Construção do Modelo Teórico do Estudo _____	408
5.2.1. O que é uma teoria? _____	408
5.2.2. Modelo teórico do estudo _____	409
5.3. Questão da Investigação _____	417
5.4. Objetivos da Investigação _____	418
5.5. Proposições da Investigação _____	420
5.6. Síntese do Capítulo _____	446

PARTE II - MARCO EMPÍRICO _____ 451

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO _____	453
6.1. Nota Introdutória _____	455
6.2. Desenho da Investigação _____	456
6.2.1. Construção de um referencial teórico _____	457
6.2.2. Paradigma interpretativo - Exposição dos motivos da escolha metodológica _____	465
6.3. Campo do Estudo - os Sujeitos da Investigação _____	468
6.4. Materiais e Métodos _____	475
6.4.1. Entrevistas piloto _____	477
6.4.2. Definição das variáveis do estudo _____	487
6.4.3. Qualidade dos dados _____	500
6.4.4. Inquérito por questionário _____	504
6.4.4.1. Desenvolvimento do instrumento de pesquisa _____	505
6.4.4.2. Pré-teste _____	509
6.4.4.3. Procedimentos de recolha de dados _____	510
6.4.4.4. Método de tratamento e análise dos dados _____	513
6.5. Síntese do Capítulo _____	521
CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO _____	523
7.1. Nota Introdutória _____	525

7.2.	Apresentação dos Resultados	526
7.2.1.	Caraterização dos sujeitos do estudo	527
7.2.2.	Conteúdo do contrato psicológico na Administração Pública	540
7.2.3.	A <i>outra parte</i> do contrato psicológico na Administração Pública	543
7.2.4.	Locus de controlo	547
7.2.5.	Inteligência emocional	550
7.2.6.	Perceção de suporte organizacional	553
7.2.7.	Perceção de (in)justiça organizacional	561
7.2.8.	Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada	566
7.2.9.	Comprometimento organizacional	573
7.2.10.	Esforço emocional	583
7.2.11.	Satisfação no trabalho	586
7.2.12.	Motivação	594
7.2.13.	Confiança	598
7.2.14.	Desejo/intenção de abandono (turnover)	607
7.2.15.	Burnout	615
7.2.16.	Comportamentos de cidadania organizacional	623
7.2.17.	Estratégias de coping	633
7.3.	Síntese do Capítulo	638
CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO		643
8.1.	Nota Introdutória	645
8.2.	Discussão dos Resultados	648
8.2.1.	O conteúdo e a <i>outra parte</i> do contrato psicológico	648
8.2.2.	Caraterísticas demográficas e o vínculo psicológico do indivíduo na organização	656
8.2.3.	Causas percebidas no sentimento de incumprimento do contrato psicológico	664
8.2.4.	Fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico	679
8.2.5.	Política de austeridade na dinâmica do processo de (re)avaliação do contrato psicológico e resultados ao nível das atitudes	686
8.2.6.	Política de austeridade na dinâmica do processo de (re)avaliação do contrato psicológico e resultados ao nível dos comportamentos	699
8.2.7.	Que intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações?	710
8.3.	Síntese do Capítulo	716

PARTE III - CONCLUSÕES _____ 733

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO, IMPLICAÇÕES E LINHAS

FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO _____ 735

9.1. Considerações Finais _____ 737

9.2. Implicações da Investigação _____ 742

9.3. Linhas Futuras de Investigação _____ 743

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS _____ 745

ÍNDICE ONOMÁSTICO _____ 767

ANEXOS _____ 777

ANEXO A _____ 779

ANEXO B _____ 791

ANEXO C _____ 795

ANEXO D _____ 807

ANEXO E _____ 811

ANEXO F _____ 829

ANEXO G _____ 831

ANEXO H _____ 833

ANEXO I _____ 835

ANEXO J _____ 863

ÍNDICE ANALÍTICO _____ 1057

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 2.1: Emprego na Administração Pública (1996 - 2010)</i>	188
<i>Gráfico 2.2: Evolução das despesas com pessoal da Administração Pública em percentagem do PIB. Dados comparativos entre Portugal e a média Europeia</i>	194
<i>Gráfico 2.3: Evolução do peso no PIB das despesas com pessoal das Administrações Públicas, em Portugal e na União Europeia</i>	195
<i>Gráfico 7.1: Distribuição do número de questionários recebidos por mês de resposta</i>	527
<i>Gráfico 7.2: Distribuição do número de participantes do estudo por género</i>	527
<i>Gráfico 7.3: Distribuição do número de participantes do estudo por grupo etário</i>	528
<i>Gráfico 7.4: Distribuição percentual de participantes do estudo por habilitação académica</i>	529
<i>Gráfico 7.5: Distribuição do número de participantes do estudo por categoria profissional</i>	530
<i>Gráfico 7.6: Distribuição do número de participantes do estudo por tempo de serviço na Administração Pública (anos completos)</i>	531
<i>Gráfico 7.7: Distribuição do número de participantes do estudo por tempo de serviço na organização atual (anos completos)</i>	532
<i>Gráfico 7.8: Distribuição do número de participantes do estudo por relação jurídica de emprego</i>	533
<i>Gráfico 7.9: Distribuição do número de participantes do estudo por dimensão da organização (em número de colaboradores)</i>	534
<i>Gráfico 7.10: Distribuição do número de participantes do estudo por setor de atividade</i>	535
<i>Gráfico 7.11: Distribuição do número de participantes do estudo por género feminino vs idade</i>	536
<i>Gráfico 7.12: Distribuição do número de participantes do estudo por género masculino vs idade</i>	537
<i>Gráfico 7.13: O representante da outra parte do contrato psicológico na perceção dos sujeitos do estudo</i>	544

<i>Gráfico 7.14: Distribuição de referências por subcategorias para a variável locus de controlo</i>	548
<i>Gráfico 7.15: Distribuição de referências por subcategorias para a variável inteligência emocional</i>	551
<i>Gráfico 7.16: Distribuição de referências por subcategorias de 2º grau para a variável percepção de suporte organizacional</i>	557
<i>Gráfico 7.17: Distribuição de referências por subcategorias para a variável percepção de (in)justiça organizacional</i>	562
<i>Gráfico 7.18: Distribuição de referências por subcategorias de 1º grau para a variável equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada</i>	570
<i>Gráfico 7.19: Distribuição de referências para as subcategorias de 2º grau para o conflito entre a vida profissional e a vida privada</i>	571
<i>Gráfico 7.20: Distribuição de referências para a variável comprometimento organizacional II</i>	576
<i>Gráfico 7.21: Distribuição de referências por subcategorias para a variável esforço emocional</i>	584
<i>Gráfico 7.22: Distribuição de referências por categorias para a variável satisfação no trabalho I</i>	589
<i>Gráfico 7.23: Distribuição de referências por categorias para a variável satisfação no trabalho II</i>	592
<i>Gráfico 7.24: Distribuição de referências por subcategorias para a variável motivação</i>	597
<i>Gráfico 7.25: Distribuição de respostas mais frequentes por subcategorias para a variável confiança</i>	600
<i>Gráfico 7.26: Distribuição de respostas por subcategorias para a variável intenção de abandono</i>	608
<i>Gráfico 8.1: Relação da variável idade e vínculo psicológico</i>	658
<i>Gráfico 8.2: Relação da variável tempo de serviço na Administração Pública e vínculo psicológico</i>	660
<i>Gráfico 8.3: Relação da variável tempo de serviço na atual organização e vínculo psicológico</i>	662

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 0.1: Enquadramento do estudo do comportamento organizacional</i>	94
<i>Figura 0.2: Etapas do processo de investigação</i>	98
<i>Figura 1.1: Modelo básico de comportamento organizacional</i>	114
<i>Figura 1.2: Evolução do pensamento em gestão: Principais abordagens</i>	120
<i>Figura 1.3: Componentes da organização</i>	137
<i>Figura 1.4: Uma tipologia de culturas organizacionais</i>	141
<i>Figura 2.1: Setor público em Portugal</i>	176
<i>Figura 2.2: Modelo de gestão integrada dos recursos humanos na Administração Pública</i>	216
<i>Figura 3.1: Representação esquemática da atitude</i>	251
<i>Figura 3.2: Teoria do comportamento planeado de Fishbein e Ajzen</i>	257
<i>Figura 3.3: Hierarquização do tipo da população de uma organização segundo a perceção do sistema de recompensas</i>	290
<i>Figura 3.4: Antecedentes e consequentes da perceção de suporte organizacional</i>	301
<i>Figura 3.5: O desempenho como resultado da congruência entre o ajustamento interno e externo</i>	337
<i>Figura 4.1: Formação do contrato psicológico individual</i>	358
<i>Figura 4.2: Fatores influenciadores na formação do contrato psicológico</i>	359
<i>Figura 4.3: Modelo de construção, ajustamento e reavaliação do contrato psicológico</i>	362
<i>Figura 4.4: Modelo de Fatores Conducentes à (perceção da) Violação do Contrato Psicológico</i>	378
<i>Figura 4.5: Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho</i>	393
<i>Figura 4.6: Uma nova era do acordo?</i>	398
<i>Figura 5.1: Modelo teórico do estudo</i>	413
<i>Figura 5.2: Proposições da investigação</i>	424
<i>Figura 6.1: Exemplo de um email de resposta ao pedido de divulgação do questionário</i>	473

<i>Figura 6.2: Distribuição de uma amostra por países da EU no trabalho de Demmke et al. (2008)</i>	474
<i>Figura 6.3: Procedimento metodológico de reconstrução da realidade social</i>	476
<i>Figura 6.4: Variáveis da investigação</i>	488
<i>Figura 8.1: Processo de ajustamento pessoa-organização no tempo</i>	663
<i>Figura 8.2: Comportamento da variável locus de controlo interno em relação às variáveis confiança e perceção de justiça organizacional</i>	685
<i>Figura 8.3: Comportamento da variável locus de controlo externo em relação às variáveis confiança e perceção de justiça organizacional</i>	686

ÍNDICE DE QUADROS

<i>Quadro 1.1: Perspetivas da Organização</i>	117
<i>Quadro 1.2: Os dez Papéis do Gestor, segundo Mintzberg</i>	134
<i>Quadro 1.3: Caraterização das Cinco Configurações Estruturais de Mintzberg</i>	146
<i>Quadro 1.4: Quatro Formas de Capital</i>	149
<i>Quadro 2.1: Composição da Administração Pública por Estrutura Orgânica – XV e XVII Governos</i>	183
<i>Quadro 2.2: Evolução do Número de Organismos Centrais</i>	186
<i>Quadro 2.3: Estrutura do Emprego na Administração Central, por Género, em 2010</i>	188
<i>Quadro 2.4: Estrutura Etária do Emprego na Administração Central em 2010</i>	189
<i>Quadro 2.5: Estrutura do Emprego na Administração Central, por Nível de Escolaridade, em 2010</i>	190
<i>Quadro 2.6: Distribuição do Emprego na Administração Central por Cargos, Carreiras e Grupos de 2007 a 2009</i>	191
<i>Quadro 2.7: Quadro Legal Vigente para a Gestão de Recursos Humanos</i>	216
<i>Quadro 2.8: Medidas de Austeridade na Gestão de Recursos Humanos</i>	223
<i>Quadro 3.1: Estados Emocionais, segundo Scherer</i>	268
<i>Quadro 3.2: Modelos de Competências e Misto - pontos fortes e limitações</i>	276
<i>Quadro 3.3: Competências da Inteligência Emocional</i>	277
<i>Quadro 3.4: Caraterização das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional</i>	286
<i>Quadro 3.5: Dimensões da Justiça Organizacional</i>	292
<i>Quadro 3.6: Dimensões de Cidadania Organizacional</i>	294
<i>Quadro 3.7: Potenciais Antecedentes Atitudinais dos Comportamentos de Cidadania</i>	297
<i>Quadro 3.8: Formas de Satisfação no Trabalho, segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich</i>	321
<i>Quadro 3.9: Mecanismos Motivacionais que Afetam o Turnover</i>	330

<i>Quadro 4.1: Uma Tipologia de Formas Contratuais</i>	345
<i>Quadro 4.2: Revisão Histórica da Evolução do Conceito Contrato Psicológico</i>	347
<i>Quadro 4.3: Principais Propriedades do Contrato Psicológico</i>	352
<i>Quadro 4.4: Tipos de Contrato Psicológico</i>	368
<i>Quadro 4.5: Contratos Transacionais e Relacionais – Principais Diferenças</i>	369
<i>Quadro 4.6: Caracterização dos Tipos de Contrato Psicológico</i>	372
<i>Quadro 4.7: Formas Emergentes e Passadas da Relação de Emprego</i>	397
<i>Quadro 5.1: Objetivos e Proposições da Investigação</i>	446
<i>Quadro 6.1: Principais características diferenciadoras dos métodos quantitativos e qualitativos</i>	462
<i>Quadro 6.2: Distribuição do Emprego na Administração Central por Cargos, Carreiras e Grupos</i>	471
<i>Quadro 6.3: Identificação de Categorias/Variáveis da Investigação</i>	486
<i>Quadro 6.4: Critérios de Excelência</i>	502
<i>Quadro 7.1: Resultados para a relação entre Género vs Categoria Profissional</i>	538
<i>Quadro 7.2: Resultados para a relação entre Habilitação Académica vs Categoria Profissional</i>	539
<i>Quadro 7.3: Termos do Conteúdo do Contrato Psicológico na Administração Pública</i>	540
<i>Quadro 7.4: Representante da ‘Outra Parte’ do Contrato Psicológico</i>	545
<i>Quadro 7.5: Resultados para a Variável Locus de Controlo</i>	548
<i>Quadro 7.6: Resultados para a Variável Inteligência Emocional</i>	551
<i>Quadro 7.7: Resultados para a Variável Perceção de Suporte Organizacional</i>	555
<i>Quadro 7.8: Resultados para a Variável Perceção de (in)Justiça Organizacional</i>	562
<i>Quadro 7.9: Resultados para a Variável Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Privada</i>	568
<i>Quadro 7.10: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional I</i>	574
<i>Quadro 7.11: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional II</i>	575
<i>Quadro 7.12: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para Q9_positivo e Q10_negativo</i>	579

<i>Quadro 7.13: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para Q9_negativo e Q10_positivo</i>	582
<i>Quadro 7.14: Resultados para a Variável Esforço Emocional</i>	584
<i>Quadro 7.15: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho I</i>	587
<i>Quadro 7.16: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho II</i>	591
<i>Quadro 7.17: Resultados para a Variável Motivação</i>	596
<i>Quadro 7.18: Resultados para a Variável Confiança</i>	599
<i>Quadro 7.19: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Confiança em Relação ao Superior Hierárquico, Organização e Administração Pública</i>	601
<i>Quadro 7.20: Resultados para a Variável Intenção de Abandono</i>	609
<i>Quadro 7.21: Resultados para a Variável Burnout – Potenciais Áreas para o Aparecimento da Síndrome</i>	617
<i>Quadro 7.22: Resultados para a Variável Burnout – Exaustão</i>	618
<i>Quadro 7.23: Resultados para a Variável Burnout – Redução da Realização Pessoal</i>	618
<i>Quadro 7.24: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Burnout</i>	620
<i>Quadro 7.25: Resultados para a Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	624
<i>Quadro 7.26: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	630
<i>Quadro 7.27: Resultados para a Variável Estratégias de Coping</i>	634
<i>Quadro 8.1: Correspondência entre os Objetivos Específicos, Proposições da Investigação associadas e Respectivas Perguntas do Inquérito</i>	646
<i>Quadro 8.2: Comparação dos termos do Conteúdo do Contrato Psicológico na Administração Pública Portuguesa (segundo a nossa investigação de 2011) com os Termos Apresentados por Garcia et al. (2007), num estudo na Administração Pública Espanhola</i>	650
<i>Quadro 8.3: Caracterização da Dimensão da Organização - Quanto ao Número de Elementos - para os Sujeitos que Percecionam o Presidente/Diretor como a Outra Parte do Contrato</i>	655
<i>Quadro 8.4: Relação da Variável Idade e Vínculo Psicológico</i>	657

<i>Quadro 8.5: Relação da Variável Tempo de Serviço na Administração Pública e Vínculo Psicológico</i>	659
<i>Quadro 8.6: Relação da Variável Tempo de Serviço na Atual Organização e Vínculo Psicológico</i>	661
<i>Quadro 8.7: Resultados para a Variável Burnout</i>	702
<i>Quadro 8.8: Correspondência entre Potenciais Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional e Resultados da Investigação para as Mesmas Variáveis</i>	705
<i>Quadro 8.9: Breve Resumo dos Resultados da Investigação para as Proposições/Objetivos Formulados</i>	717
<i>Quadro J.0.1: Termos do Conteúdo do Contrato Psicológico na Administração Pública</i>	864
<i>Quadro J.0.2: Representante da 'Outra Parte' do Contrato Psicológico</i>	871
<i>Quadro J.0.3: Resultados para a Variável Locus de Controlo</i>	879
<i>Quadro J.0.4: Resultados para a Variável Inteligência Emocional</i>	886
<i>Quadro J.0.5: Resultados para a Variável Perceção de Suporte Organizacional</i>	891
<i>Quadro J.0.6: Resultados para a Variável Perceção de (in)Justiça Organizacional</i>	910
<i>Quadro J.0.7: Resultados para a Variável Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Privada</i>	918
<i>Quadro J.0.8: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional I</i>	932
<i>Quadro J.0.9: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional II</i>	938
<i>Quadro J.0.10: Resultados para a Variável Esforço Emocional</i>	945
<i>Quadro J.0.11: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho I</i>	949
<i>Quadro J.0.12: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho II</i>	962
<i>Quadro J.0.13: Resultados para a Variável Motivação</i>	970
<i>Quadro J.0.14: Resultados para a Variável Confiança</i>	979
<i>Quadro J.0.15: Resultados para a Variável Intenção de Abandono (Turnover)</i>	1004
<i>Quadro J.0.16: Resultados para a Variável Burnout – Potenciais Áreas para o Aparecimento da Síndrome</i>	1015
<i>Quadro J.0.17: Resultados para a Variável Burnout – Exaustão</i>	1026
<i>Quadro J.0.18: Resultados para a Variável Burnout - Redução da Realização Pessoal</i>	1031

<i>Quadro J.0.19: Resultados para a Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional</i>	<i>1035</i>
<i>Quadro J.0.20: Resultados para a Variável Estratégias de Coping</i>	<i>1048</i>

RESUMO

Num *tempo epilético* em constante metamorfose, onde a incerteza é o único fator que temos por certo, urge compreender os mecanismos de funcionamento da Administração Pública onde uma *Economia* confronta um *Estado* (de Direito), sem instrumentos políticos, sociais ou económico-financeiros que reflitam a angústia de quem perde *bens* adquiridos, avaliem o ruído introduzido nas redes formais e informais de relacionamentos e contabilizem o esforço de quem quer acreditar que ainda há esperança para...

O contrato formal de trabalho não é um instrumento próximo da relação laboral. Em bom rigor, certo é que aquele não é invocado na relação diária entre o colaborador e os demais atores organizacionais mas apenas em situações suscetíveis de rutura. A relação quotidiana é orientada pelo contrato psicossociológico definido como um conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre cada indivíduo e a organização, assente, essencialmente, sobre três elementos: promessa, retribuição e aceitação voluntária.

A mudança de paradigma emergente sugere-nos que, em teoria, os contratos psicológicos possam estar em sucessiva rutura não havendo, porém, registo de fenómenos de abandono organizacional massivo pelos colaboradores.

Atento este contexto, definimos como objetivo geral desta investigação o estudo das atitudes e comportamentos dos colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.

Sob o paradigma interpretativo assumimos o compromisso a investigação empírica em pleno território da semântica pela via da competência linguística dos sujeitos que, naturalmente, traduz a mobilização semiológica e semiogónica de significantes e significados, remete substantivamente para a capacidade de mobilização dos mesmos em presença de conhecimentos, afetos e emoções. A atmosfera envolvente de um significante não é a mesma para cada respondente, em presença do objeto denotativo. E esta é a razão que aumenta o risco de quem investiga, na razão direta do próprio desafio de uma metodologia de análise qualitativa.

A informação foi recolhida, fundamentalmente, através de entrevistas exploratórias e por um inquérito por questionário cujos resultados foram interpretados por uma análise de conteúdo com recurso à aplicação NVivo 9.2.

Nos resultados há evidências de um estado de resiliência, enquanto capacidade de adaptação dos sujeitos ao ambiente e circunstâncias adversas.

A complexidade das situações será cada vez maior e obrigará a atitudes mais proactivas, por parte dos responsáveis organizacionais, que não se compadeçam apenas com o mero cumprimento de regras economicistas. Sem qualquer prejuízo de contributos e articulações com o exterior, é no interior de cada organização que terá de emergir a capacidade para assumir uma postura de responsabilização social estratégica na intermediação entre necessidades pessoais, objetivos institucionais e recursos disponíveis.

Palavras-chave: medidas de austeridade, Administração Pública, contrato psicológico, gestão de recursos humanos, fatores psicossociais de risco no trabalho

ABSTRACT

At an epileptic time in constant metamorphosis, where uncertainty is the only factor that is certain, there is a need to understand the functioning of Public Administration, in which an Economy confronts a State (of law), without political, social or economic-financial instruments which reflect the distress of those who lose their acquired property, assess the repercussions in the formal and informal relationship networks and evaluate the effort of those who want to believe that there is still hope...

The formal labour contract is not an instrument closely linked to the labour relationship. Strictly speaking, in fact, it is not invoked in the daily relationship established between the employee and other organizational agents, but only in situations where rupture may occur. The daily relationship is driven by the psychosocial contract defined as a set of reciprocal expectations, regarding mutual obligations between each individual and the organization, based mainly on three elements: promise, retribution and voluntary acceptance.

Changes in the emerging paradigm suggest that, in theory, psychological contracts may be in successive rupture, however, massive organizational abandonment by employees has not been observed.

Bearing this context in mind, the main objective defined for this research was the study of the Portuguese Public Administration employees' attitudes and behaviours in view of the austerity measures applied to the management of human resources, resulting from the (re)assessment that each individual makes of their psychological contract.

In accordance with the interpretive paradigm, we made a commitment regarding empirical research in the field of semantics through the language proficiency of the subjects which, naturally, reflects the semiological and semiogenic mobilization of a signifier and a signified, and substantially points to their mobilization ability regarding knowledge, affection and emotions. The signifier's surrounding environment is not the same for each respondent, with regard to the denotative object. And this is what increases the risk for those who research, directly linked to the actual challenge of a qualitative analysis methodology.

The information was gathered mainly through exploratory interviews and using a survey based on a questionnaire, whose results were interpreted through content analysis using the Nvivo 9.2 application.

The results show a state of resilience regarding the subject's ability to adapt to the environment and adverse circumstances.

The increasing complexity of the cases will require more proactive attitudes from those in charge of the organizations, who will not accept mere compliance with economics-oriented rules. Without any loss of contributions and exchanges with the exterior, it is from within each organization that the ability to assume an attitude of strategic social responsibility between the personal needs, institutional objectives and available resources must emerge.

Keywords: austerity measures, Public Administration, psychological contract, human resource management, psychosocial risk factors at work

RESUMEN

En un tiempo epiléptico en constante metamorfosis, donde la incertidumbre es el único factor que tenemos por cierto, urge comprender los mecanismos de funcionamiento de la Administración Pública donde una economía se enfrenta a un Estado (de derecho), sin instrumentos políticos, sociales o económico-financieros que reflejen la angustia de quien pierde los bienes adquiridos, evalúen el ruido introducido en las redes formales e informales de relaciones y contabilicen el esfuerzo de quien quiere creer que aún hay esperanza para...

El contrato formal de trabajo no es un instrumento cercano de relación laboral. En realidad, la verdad es que no es invocado en la relación diaria entre colaborador y los demás actores de la organización, pero sí en situaciones susceptibles de ruptura. La relación cotidiana es orientada por el contrato sicosociológico, definido como un conjunto de expectativas recíprocas relativas a las obligaciones mutuas entre cada individuo y la organización, basada, esencialmente, sobre tres elementos: promesa, retribución y aceptación voluntaria. El cambio de paradigma emergente nos sugiere que, en teoría, los contratos psicológicos puedan estar en continua ruptura no existiendo, sin embargo, registro de fenómenos de abandono organizacional masivo por los colaboradores.

Tomando en consideración este contexto, definimos el objetivo general de esta investigación el estudio de las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la Administración Pública Portuguesa frente a las medidas de austeridad introducidas en la gestión de recursos humanos, resultantes de la (re)evaluación que cada individuo realiza de su contrato psicológico.

Sobre el paradigma interpretativo asumimos el compromiso de investigación empírica en pleno territorio de la semántica por la vía de la competencia lingüística de los sujetos que, naturalmente, traduce la movilización semiológica y semiogónica de los significantes y significados, nos remite sustantivamente para la capacidad de movilización de los mismos en presencia de conocimientos, afectos y emociones. La atmósfera envuelta de un significativo no es la misma para cada encuestado, en presencia del objetivo denotativo. Y esta es la razón que aumenta el riesgo de quien investiga, en la razón directa del propio desafío de una metodología de análisis cualitativa.

La información ha sido recogida, fundamentalmente, a través de encuestas exploratorias y por una investigación por cuestionario cuyos resultados han sido interpretados por un análisis del contenido recurriendo a la aplicación Nvivo 9.2.

En los resultados hay evidencias de un estado de resistencia, en cuanto a la capacidad de adaptación de los sujetos al ambiente y circunstancias adversas.

La complejidad de las situaciones será cada vez mayor, obligando a actitudes más proactivas, por parte de los responsables organizacionales, que no se resignen al mero cumplimiento de las reglas económicas. Sin cualquier prejuicio de contribuciones y articulaciones con el exterior, es en el interior de cada organización que deberá emerger la capacidad para asumir una postura de responsabilidad social estratégica en la intermediación entre las necesidades personales, objetivos institucionales y recursos disponibles.

Palabras Clave: medidas de austeridad, administración Pública, contrato psicológico, gestión de recursos humanos, factores sicosociales de riesgo en el trabajo.

RESUMEN AMPLIO EN ESPAÑOL

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

- Introducción
- Objetivos del Estudio
- Fundamentos Teóricos
- Estudio empírico
- Metodología y acceso a los datos
- Resultados y análisis de los datos
- Conclusiones
- Propuestas de investigaciones futuras

└ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └

INTRODUCCIÓN

A la ciencia económica y la psicosociología organizacional no pueden confluir para territorios divergentes, en la estricta medida “existe uma incontornável dimensão económica nos direitos humanos assim como uma inequívoca dimensão de direitos humanos na economia” (Branco, 2012, p. 10).

La libertad humana no es ni una creación legalista ni una construcción filosófica a que sólo algunas sociedades puedan tener acceso. Ella resulta de una relación objetiva entre cada individuo y el espacio que ocupa en sus interacciones.

Ante la actual coyuntura política y económica se plantea la cuestión de saber si las representaciones sociales pueden mediar en el conflicto generado en un espacio tripartito entre necesidades (individuales y colectivas), sistema político y economía transnacional.

En ese ideal restaurador, el papel de las organizaciones es, a buen seguro, preponderante por su centralidad en la sociedad contemporánea. Y, en este terreno, las instituciones de la Administración Pública tienen una representación primordial, desde luego por su misión, pero también por la plantilla y valores que propugnan.

Fue a finales de los años setenta del siglo pasado, cuando el clima organizacional, pasó a ser definido, según Chambel and Curral (2008), “como as percepções dos empregados acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais e passou a ser destacado o significado psicológico que estes atribuem ao contexto da organização na qual trabalham” (p. 189). Se entendía que los comportamientos y las actitudes de los sujetos sólo podrían ser comprendidos si se tuviera en consideración las características en que los mismos ocurren.

Así, de cara a la política de austeridad que vivimos, a las medidas que están viniendo a ser implementadas, particularmente, en la práctica de gestión

de personas en la función pública, cuales son los “outcomes” (resultados) de las políticas que gobiernan las organizaciones, más allá de los criterios de eficiencia y de la eficacia económica? Cuáles los vínculos efectivos que conectan, hoy, los individuos a estas organizaciones?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Las áreas de investigación dedicadas al estudio de las políticas que gobiernan los organismos públicos, si bien impensables hace algunas décadas porque eran entendidas como un cuerpo impersonal cuya actuación sería incuestionable, han venido, a lo largo del tiempo, a conquistar su territorio en el campo científico.

En un tiempo “epiléptico” en constante metamorfosis, donde la incertidumbre es el único factor que tenemos por cierto, urge comprender los mecanismos de funcionamiento de la Administración Pública bajo una perspectiva en la que no se puede oponer la Economía al Estado (de Derecho), bajo pena de que tal dicotomía acabe por alcanzar a aquellos que deben servir: los miembros de la sociedad civil, algunos, simultáneamente, sus colaboradores.

Sumergidos en un clima de profunda austeridad y de rumbo incierto es urgente mirar más allá de solo a los instrumentos económico-financieros que no reflejan la angustia de quien pierde bienes adquiridos, que no miden el ruido introducido en las redes formales e informales de relaciones sociales y no contabilizan el esfuerzo de quienes crean que aún es posible...

Las relaciones de trabajo se han llenado de alteraciones profundas que no están exentas de percepciones contradictorias. Hay un claro desequilibrio en las relaciones entre los sujetos y las organizaciones.

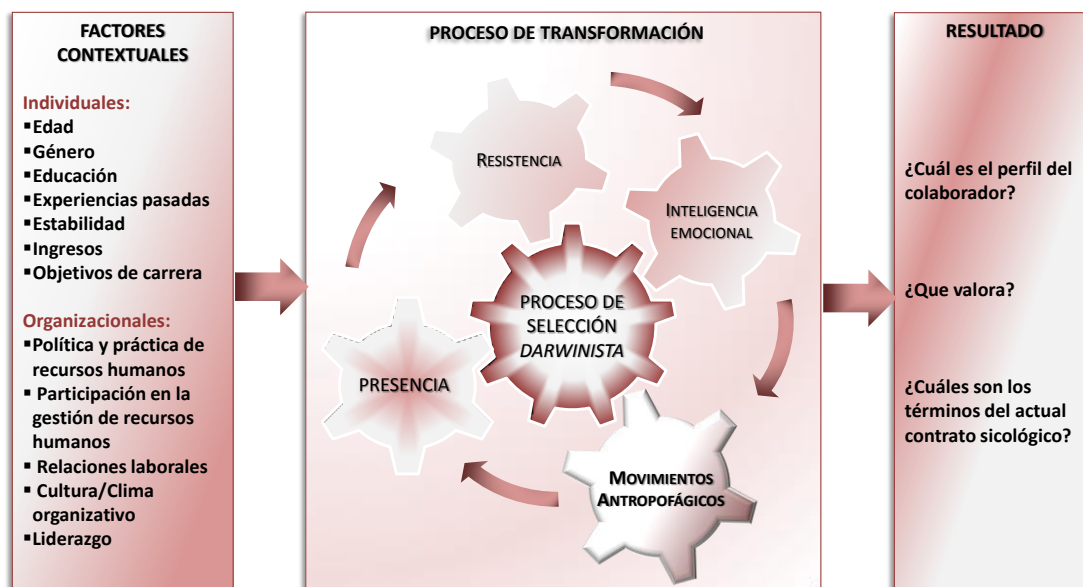
El cambio de paradigma emergente nos sugiere que, en teoría, los contratos psicológicos puedan estar en sucesiva ruptura, no habiendo sin embargo registro de fenómenos de abandono organizacional masivo por los colaboradores.

Si Zhao, Wayne, Glibkowski, and Bravo (2007) en su estudio, concluyeron no existir una relación significativa entre el fracaso del contrato psicológico y el efecto de cambio; ya George (2009), en una referencia al trabajo y resultados de aquel estudio, alega que tal “suggesting that those workers who had experienced breach held negative attitudes and a desire to leave their

employing organization but might not actually have found the opportunity in the labour market to allow them to do so” (pp. 125-126).

Presente esta idea y este contexto, definimos como objetivo general de esta investigación el estudio de las actitudes y comportamientos de los colaboradores de la Administración Pública Portuguesa ante las medidas de austeridad introducidas en la gestión de recursos humanos resultantes de la (re)evaluación que cada individuo hace de su contrato psicológico.

Podremos añadir también la cuestión de saber si hay un agotamiento de las plantillas, una modificación de los conceptos abordados en el estudio o si, por dinámicas transformaciones, estamos ante un nuevo perfil de colaboradores, de valores personales distinguidos de los de otrora, de donde emerge un nuevo periodo de creación y desarrollo de los términos del contrato psicológico en un proceso cuya esquematización pueda ser representada por la siguiente figura:



Fonte: Elaboración propia

Definida la cuestión primaria de la investigación, y tomando como referencia la plantilla de aplicación del contrato psicológico en la relación de trabajo propuesto por Guest (2004a), se hace necesario esbozar nuestra idea teórica de estudio a través del cual buscaremos identificar y analizar el estado psicosocial de los colaboradores de la Administración Pública Portuguesa, de cara a las

medidas de austeridad recientemente adoptadas al nivel de la práctica de la gestión de recursos humanos, averiguado a través de las actitudes y comportamientos resultantes de la (re)evaluación que cada individuo hace de su contrato psicológico.

Los objetivos de la investigación se presentan bajo un enunciado declarativo, indican la razón del estudio, orientan la investigación posicionándonos en las variables-llave identificadas por las entrevistas piloto.

Son objetivos específicos de la investigación:

- **Identificar** el contenido y quien representa a la otra parte en el contrato psicológico de los Colaboradores de la Administración Pública Portuguesa
- **Observar** si las características demográficas - edad y tiempo de servicio -, acentúan el vínculo psicológico entre el individuo y la organización
- **Verificar** cuáles son las causas percibidas por los colaboradores que determinan el sentimiento de incumplimiento del contrato psicológico
- **Percibir** de que modo la inteligencia emocional, la percepción de justicia y soporte organizacional y el locus de control actúan como factores moderadores en el sentimiento de incumplimiento del contrato psicológico
- **Averiguar** la existencia de compromiso organizacional, equilibrio entre la vida profesional y privada, esfuerzo emocional, satisfacción, motivación para el trabajo y confianza ante un cuadro teórico de incumplimiento del contrato psicológico
- **Confirmar** la existencia de intención de abandono, cansancio profesional, comportamientos de ciudadanía organizacional y estrategias de coping de los colaboradores ante un cuadro teórico de incumplimiento del contrato psicológico
- **Buscar** patrones de comportamiento para intervención en el ámbito de la responsabilidad social de las organizaciones.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Comportamiento organizacional: Una aproximación conceptual

Las organizaciones, en tanto que unidades intencionalmente construidas para el alcance de objetivos específicos, fundamentan un medio eficiente para la satisfacción de la mayor parte de las necesidades humanas. Son, en las palabras de Drucker (2008), “órgãos da sociedade” (p.27). Pero, más importante que definir *lo que son* será responder a la cuestión acerca de “o que é que se espera que estejam a fazer e quais são as suas tarefas?” (Drucker, 2008, p. 27)

Una concepción teórica, capaz de introducirnos en este estudio, define la organización como una entidad social, conscientemente coordinada, gozando de fronteras delimitadas que funcionan en una base relativamente continua, con miras a la realización de objetivos comunes (Bilhim, 2006).

El concepto nos remite a una perspectiva que coloca la organización en un vasto medio social donde, cada momento, reajusta su posicionamiento y busca formas de alinear motivos e intenciones que vienen a alcanzar, a través de la actuación de sus miembros, objetivos institucionales e individuales. Refiérase, aún, que aunque existan propósitos comunes, ello no significa que todos los individuos se vinculen a estos y olviden sus propios propósitos.

Se podrá comprender el comportamiento de los individuos descuidando los contextos en que aquellos ocurren? Creemos que no. De igual manera que no se podrá afirmar que el comportamiento está exento de la influencia de motivos ajenos.

El comportamiento humano resulta, en sus diversas interacciones, del ajuste entre individuos y situaciones, y consecuente de dos grandes determinantes: las disposiciones individuales y los factores situacionales. Existe aún un abordaje que propone que los comportamientos pueden ser explicados por la interacción entre ambos. En efecto, de la complejidad multidimensional de las organizaciones emerge la meta-metáfora de la organización como amalgama

que preconiza que ningún acontecimiento organizacional debe ser visto separadamente, “porque as múltiplas perspectivas se fundem e confundem num entrelaçado de objectividade e subjectividade, afecto e cognição, presente e passado, rotina e adaptação” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p.46).

Consecuencia de las alteraciones sucesivas del ambiente en que las organizaciones operan, la época actual ha sido caracterizada por John Galbraith y Charles Handy, citados por Teixeira (2010), como el inicio de la *era de la incertidumbre*. La tendencia más enunciada como característica de la época es el pasaje de una sociedad industrial hacia una sociedad del conocimiento. En las palabras de Drucker, “o factor produtivo decisivo para obter lucros e os controlar já não é o capital, nem a terra, nem o trabalho – é o saber” (citado por Teixeira, 2010, p. 20).

Otra tendencia que ya nos es bastante familiar hace referencia al fin del empleo para toda la vida. En efecto, cada vez más el contrato de trabajo tradicional es sustituido por nuevas formas de trabajo como son los contratos flexibles, el trabajo temporal e incluso el mismo teletrabajo.

Es imperativo que, paralelamente, se promueva la discusión de estos cambios acerca de los límites y riesgos para las personas, familias y sociedad en general. Las consecuencias del desempleo, por ejemplo, están lejos de se circunscribirse a la esfera económica. Los aspectos de orden psicológica pueden ser profundos, dada la importancia conferida por la sociedad contemporánea a la vida activa.

Nos suscitan particular interés las palabras de Cunha, Rego, Cunha, and Cabral-Cardoso (2007) al afirmar que, los tiempos de hoy, “traçar potenciais caminhos futuros pode ter o mesmo significado que traçar desenhos na areia: quando a água da maré chega, todos os desenhos se desvanecem” (p.72).

Para comprender el comportamiento del individuo, necesitamos conocer la *atmósfera* que él respira dentro de la organización; los estímulos sociales, culturales y estructurales que en las diversas interacciones interpreta y a los cuales atribuye un significado. En otras palabras, la comprensión de la

complejidad del cotidiano organizacional pasa, necesariamente, por tomar conciencia de que la realidad es socialmente construida. Así, la estructura debe ser vista no sólo en función de determinados atributos sino, fundamentalmente, en razón de patrones emergentes de interacción, resultado de la interpretación de prácticas, costumbres, creencias y valores, que abarca la realidad subjetiva inherente a las organizaciones: su cultura como factor crítico para el éxito organizacional, muy diferente de otras interpretaciones que sólo consideran el resultado de la suma de su solidez financiera, tecnológica y estructural.

La fuerte presión económica, orientada a la comprensión de costes, ha dictado una tendencia agresiva en la gestión de las personas en el seno de las organizaciones, no sólo en la parte de aquellos que abandonan la organización sino también para aquellos que la literatura designa como los supervivientes de la organización. Seamos claros: las organizaciones que minusvaloran los factores de naturaleza social y psicológica incurren en el riesgo de empobrecer el capital social implicado en las redes de relación, en la cooperación espontánea, en la confianza interpersonal y en la implicación afectiva de las personas en la organización.

Administración Pública y gestión de personas

Durante algunos años, en nombre de la garantía del Bienestar exigida al Estado, en los diversos dominios de actuación, el aparato estadual creció de modo desmesurado, transformando la Administración en un sistema pesado, de difícil gestión, envolviendo elevados costes, con un funcionamiento lento e incapaz de responder, de forma eficiente y eficaz, a las exigencias de la sociedad.

La coyuntura, en torno al empleo público, se hizo de tal forma incontrolable que, el año 1994, el Gobierno no fue capaz de informar, en la Asamblea de la República, sobre el número de personas trabajaban en la Administración Pública (Araújo, 2002).

Es opinión consensual y generalizada que la Administración Pública presenta una dimensión excesiva. Frecuentemente más difícil sobre el elevado número de operarios que del número de organismos (A. Neves, 2010).

En las últimas décadas la acción de la Administración Pública respondió a dos grandes desafíos: la emergencia de políticas para disminución del aparato estatal con el objetivo de reducir el *déficit* presupuestario y, así, el gasto público, y la consecuente necesidad de introducir nuevos métodos de gestión y la transformación de la forma de empleo público.

Las reformas en la Administración Pública, bajo diversos aspectos, se sucedieron. En un esfuerzo de marco conceptual, podremos entender que la reforma de la *gestión pública* “consists of deliberate changes to the structures and processes of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better” (Pollitt & Bouckaert, 2004, p. 8). Entiéndase, en este sentido, el conjunto sistemático de medidas, deliberadamente asumidas, para mejorar el desempeño de la Administración Pública en términos de calidad, eficiencia, eficacia y, coherentes con los principios que la rigen. La literatura confiere un valor exponencial a aquella figura que se designa como *New Public Management* (Carapeto & Fonseca, 2009) que integra “uma combinação dos mecanismos de mercado e de ideias e técnicas de gestão do sector privado” (p.26). Se trata de una plantilla post-burocrática fundada en valores de eficiencia, eficacia y competitividad (Secchi, 2009), y se presenta como solución para los problemas de la Administración Pública partiendo de presupuestos que la gestión en el sector privado es superior a la gestión en el sector público (Araújo, 2007).

En la concepción de Rodrigues (2011), los resultados de aquella política revelaron “que se produziu uma descaracterização do serviço público e uma generalizada desmotivação dos seus profissionais” (p.35).

En una profundización más atenta se percibe bien que se valoró la transformación de *inputs* en *outputs* y no se evaluaron los *outcomes*, i.e. o el impacto de las políticas sobre el valor público. Fueron reformas asumidas,

esencialmente, para la reducción del número de organismos y colaboradores (Nunes, 2009) con la expectativa de reducir el tamaño del Estado.

En mayo de 2010, ante la situación adversa de funcionamiento de los mercados internacionales, fue decisión del Gobierno acelerar el proceso de consolidación y volver a ver las metas para el déficit y para la deuda pública. Esperábanse consecuencias en el coste de financiación y riesgos superiores para Portugal. Así, fueron tomadas medidas que atendían, principalmente, a reforzar la contención del gasto público pero, dada la necesidad de *frontloading* del ajuste, fueron también adoptadas medidas del lado de los ingresos, más allá de la anticipación de otras que estaban previstas en el PEC para poner en practica a partir de 2011.

En septiembre de 2010, con el intensificar de la crisis de la deuda soberana, el Gobierno anunció un nuevo conjunto de medidas de consolidación, algunas de aplicación inmediata, otras a integrar en el Presupuesto de 2011.

El Informe que presenta las opciones políticas subyacentes a la Propuesta del Presupuesto del Estado para 2011 contextualiza el cuadro de gran rigor y exigencia presupuestaria, la incertidumbre subyacente a la recuperación económica mundial y a la situación en los mercados financieros, así como el compromiso asumido por el Gobierno en el que respeta a las metas salariales asumidas en mayo de 2010 que, en consonancia con el Gobierno, imponen la adopción de medidas exigentes que permitan acelerar el proceso de consolidación presupuestaria y asegurar, de esa forma, el cumplimiento de los objetivos asumidos.

Nuevas legislaciones, nuevas prácticas de gestión de personas, nuevas tecnologías de trabajo no tendrán el impacto debido en la reforma de la Administración sin cambios significativos en la relación *Gobierno – Administración*, ultrapasando el predominio de comportamientos desajustados, fragmentación de servicios y un clima de desconfianza mutua. “Não é possível ter uma boa acção governativa sem uma Administração alinhada e eficiente,

como não é possível ter uma Administração eficaz e dinâmica (saúdável) sem uma boa governação” (A. Neves, 2010, p. 151).

Los ritmos acelerados de cambio y la complejidad creciente de las situaciones obligarán, inevitablemente, a una clarificación del papel del Estado y de la Administración Pública. En cuanto al primero, tal vez haya llegado la hora de “substituir o conceito de Estado de bem-estar por sociedade de bem-estar” (Moreira & Alves, 2010, p. 51) transfiriendo el paradigma que coloca las personas al servicio del Estado, por otro, que coloque los gobiernos al servicio de las personas. En cuanto a la Administración Pública, e independientemente de la redefinición de su dimensión, es imperativo que se establezca una relación de equilibrio que restituya el papel del operario - más allá de un *coste* o un *número* -, si quisiéramos, una nueva cultura de servicio público, pero en la cual sus colaboradores se vuelvan a ver y les propicie las condiciones para su desarrollo, y, por esa vía, la adecuada prestación del servicio público, como respuesta a la misión que la justifica.

No se pretende con este trabajo cualquiera manifiesto político, muy aunque nos sea necesaria un abordaje tangencial al territorio de las políticas gubernativas. Nos interesa, sí, los *outcomes* de estas sobre los valores humanos, siendo que, algunas de las cuales son consideradas inconstitucionales violando principios consagrados por la Ley Fundamental.

El individuo en la organización

La percepción

Adoptamos en este estudio la concepción de organización según Weick (1979): “um corpo de pensamento pensado por actores pensantes” (p.42) donde los significados e interpretaciones del sujeto, transpuestos en acción, permiten comprender una realidad organizacional.

Contrariamente a lo que pueda ser comúnmente aceptado, la realidad no es única. Por cuanto, el ser humano no es un mero receptor pasivo de información

de realidades, provenientes de un medio (independientemente de su proximidad de cara al objeto), sino, antes bien, es un procesador activo de la realidad supuestamente objetiva que percibe (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

El mismo episodio puede generar percepciones diferentes en cada individuo, o un proceso personal e intrínsecamente subjetivo, e incluso, substancialmente diferente de una realidad objetiva (Soto & Marras, 2002). Por tal razón Robbins (2004) afirma que nadie ve la realidad. Lo que el individuo hace no es más que una organización e interpretación de sus impresiones sensoriales, con el objetivo de atribuirle un sentido, y a eso llamarle realidad.

Significa, pues, que diferentes personas perciben los fenómenos de modos diferenciados y los presupuestos que desarrollan sobre la realidad percibida acaban por determinar la forma como actúan (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Si un individuo percibe un conjunto de palabras que le son dirigidas como una agresión, posiblemente, irá a reaccionar en el mismo sentido que percibió. Si, sin embargo, lo percibiese como una situación de peligro, podrá desencadenar mecanismos de defensa o, sumisión a la inercia, y llenarse de sentimientos de ansiedad. A nivel individual, por lo tanto, la forma como interpretan los hechos y se les da significado, origina un modo de reacción y gestión de un equilibrio que permite su bienestar (Sequeira, 2007).

En las organizaciones, en un acto de mayor o más pequeña conciencia, cada sujeto busca comprender el porqué y/o identificar patrones de comportamientos que otros manifiestan. Hay una predisposición natural que busca racionalizar (justificar) las situaciones, esto es, para un proceso por el cual las personas escogen, organizan, interpretan, procesan y reaccionan (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2001) ante el mundo que les rodea a fin del hacerlo más controlable y previsible (J. M. C. Ferreira, Neves, & Caetano, 2001) .

La actitud

En cada momento la acción viene desequilibrada por las transformaciones que emergen del interior o exterior del individuo y, en cada nueva conducta, busca

restablecer la función de equilibrio a la vez que tiende a reforzarlo, haciéndolo más estable comparativamente con el estadio anterior al momento de la perturbación (Sequeira, 2007).

Ya sea en relación a una simple noticia de un periódico, o un tema o un acontecimiento, la divergencia (o enfrentamiento) de opiniones es frecuente entre las personas. Y, apoyadas en sistemas de valores, sentimientos, creencias y experiencias diversas, es imposible determinar cual sea la posición *correcta* o *verdadera*. No siendo las situaciones entendidas de la misma manera, es exorable que los comportamientos sean también diferenciados (Vala & Monteiro, 2000).

Del conjunto de las diversas definiciones del concepto de actitud es posible identificar tres componentes fundamentales: (1) *Componente cognitivo* – hace referencia a la representación mental del objeto, se relación a los pensamientos, conocimiento, creencias y valores; (2) *Componente afectiva* – representada por los sentimientos (o afectos) y emociones relativos a determinado objeto; (3) *Componente comportamental* – expresada por la tendencia para la acción ante el objeto.

Para Gleitman (1999), de la literatura emerge una fuerte tendencia para afirmar que las actitudes predicen el comportamiento. J. M. C. Ferreira et al. (2001) presenta cuatro funciones de las actitudes: las *funciones motivacionales* (se entiende, pues, que estas son parte de un estado psicológico individual, cuyo desarrollo o alteración ocurre en consonancia con las necesidades del sujeto); las *funciones cognitivas* (se relacionan con la forma como es procesada la información, de donde sobresalen dos principios: el equilibrio y la disonancia cognitiva); las *funciones sociales* (se encuadran en la esfera de la influencia social, llevándonos a la percepción de cuánto el sujeto puede ser influenciado de cara a los estímulos provenientes del medio incluyendo, naturalmente, la opinión de otros); y, finalmente, las *funciones de orientación* para la acción (nos lleva a la cuestión de la predicción del comportamiento).

La estabilidad de las actitudes viene a cada paso amenazada pudiendo culminar con la propia alteración de actitudes, cambio que también puede ocurrir en el sentido inverso, o sea, ante determinadas situaciones las acciones del individuo pueden conducir a una alteración de su actitud. En concordancia con Gleitman (1999) este efecto “é produzido por uma tendência para reduzir a dissonância cognitiva” (Gleitman, 1999, p. 567).

Con la expresión disonancia cognitiva se busca describir un estado de inconsistencia entre las actitudes y el comportamiento de un individuo. Tal estado de inconsistencia causa un displacer interior y, simultáneamente, un deseo de reducirlo o incluso eliminarlo. Ante un sentimiento de inconsistencia, se inicia un proceso de esfuerzo por el cual el individuo busca retomar al estado de equilibrio donde actitudes y comportamientos sean de nuevo consistentes. Pueden ocurrir tre situaciones: (1) cambio de actitud; (2) cambio de comportamiento futuro; (3) desarrollo de nuevas formas de comprender o racionalizar la inconsistencia (Schermerhorn et al., 2001).

El comportamiento

Si aceptáramos la definición de actitud como un antecedente del comportamiento y sólo atendiéramos a los componentes cognitivas y afectivas se podría, en una asunción simplista, entender el comportamiento como una fatalidad. Razón por la cual estamos afirmando que la actitud integra, como ya referimos anteriormente, es la tercera componente - la comportamental -, que entendemos como una tendencia para la acción.

Apoyándonos en la *teoría del comportamiento* diseñada por Fishbein y Ajzen estamos convencidos, que “todo o comportamento é uma escolha, uma opção ponderada entre várias alternativas, pelo que o melhor preditor do comportamento será a intenção comportamental, sendo a atitude específica apenas um dos ...factores importantes na decisão” (Vala & Monteiro, 2000, p. 209).

Que no haya ilusiones: no tiene sentido buscar comprender los comportamientos de los sujetos si el contexto en que los mismos ocurren sean ignorados. Significa que, tanto la vía disposicional como la situacional – pero principalmente la interacción de ambas – pueden conferir fundamentos válidos para la comprensión y gestión de los comportamientos. Pero sobre todo es nuestra convicción de que más importante aquello que las personas hacen mas que lo que expresan.

Emociones e inteligencia emocional

Durante muchas décadas las organizaciones fueron concebidas como lugares de racionalidad donde no había espacio a la afectividad. Había, pues, una comprensión generalizada de que las emociones, como estados emocionales no eran accesibles ni manejables por la organización, perjudicaban el adecuado funcionamiento del raciocinio del hombre y que de ese modo era preferible anular las emociones, dejándolas muy lejos del lugar de trabajo, para que no hubiera cualquier perjuicio en el desempeño de los individuos.

Para el bien de las organizaciones y de la sociedad en general se ha introducido un nuevo paradigma que afirma: “gerir pessoas é gerir sentimentos. A questão não é a de se saber se as pessoas têm, ou não têm emoções negativas – é como lidar com elas” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 123), mientras haya experiencias mentales del mundo subjetivo que comprenden diversos elementos: afectivo, fisiológico, cognitivo y comportamental.

Las emociones tienen, según Damásio (1999), dos funciones esenciales. La primera se relaciona con las reacciones primarias del individuo ante un determinado objeto, o sea, la producción de una reacción específica ante una situación inductora, que se podrá expresar por huida, lucha, inmovilización o comportamiento agradable y de aceptación. La segunda está directamente relacionada con la regulación del estado interno del organismo. En otras palabras, prepara al organismo y se conduce en función de reacciones específicas.

Ya Goleman (2010) defiende que es la emoción la que guía al individuo ante situaciones y tareas de elevada importancia para ser dejadas únicamente a cargo del pensamiento. Afirma, “cada emoção representa uma diferente predisposição para a acção; cada uma delas aponta-nos numa direcção que já noutras ocasiões resultou bem para enfrentar o mesmo tipo de problema” (p.26). El autor va, aún, más lejos en la disertación que presenta acerca del poder de las emociones hasta el punto de considerar que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope” (p.26).

Atentos a este posicionamiento se podrá afirmar que la inteligencia emocional representa la capacidad de percibir las emociones, acceder y generar emociones que puedan auxiliar el pensamiento, comprender las emociones y el conocimiento emocional, y reflexivamente regular las emociones de tal modo que puedan potenciar el crecimiento intelectual y emocional. El modelo más referenciado en la literatura analizada pertenece a Mayer y Salovey e integra cuatro cualificaciones mentales: (1) la capacidad de percibir, evaluar y expresar emociones; (2) la capacidad de acceder y generar sentimientos que faciliten las actividades cognitivas; (3) capacidad de comprender y analizar la información recibida de las emociones, así como usar el conocimiento emocional; (4) capacidad de gestionar las emociones para promover el desarrollo del bienestar emocional e intelectual.

En un clima de austeridad, con toda su ambigüedad e incertidumbre, las organizaciones son escenarios donde se constituyen momentos potencialmente intensos en el plano emocional. Todo lleva a un aumento de stress y de presión sobre los colaboradores, lo que podrá generar “grandes problemas psicológicos resultantes da perda de qualidade de vida das pessoas... uma das principais forças adversas que afectam a consciência é a desordem psíquica – isto é, a informação que entra em conflito intenções existentes ou nos desvia do seu cumprimento” (Ceitil, 2007, p. 281).

Factores psicosociales de riesgo en el trabajo

Factores psicosociales del trabajo constituyen aspectos susceptibles de influenciar la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo como resultado de las interacciones del ambiente de trabajo, del contenido, de la naturaleza y de las condiciones de trabajo, por un lado, y las capacidades, las necesidades, las costumbres, las condiciones de vida de los trabajadores fuera del trabajo, por otro.

Ya lejos de un tiempo en que se entendían como adquiridos correctos derechos laborales (algunos preconizados por Ley), bajo circunstancias de gran cambio, presión social y financiera, asociada a una reducción continua de recursos, expectativas de desarrollo profesional fracasadas, se corren serios riesgos de generarse climas de gran tensión organizacional, fatiga y agotamiento profesional, constituyéndose en factores psicosociales responsables por respuestas complejas y también ellas imprevisibles en la relación de trabajo.

Modelo de ajuste persona-organización

El trabajo mantiene un papel fundamental en las Sociedades modernas, no sólo como forma de desarrollo social y económico sino también personal como elemento estructurante y central en la construcción de un significado en la vida de los seres humanos.

Existe, sin embargo, alguna controversia en la literatura acerca de los efectos del ajuste persona-organización sobre el desempeño organizacional. Si, de un lado, existen estudios que sostienen los efectos positivos de un buen ajuste (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), para a (1) motivación y moral de los colaboradores, (2) toma de decisión más rápida y eficaz, (3) mejor coordinación y reducción de conflictos, (4) capacidad de respuestas proactivas a los cambios internos y/o impuestas por el exterior, (5) reducción de costes, particularmente administrativos, (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007); por otro lado, hay quien invoca el *lado oscuro de la congruencia*, defendiendo que los actores organizacionales excesivamente alineados pueden hacerse *miopes* e indiquen,

como consecuencia, (1) un descenso de los niveles de innovación, (2) un aumento del conformismo, (3) incremento adicional en las dificultades de adaptación a las contingencias ambientales, (Cuña, Rego, Cuña, et al., 2007).

Para aquellos autores, las dos concepciones no son, necesariamente, irreconciliables. Y, en referencia a las contribuciones de Powell (1998), afirman que es fundamental un “equilibrio entre os dois extremos” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 242), por cuanto es imperativo el refuerzo de la cohesión organizacional por el ajuste reforzado y, simultáneamente, un ajuste expansivo que promueva la diversidad y creatividad organizacional, así como la capacidad de respuesta a las exigencias del exterior.

Contrato psicológico

La relación contractual es un elemento fundamental en el proceso de ajuste entre las personas y las organizaciones. No sólo en el momento de socialización de los individuos sino también en el sentido instrumental que dispone para el futuro, donde, hoy, “functional flexibility is the rule of the game” (Tyagi & Agrawal, 2010, p. 382)

Concepto, propiedades y funciones del contrato psicológico

El concepto de contrato psicológico fue introducido en el área de la gestión, en 1960, por Chris Argyris llamando la atención hacia la dimensión subjetiva de la relación de empleo (Anbreu & Silva, 2006; Correia & Mainardes, 2010; Leiria, Palma, & Cunha, 2006; Rios & Gondim, 2010). En 1965, Shein vuelve a traer el concepto en relación con las relaciones laborales, destacando su importancia para la comprensión y gestión de los comportamientos en la organización.

Aunque la literatura no presente una comprensión clara en cuanto a la definición del concepto de contrato psicológico hay un consenso generalizado en cuanto a dos de sus principales características: la subjetividad y el intercambio.

Adoptamos, en este trabajo, la definición de Cantisano and Domínguez (2007). Precisan los autores, al observar el artículo de D. M. Rousseau (1995) e Robison (1996) que

El contrato psicológico es un conjunto de creencias individuales en los términos del acuerdo de intercambio recíproco que implica la relación empleado-empendedor. Tales creencias están basadas en una serie de promesas que la organización ha efectuado mucho antes de que se firmase el contrato escrito, comenzando por la misma campaña de reclutamiento (p.369).

Sabemos, por la Escuela de Derecho, que un contrato es un acuerdo entre dos o más partes y tiene como objetivo regular una relación jurídico-legal. Es el instrumento que regula la interrelación de los individuos en sus más diversas dimensiones, vinculándolos al respeto y cumplimiento recíproco entre sus derechos y deberes. En este sentido, es obligado que hagamos referencia a los representantes *de la otra parte del contrato en la organización*.

En consonancia con Rousseau, Hui e Lee (2004) e Turnley e Feldman (2000), citados por Leiria et al. (2006), de los actores organizacionales, los gestores intermedios son considerados los representantes de la entidad empleadora, por ser estos los que generan el desempeño de los trabajadores. Se considera que “os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermédios como ações da própria organização” (p. 75).

Sin embargo, este no es un precepto consensual. Teniendo como referencia la plantilla de Guest (2004b) se verifica que los dirigentes intermedios no tienen, así, una influencia tan significativa en el contrato psicológico de sus colaboradores, pues, “não são estes os responsáveis pela definição da estratégia de negócio ou das práticas de gestão” (Leiria et al., 2006, p. 75).

Esta no ha sido una cuestión muy explorada en la investigación. Idea que es corroborada por George (2009) cuando afirma “the organizational agent with whom the worker holds a contract is not clear... psychological contracts are held by individuals with respect to the employing organization in the abstract” (p.10). Lo que puede, según el autor, “explain how relationships between

employment parties evolve, develop or degenerate ... and as such may be seen as an important determinant of the behavior and attitudes of employees” (pp. 10-11).

Más complejo, aún, será percibir a quién, en las organizaciones de la Administración Pública, los colaboradores identifican como representante de la otra parte del contrato, siendo correcta la dependencia directa o indirecta de esas instituciones con órganos de soberanía del Estado que dictan reglas de vinculación y de prácticas que aquellas deben observar en la relación a las que establezcan con sus colaboradores.

Son, esencialmente, tres las funciones del contrato psicológico (Correia & Mainardes, 2010; Leiria et al., 2006): (1) Reducción de la inseguridad - al atenuar el nivel de inseguridad decurrente de ocultamientos o ambigüedades no clarificadas por el contrato formal. El contrato psicológico llena lagunas existentes en la relación, confiriendo un sentimiento de seguridad por creer poseer un acuerdo con la organización (Chambel & Fontinha, 2009; J. R. P. Silva, 2008); (2) Da un sentido orientador del comportamiento de los individuos en la organización - en la relación de trabajo, los individuos tienden a comparar las obligaciones y las compensaciones entre las partes, adecuando sus comportamientos en función de esa evaluación que hacen de esos *outcomes* (Leiria et al., 2006); y (3) Promueve el desarrollo de un sentimiento de influencia de los individuos sobre la organización - el contrato psicológico despierta, en los sujetos, un sentimiento de que pueden, mientras actores, influenciar su propio destino en la organización con un papel activo y decisivo sobre el cumplimiento de sus obligaciones (Leiria et al., 2006; J. R. P. Silva, 2008).

Formación, desarrollo y transformación del contrato psicológico

No es posible generalizar, para todos los sujetos, el momento en que el contrato psicológico aparece. Situaciones habrá en que este se constituye, aún en momento anterior al contrato formal, a partir de las expectativas del sujeto conectadas intrínsecamente a sus necesidades y a las necesidades de la

organización (Cantisano & Domínguez, 2007), o “the parties may begin to formulate the contract prior to employment by seeking out information on ‘trustworthiness’ from sources such as the media, friends or the organizational network or Professional bodies” (George, 2009, p. 19).

El contrato psicológico es una modelo mental (D. M. Rousseau, 1995). Y los mensajes interpretados por los individuos pueden tener origen en diversas fuentes, como son: (1) promesas explícitas de la organización (e.g., referencias la buenas oportunidades de promoción en el momento de la contratación y selección de los individuos); (2) observación de las ocurrencias con otros miembros organizacionales (e.g., si a los compañeros fue percibido como empleo estable, el sujeto entiende que la organización tendrá para consigo igual comportamiento); (3) observación de eventos pasados (e.g., tratamiento conferido la infracciones disciplinares, ayuda financiera a empleados con dificultades momentáneas); y (4) interpretación de factores contextuales (e.g., legislación, condición económica, entre otros).

La interpretación de tales mensajes depende, en buena medida, de cada individuo, esto es de esquemas mentales que pueden condicionar la concepción del objeto, así como la interpretación subjetiva que hace acerca de las obligaciones que acepta para sí mismo y par la organización. Y aquí sostenemos la fundamentación de que el contrato psicológico es concebido de forma diversa por cada sujeto. Según Correia and Mainardes (2010), el contrato psicológico existe en el “quadro interpretativo que cada indivíduo cria” pudiéndose decir que, “existem tantos contratos psicológicos, quantos os colaboradores organizacionais” (p.269).

Dinámica y límites del contrato psicológico

El contrato psicológico acompaña la propia dinámica interna de la organización y abarca las contingencias del ambiente en que se integra. De igual modo podrá afirmarse que, para el individuo, el contrato psicológico no permanece inalterado en el tiempo, pero, antes, observa “internal changes, which happen

naturally over time as part of the maturation process, personal development, ageing and the contract's duration" (Tyagi & Agrawal, 2010, p. 383).

Ya sea que con el transcurrir del tiempo, resultado del proceso de cambio de las necesidades de los individuos y de la organización, o por la permanente alteración del contexto en que el contrato psicológico se forma y desarrolla, y/o por la percepción que las partes tienen acerca de los términos del contrato, "o indivíduo vai alargando a sua área de aceitação e influência, e a relação de trabalho estreita-se" (Correia & Mainardes, 2010, p. 269).

El trabajo desarrollado por Menegon and Casado (2006) es un ejemplo claro de la importancia que reviste la observación de la dinámica de desarrollo y (re)evaluación del contrato psicológico y el ajuste que se opera en sus límites. En su investigación, las autoras pudieron identificar nuevas categorías de reacciones a la percepción de incumplimiento del contrato psicológico que, según las mismas, aún no se encontraban citadas en la literatura. Se referían, pues, a la pérdida de compromiso, sentimiento de venganza y depresión.

La capacidad de aceptación y de influencia de los términos y contenido del contrato psicológico viene influenciada por dos límites del concepto: el primero hace referencia al hecho de que el contrato psicológico existe al nivel del individuo, fundamentado en creencias relativas a una relación de cambio con la otra parte del contrato; el segundo límite se sostiene en expectativas acerca de un conjunto de obligaciones recíprocas que el individuo y la organización (o su agente) creen estar comprometidos (Correia & Mainardes, 2010). Significa, pues, que áreas del contrato psicológico consideradas periféricas para unos, podrán ser fundamentales para otros.

Tipos y contenidos del contrato psicológico

Cada contrato psicológico es, como venimos afirmando, individual y único, pudiendo, en una organización, existir tantos cuanto el número de colaboradores existentes en ella. No obstante, en consonancia con Anderson and Schalk (1998) se podrá crear una tipología resultante del cruce de dos

dimensiones básicas: (1) la duración del contrato formal de trabajo; (2) los términos de la obligación, que consideran los objetivos de trabajo que la organización establece para cada uno de sus colaboradores y las recompensas contingentes del resultado del desempeño.

También D. Rousseau, Hui, and Lee (2004), refiriéndose a las mismas dimensiones, afirman que de ahí pueden emerger cuatro diferentes formas de contrato psicológico: (1) *relacional* - caracterizado por una relación de largo plazo, siendo los términos contractuales dinámicos y más subjetivos. La relación se caracteriza por la confianza mutua, por obligaciones de lealtad, por una elevada integración y compromiso afectivo basado en cambios socio-emocionales; (2) *equilibrado* - caracterizado por una implicación de largo plazo. Los términos de la relación de empleo son dinámicos, abiertos, de gran flexibilidad y susceptibles de venir a ser condicionados por cambios circunstanciales cómo, por ejemplo, por el éxito económico de la organización o por oportunidades de desarrollo profesional o de carrera para el colaborador; (3) *transaccional* - se caracteriza por términos contractuales de corto plazo, más específicos y de menor implicación. En esta forma contractual, la relación de trabajo está substancialmente basada en factores de naturaleza económica, siendo que el aspecto remunerador asume una naturaleza competitiva y contingente al desempeño. Se espera que el colaborador cumpla un conjunto limitado y bien definido de obligaciones, sin que tal lo obligue a un deber de lealtad o compromisos para el futuro; y (4) *transicional* - refleja la quiebra o ausencia en consonancia. Ni toda la literatura entiende su naturaleza como una “verdadera” forma de contrato psicológico, pero antes como un estado cognitivo reflejando las consecuencias de cambio y transiciones que coinciden con acuerdos previamente establecidos. En cualquiera de las circunstancias, la relación en esta forma contractual, por naturaleza de corto plazo, transcurre en un marco de incertidumbre acerca de las obligaciones mutuas, con elevados niveles de desconfianza y un empobrecimiento de las expectativas acerca de la relación futura. Más allá de la baja implicación, no hay compromiso de la organización para con el colaborador ni de este para con la organización.

De modo bastante enfático la literatura atribuye mayor relevancia a los contratos transacciones y relacionais (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). A. P. V. G. Ferreira (2007), al referir una línea más fundamentalista, alega que “a generalidade da literatura da área divide os conteúdos do contrato psicológico em dois tipos: de natureza relacional e de natureza transaccional ... [que] também tem servido para caracterizar o ‘velho’ e o ‘novo’ contrato” (p.29). La autora, con base en sus estudios, presenta la idea de que la naturaleza de la relación entre el individuo y la organización, en los últimos años, ha evolucionado “para uma maior transaccionalidade dos termos do contrato psicológico” (p.29). Afirmación que es corroborada por Correia and Mainardes (2010) al afirmar que la literatura más reciente “acentua a mudança de um contrato psicológico relacional, para um contrato psicológico mais transaccional” (p.271).

No obstante a la primacía dada por gran parte de los estudios al tipo de contrato transaccional y relacional, los términos de estas formas contractuales no son mutuamente exclusivos. Más, atenta la naturaleza subjetiva del contrato psicológico es posible que los sujetos experimenten características de ambos, pudiendo coexistir una diversidad de formas intermedias.

El incumplimiento del contrato psicológico: de la quiebra a la violación

Siendo correcto que el contrato psicológico es una percepción subjetiva que difiere de persona a persona, más complejo se hace el conocimiento de las idiosincrasias de cada sujeto (D. M. Rousseau, 1995).

De la literatura analizada se deducen evidencias que apuntan en el sentido de que cuando los colaboradores perciben el incumplimiento de expectativas (promesas) hay un efecto negativo sobre su comportamiento y sus actitudes.

Ante la *percepción de incumplimiento* ocurre, circunstancialmente, un proceso de comparación entre, por un lado, lo que fue prometido y cumplido por la organización y, del otro lado, el cumplimiento de las obligaciones por el sujeto. En este enfrentamiento, estaremos ante una situación de quiebra del contrato

psicológico cuando el resultado denuncia un desequilibrio. Significa pues, que no será bastante la percepción de una promesa no cumplida pero que, adicionalmente, se “escrutine um desequilíbrio no rácio entre aqueles dois termos do binómio” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 219). Hay, posteriormente, una tentativa, por parte del sujeto, de atribuir “um significado ao acontecimento e circunstâncias envolvidas na quebra do contrato” (M. C. C. Santos, 2007), que diferenciará un estado de quiebra de un estado de violación del contrato psicológico.

Tal como Zhao et al. (2007) pudimos constatar que, para gran parte de la literatura, “the term violation and breach are sometimes used interchangeably” (p.649). Ya Morrison and Robinson (1997), en su plantilla, proponen la distinción entre estos constructos sugiriendo que la “breach is the cognitive evaluation that one’s organization has failed to fulfill its obligations, whereas violation is the emotional and affective state that may follow from the breach cognition” (Zhao et al., 2007, p. 649).

La quiebra del contrato psicológico no conduce, necesariamente, a una violación del contrato (Tyagi & Agrawal, 2010). Tres aspectos pueden llevar a una situación de violación: (1) el resultado de la evaluación en cuanto a la magnitud del desequilibrio; (2) el grado de intencionalidad del incumplimiento de la promesa/obligación (atribución de la causa); (3) juicios de (in)justicia percibida y gobierno del contrato. Tendencialmente, cuánto mayor la percepción de quiebra mayor será la posibilidad de esta experiencia transformarse en un sentimiento de violación del contrato.

A través de respuestas actitudinales o comportamentales, los individuos buscan disminuir las discrepancias entre sus expectativas de recompensa, creadas en la interacción con la organización, y aquello que efectivamente les es proporcionado.

La relación entre la organización y sus colaboradores se basa en la confianza mutua, constituyéndose este un aspecto esencial en la interacción entre las partes. La pérdida de este sentimiento podrá potenciar una desvinculación, i.e.,

los individuos se presentan menos predispuestos a invertir emocional y comportamental en la relación.

El trabajo de Garcia, Peiró, and Mañas (2007) ofrece, aún, una referencia a la inclusión de otra variable en la investigación existente sobre el contrato psicológico - la *justicia*. Para los autores la justicia personifica el grado de equidad en que los sujetos perciben la interrelación entre su esfuerzo (contribución para los objetivos organizacionales) y el reconocimiento (compensación material o inmaterial) por la organización.

Tomando en consideración evidencias presentadas en la literatura, creemos que existe un conjunto de eventos, cuyo orden tenderá a ser secuencial, desde la idea de la existencia de cambios en la relación hasta a la fase de percepción de (in)cumplimiento, que se circunscriben en el espacio emocional, atenuados o agravados por variables moderadoras.

Modelo de aplicación del contrato psicológico a la relación de trabajo

D. M. Rousseau (1995) habrá sido una de las primeras autoras en desarrollar un modelo de contrato psicológico que, en su formulación, integra esencialmente factores individuales y organizacionales.

Guest, en 2004, considerando que los modelos que antes fueron usados como referencial a la afirmación de que las relaciones laborales no constituían una herramienta adecuada para el estudio de las relaciones de trabajo contemporáneas (Guest, 2004b), elaboró un modelo de desarrollo del contrato psicológico que refleja una dinámica más integrativa, pues refleja “não apenas o contexto imediato em que o Contrato psicológico floresce, como também o contexto mais lato, permitindo aprofundar as suas causas, natureza e consequências” (Leiria et al., 2006, p. 73).

Con este deseo, ante una nueva coyuntura marcada por la competitividad de los mercados y consecuente exigencia de rentabilización del desempeño organizacional, Guest consubstancia la tesis de que no basta “compreender a formação do contrato psicológico e os seus impactos, mas sobretudo, perceber

de que forma se pode estruturar e dinamizar o contrato psicológico, orientando os indivíduos para performances de elevado rendimento” (Correia & Mainardes, 2010).

El modelo de Guest (2004b), representado por la figura que seguidamente se presenta, considera un conjunto de factores contextuales, subdivididos en dos categorías – individuales (edad, género, educación, nivel de la organización, tipo de trabajo, horas trabajadas, contrato formal de trabajo, etnia, estabilidad y rendimientos) y organizacionales (sector, dimensión, política de relación de empleo, estrategias de negocio, propiedades del ambiente de trabajo) -, así como las políticas y prácticas de recursos humanos (políticas y prácticas de recursos humanos, relación con el superior jerárquico, relación de empleo, calidad del local/condiciones de trabajo), mientras elementos influenciadores del contrato psicológico de los sujetos, a través del modo por el cual van a interpretar los términos y condiciones de su trabajo.



Fonte: Guest (2004b, p. 550)

La evaluación del contrato psicológico por el propio sujeto irá a repercutirse en el grado de confianza que este desarrolla en la relación de trabajo. Razón por la cual la confianza y la justicia percibida son consideradas variables predictoras

del cumplimiento o ruptura del contrato psicológico y consecuentes reacciones actitudinales y comportamentales (Correia & Mainardes, 2010; Leiria et al., 2006).

El modelo de Guest (2004b) hace alusión a las consecuencias que el contrato psicológico puede reflejar en las organizaciones al nivel de las actitudes (compromiso organizacional, satisfacción con el trabajo, equilibrio entre trabajo y la vida privada, seguridad, motivación y stress), así como al nivel de los comportamientos (asiduidad, intención de quedar o salir de la organización, desempeño y comportamientos de ciudadanía organizacional).

Leiria et al. (2006) en una referencia comparativa con los modelos D. M. Rousseau (1995) y de Guest (2004a, 2004b) concluyen que, mientras el primero coloca el foco “nos factores responsáveis pelo desenvolvimento do Contrato psicológico de nível micro, limitando os factores organizacionais às pistas sociais e comunicação de promessas” (p.74), el modelo de Guest hace referencia a la importancia de otras características en la relación entre sujeto y organización, expresamente la relación con el superior jerárquico y la estrategia de negocio que poden, igualmente, influenciar el contrato psicológico. Para este autor “o contexto não só ajuda a modelar o conteúdo do Contrato psicológico, como as respostas que derivam do mesmo” (Leiria et al., 2006).

En palabras de Guest (2004b) que nos parecen actuales

Using the psychological contract as the central organizing concept helps to maintain a focus on employment relations and the concerns of employees in a context which is increasingly non-union and where employee “voice” may be restricted, and therefore where there is a risk that employee concerns and outcomes might otherwise be neglected (p.551).

ESTUDIO EMPÍRICO

Difícilmente una investigación en ciencias sociales y humanas conseguirá abarcar la totalidad de las variables y de las relaciones dinámicas que ocurren entre los elementos, los actores y en su medio circundante. En efecto, sería utopía pensar que, por un determinado periodo, fuera posible su transposición a un ambiente de laboratorio. Sin embargo, tenemos obligatoriamente que buscar una aproximación al contexto emergente por forma a alcanzar una mayor coherencia y rigor en los resultados y en su análisis.

Investigar no es sólo un simple método de observación o búsqueda con vista a la obtención de datos. Una investigación persigue objetivos que nos aproximan al descubrimiento, la explicación y la comprensión de los hechos que componen determinada realidad.

Un problema puede ser estudiado a partir de diferentes paradigmas. Se cree que no existe mejor o peor metodología de investigación. Existen métodos que observan técnicas diferenciadas las cuales el investigador debe conocer para una elección consciente de aquella que le permitirá, bajo un referencial teórico-analítico, encontrar resultados fidedignos.

En ciencias sociales y humanas la investigación se caracteriza por la multiplicidad - traducida por un conjunto de abordajes, no siempre consensuados entre los autores, acerca de aspectos epistemológicos y metodológicos del proceso de investigación, y /o por la dependencia contextual - particularidad que le confiere una naturaleza indisoluble de los contextos socio-culturales en que la misma acontece (Coutinho, 2011).

El abordaje cualitativo ocupa un reconocido lugar entre las varias posibilidades de estudio de fenómenos en ciencias sociales y humanas. Tal hecho revela la necesidad de una metodología de investigación que abarque la complejidad de las cuestiones que envuelven el ser humano, donde la racionalidad no impere de forma absoluta bajo modelos matemáticos interpretados por la máquina, por la

simple razón de que el individuo no percibe ni responde de forma lineal a los mismos estímulos. Pero la realidad existe bajo la forma dinámica de múltiples construcciones mentales y sociales, y, especialmente, en nuestro tiempo, más que preverla y controlarla tiene que ser comprendida tal como se presenta en su contexto natural y a partir de la perspectiva de quién la vive.

En nuestra investigación, a semejanza de muchas otras investigaciones en esta área científica, estudiamos variables cuya representación está anclada en conceptos abstractos. En el mismo sentido que Coutinho (2011) cuestionamos: “Como podem os métodos próprios das ciências naturais elucidar-nos dos significados das acções humanas se esses significados não são ‘mensuráveis’, ou seja, susceptíveis de uma observação rigorosa como pretendem os positivistas?” (p.17). Se interroga, todavía, la autora: “Pode o comportamento das pessoas ser regulado por leis gerais e causais susceptíveis de serem generalizáveis?” (p.17). Creemos, efectivamente, que no! La explicación para el mundo social tendrá que emerger de un paradigma interpretativo que trate de decodificar, por la presencia o por su ausencia, componentes de un sistema complejo de significados (lo que está escrito y su significado) que no tienen una representación totalmente objetiva ni son vivenciados de forma polarizada. Al posicionemos la investigación cualitativa bajo el paradigma interpretativo asumimos el compromiso de tomar por objeto los significados atribuidos por los individuos a los sentidos, acciones o acontecimientos por sí vivenciados.

METODOLOGÍA Y ACCESO A LOS DATOS

En lo que concierne a las cuestiones metodológicas, más que una elección entre técnicas, aquellas inciden sobre los procedimientos que el investigador asume como forma de llegar al conocimiento que considera ser posible alcanzar. En las palabras de J. F. Almeida and Pinto (1975)

O que existe realmente são formações científicas historicamente situadas, relativamente autónomas, com desiguais ritmos de desenvolvimento e diversa inserção em estruturas sociais determinadas. Bastaria esta constatação para perceber a impossibilidade de pensar a metodologia como um conjunto de receitas universalmente geradoras de cientificidade: tais receitas não poderiam levar senão a aplicações automatizadas, rituais e abstractas, cujo rigor não deixaria de ser ilusório (p.385).

No nos interesa profundizar por tesis que circunscriben antiguos y estériles debates acerca de la supremacía de un método cuantitativo sobre un método cualitativo o viceversa. Cada abordaje revela potencialidades y limitaciones. Cuando aplicados en la esfera de sus especificidades, en la base de la teoría de la relatividad, uno y otro, pueden contribuir para el enriquecimiento de construcciones teóricas, para la formulación de cuestiones de investigación y ensayo a sus respuestas.

La investigación cualitativa, enraizada en la fenomenología y en la hermenéutica, ha conquistado los últimos años un lugar de excelencia en los estudios sobre la acción humana (principalmente en las ciencias sociales y humanas), al proponer un discurso en profundidad, de comprensión holística y rico de significados. Es, un tipo de investigación que no busca resultados alcanzables por vía de procedimientos estadísticos u otras técnicas cuantitativas.

Podremos, aún, plantear otras cuestiones: la opción por el método emerge de aquello que es el objeto de estudio o de las técnicas de recogida de datos y del tratamiento de datos? Serán todos los factores y circunstancias humanas observables de cuantificación?

“Quanto pesa uma tristeza? E quanto mede uma angústia?” (Dias, 2010)².

Opinamos que, si cada método proporciona una determinada forma de conocimiento, su elección deberá ser determinada por las cuestiones y objetivos de la propia investigación. Es posible diseñar un nuevo camino que explique la *racionalidad de la existencia humana* libre de los tradicionales cánones del pensamiento empírico donde el *significado* no sea un concepto lógico.

Es real una construcción mental de individuos y tal construcción no existe fuera de las personas, siendo correcto que “el *sentido o significado de toda realidad será muy* diferente de acuerdo com el ‘undo interno personal’ y con la respectiva estrutura en que se ubica: valores, actitudes, creencias, necessidades, intereses, ideales, temores, etc., de cada uno” (Miguélez, 2004, p.59).

El presente trabajo de investigación une aspectos de un estudio exploratorio, por el hecho del objeto de investigación implicar constructos del ámbito del comportamiento organizacional con la política de austeridad de gobernabilidad (inter)nacional, campo donde no encontramos conocimiento científico ya producido.

Importa presentar por un abordaje que nos dé ese el ángulo de visión de los individuos participantes del estudio, fuera por el estímulo de la presencia de ciertos sintagmas fuera por la continuidad (o discontinuidad) semántica, garantizándonos que no conducíamos la investigación bajo relaciones de causalidad cuya sustentación pudiera “estar minada por erros e enviesamentos diversos” (Cunha & Rego, 2003, p. 20).

Una vez que el objeto de estudio constituye un nuevo campo de investigación entendemos preferible asumir una estrategia de investigación que nos

² Professor Doutor José Henrique Dias *in* Seminário de Orientação à Dissertação do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Superior Miguel Torga, em 20 de janeiro de 2010.

permitiera, en las varias fases, un abordaje más flexible en el acceso a los datos empíricos.

Hay, necesariamente, datos de una investigación participante donde, intencionalmente, el conocimiento y experiencia de la autora del estudio, en más de veinte años al servicio de la Administración Pública, fueron decisivos para que, tan lejos cuánto fuese necesario y tan próximo cuánto nos era requerido supiéramos ver a través de los ojos de los sujetos del estudio. Realizamos una vasta investigación documental. Posteriormente, efectuamos entrevistas piloto, para las cuales seleccionamos, por conveniencia, individuos con características idénticas a los del universo del estudio pero que, por el conocimiento que tenemos de su recorrido profesional nos dieran alguna confianza en los resultados. Significa que elegimos individuos que, en nuestra opinión, revelan elevada madurez psicológica (disposición) y elevada madurez en el trabajo (capacidad).

Finalmente, adoptamos como principal fuente de datos de esta investigación el interrogatorio por cuestionario.

Se presentaba la cuestión de saber si los instrumentos existentes eran suficientes y los más ajustados a la evaluación que pretendíamos operar. Nos pareció que no. Por un lado, percibimos una correcta discusión entre autores sobre las calidades psicométricas de las escalas que, presumiblemente, serían capaces de medir las mismas variables. Situación que nos colocaría en la duda de determinar cuáles eran las mejores para nuestra investigación. Pero esta no fue la razón principal de nuestra opción. Antes bien, el hecho de que el marco legal y la coyuntura social, política y económica que vivimos actualmente constituirían un todo único que, en el pasado (aunque reciente), no era esperable y, consecuentemente, los autores no pudieron prever en sus escalas de medida, ni, ahora, de modo correcto, pueden ser analizadas bajo una *perspectiva de Sirius*.

La respuesta obtenida fue favorable permitiéndonos avanzar para el momento siguiente que consistió en el pedido de colaboración de instituciones públicas de la Administración Céntrica del Estado para divulgación, junto de sus colaboradores, del link para el uso de la internet donde colocamos el cuestionario, los meses de marzo, abril y mayo de 2011.

La información recogida fue interpretada a través del análisis de contenido, con recurso a la aplicación *NVivo* 9.2. En pleno territorio de la semántica de la investigación empírica, por la vía de la cualificación lingüística de los sujetos que, naturalmente, traduce la movilización semiológica y semiológica de significantes y significados, remite sustantivamente para la capacidad de movilización de los mismos en presencia de conocimientos, afectos y emociones. La atmósfera envolvente de un signifiante no es la misma para cada sujeto que responde, en presencia del objeto denotativo. Y esta es la razón que aumenta el riesgo de quien investiga, en la razón directa del propio desafío de una metodología de análisis cualitativo.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Caracterización de los sujetos del estudio

La población del estudio integra ciento y ochenta y seis individuos (n=186). Se destaca el hecho de su mayoría estar compuesta por individuos del género femenino, ya que corresponde un 61% de los encuestados; para 55% de los sujetos la edad está comprendida entre los 36 y los 50 años; 85% son titulares de un curso de enseñanza superior (6% de doctoramiento, 24% de máster y 55% de licenciatura); 50% de los participantes ejercen funciones en la carrera de técnico superior y 25% están desempeñando cargos de dirección intermedia. En cuanto al tiempo de servicios en la Administración Pública (en años completos) 24% se encuentran entre los 10 y los 15 años y 29% más de 25 años; en el que respecta al tiempo de servicio en la organización actual, 30% de los sujetos de la investigación cuentan hasta 3 años de servicio. En lo que respecta a la relación jurídica de empleo 47% son titulares de un contrato de trabajo en funciones públicas por tiempo indeterminado y 24% de nombramiento definitivo. Del universo de los sujetos del estudio 54% ejercen funciones en organizaciones cuyo número total de colaboradores oscila entre 20 y 150. Finalmente de registrar que, entre los diversos sectores de la Administración Pública, el área con mayor número de respuestas – 42% -, es de la Educación, siguiéndose el área de la Justicia con 18%.

El contenido y la otra parte del contrato psicológico

P 1a – Los términos del contrato psicológico de los colaboradores de la Administración Pública integra nuevas cláusulas, más allá de las identificadas en el texto

El contenido del contrato psicológico, para la Administración Pública, que identificamos de nuestra investigación integra los siguientes términos:

- Remuneración, incentivos, beneficios y reconocimiento social y material
- Justicia, equidad de procedimientos y tratamiento
- Clarificación y operacionalización de los términos del contrato formal
- Estabilidad en la relación formal de empleo
- Flexibilidad de horario y lugar de ejercicio de funciones
- Oportunidades de formación y desarrollo profesional
- Apoyo colaborativo y adecuadas condiciones laborales
- Calificación y cualificación de los superiores jerárquicos
- Implicación de los colaboradores en la política y vida organizacional

Para esta discusión presentamos el trabajo que encontramos más próximo a nuestro objeto de estudio, realizado con una muestra de trabajadores de una organización de la Administración Pública de España por Garcia et al. (2007). Identificamos, de cierto modo, alguna correspondencia entre nuestros resultados y aquellos que fueron enunciados por aquellos autores, aunque con rara coincidencia valorativa.

Si en aquel estudio hay una mayor relevancia para “atender a factores sociales del trabajo (buen clima, buen trato ...) y algo también la los extrínsecos (estabilidad de empleo, buen sueldo ...), y en contraste, prestamos menos atención la los factores intrínsecos del trabajo (trabajo interesante, participación en toma de decisiones, trabajo desafiante ...) (Garcia et al., 2007, pp. 408-409); en nuestro estudio es preponderante la centralización de los términos del contrato en factores motivacionales extrínsecos.

Estamos ante una concepción humana, fundamentalmente, de naturaleza económica (*homo-economicus*)? Creemos que no! Tanto más que la invocación

de obligaciones/compensaciones externas no son eminentemente de orden material, sino también social y afectiva (Paraíso, Dias, & Castro, 2012).

Percibimos que hay, por parte de los sujetos, un sentimiento de pérdida en la relación formal, y como tal la necesidad de integrar cláusulas en el contrato psicológico que, de hecho, se encuentran perfectamente establecidas por normativas legales relativas a la relación jurídica de empleo público (cómo son, a título de ejemplo, la remuneración, caracterización del puesto de trabajo, formación o programa de higiene y salud del trabajo) que, sin embargo, quedaron al descubierto por las medidas de austeridad.

Situación compleja con sesgo de principios fundamentales, pues, como argumenta Zippelius (1997), más allá de la cuestión de legitimación, hay que atender a la orientación de la comunidad estatal por el sentido de condición de vida humana.

Otros resultados que obtuvimos en este estudio corroboran la investigación de Garcia et al. (2007), como son, un tratamiento justo por parte de la dirección y de los superiores jerárquicos directos, promoción de un clima de trabajo armonioso y apoyo colaborativo en el ámbito de la esfera privada del individuo.

Nuestros resultados destacan dos categorías que nos ofrecen una reflexión particular. La primera hace referencia a la falta de clarificación de funciones y objetivos que los sujetos sugieren inexistentes o poco claros. No sería previsible que viniéramos a obtener tal resultado. En efecto, el Sistema Integrado de Gestión y Evaluación del Desempeño en la Administración Pública (SIADAP) fue concebido para integrar el sistema de planificación y el ciclo de gestión de cada organismo y evaluar la conformidad con los objetivos estratégicos plurianuales (A. Azevedo, 2007). Significa, pues, en consonancia con la normativa legal, que las instituciones están obligadas al cumplimiento de una metodología de definición de objetivos en cascada, del tope a la base. Correcto es que la expresión de los sujetos viene al encuentro de las palabras de Vaz (2008)

cuando se refería a la ausencia de cumplimiento del tiempos y etapas del SIADAP.

La ausencia de especificación de los términos de la relación de trabajo o de una clara definición de funciones o metas de servicio podrá remitir para un campo de frustración o conflicto interior en el sujeto o incluso a situaciones de improductividad. En efecto, la especificación de los objetivos alcanzan mayor nivel de desempeño que un incentivo circunstancial. En el mismo sentido, afirma, Robbins (2008), que es el carácter específico del objetivo el que actúa como estímulo interno.

La segunda reflexión es en el sentido en que percibimos el llamamiento a una correcta desvinculación (alejamiento físico y de implicación) para con la organización. Se corrobora todo ello, desde el principio, por la poca manifestación de interés de los sujetos por una participación activa en la toma de decisión y en la vida política de la organización. Después, por la forma con que tan vehemente acuden a reclamar la previsión de teletrabajo.

Por fin, una nota para reclamar en los superiores jerárquicos mayor cualificación y que sean más competentes. En la obra de Zippelius (1997), a propósito de la atribución de cargos públicos, aboga el autor que en una “organização do Estado capaz de agir, não basta definir normativamente uma ordem geral de competências (...) e instituir as autoridades concretas (âmbitos e funções) nela previstas (...). É ainda necessário que os cargos assim constituídos sejam atribuídos a determinadas pessoas” (p.131).

Independientemente de la vía por la cual ocurra el nombramiento de determinado cargo (por la fuerza inmediata de la ley, por designación, por elección por procedimiento concursal), su titular debe, dentro del margen de discrecionalidad actuar conforme a lo que la función le confiere, gestionar, pero sobre todo ser líder. Subráyese a este propósito, como esclarecen los autores Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), que la gestión y liderazgo no son sinónimos, siendo “comum presumir-se que a liderança é um processo mais ‘quente’ do que a gestão” (p.333).

Identificado el contenido del contrato psicológico iremos a verificar con quien los colaboradores lo establecen en su cuadro mental.

P 1b1 – En la relación del trabajo el Colaborador de la Administración Pública percibe el Estado como el representante de la otra parte de su contrato psicológico.

P 1b2 – En la relación del trabajo el Colaborador de la Administración Pública percibe su organización como al representante de la otra parte de su contrato psicológico.

P 1b3 – En la relación del trabajo el Colaborador de la Administración Pública percibe su superior gerarquico como el representante de la otra parte en su contrato psicológico.

Vimos, anteriormente, que la literatura enunciaba dos corrientes de comprensión: una que considera que “os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermédios como ações da própria organização” (Leiria et al., 2006, p. 75); otra, presentada en el cuadro de Guest, que es la contraría, por el hecho de que “não são estes os responsáveis pela definição da estratégia de negócio ou das práticas de gestão” (Leiria et al., 2006, p. 75) dejándose una tarea implícita para una entidad virtual. Y si esta identificación no es consensual en organizaciones de ámbito privado donde la estructura orgánica y funcional es nominalmente clara, que decir de un cuadro compuesto por órganos de soberanía, clases políticas y dirigentes que dan cuerpo a una entidad empleadora que, por una relación jurídica de empleo público con sus colaboradores, buscan satisfacer Bienes Comunes expresos por una gana colectiva de interés público?

Considerando que las organizaciones donde los sujetos participantes en nuestro estudio empírico dependen de la Administración Céntrica del Estado nos parece que los resultados obtenidos no defienden ni una tesis ni la otra, pero apuntan para una realidad diferente, o sea, tendencialmente los sujetos perciben la organización (entiéndase: lo(s) representante(s) máximo(s) de la

entidad) como la otra parte legítima del contrato psicológico, confirmándose positivamente la proposición enunciada en P 1b2.

Características demográficas y el vínculo psicológico del individuo en la organización

Para responder a las proposiciones enunciadas en P 2a y P 2b tomamos como referencia las respuestas de los sujetos que (1) no tienen intención de abandonar la organización donde ejercen actualmente funciones, (2) y que volverían a escoger la actual profesión, y (3) recomendarían un empleo en su organización a un familiar o amigo; que, cumulativamente, representan la mayor parte de la población del estudio.

P 2a – Se registra un efecto proporcional entre la edad y el vínculo psicológico en su relación con la organización

Los estudios de Mathieu e Zajack (1990), citados por Esteves (2008), identifican “uma correlação positiva, fraca, mas significativa, entre a idade e a implicação afetiva” (p.69). En consonancia con la misma autora, al invocar el trabajo de Meyer y Allen de 1997, indica que es difícil encontrar una justificación para aquella relación de causalidad, aun así, como sugiere, en consonancia con aquellos autores, Meyer y Allen, es “possível que os trabalhadores mais velhos tenham experiências de trabalho mais satisfatórias” (p.69). No encontramos en nuestros resultados elementos que nos permitan corroborar esta tesis. Con efecto, verificamos que hay una relación proporcional positiva entre la edad y el compromiso, alcanzando su punto de mayor expresión en la edad comprendida entre los 36 y los 40 años, a partir de la cual la relación es inversamente proporcional, i.e., a medida que aumenta la edad la vinculación es más pequeña.

P 2b – Se registra un efecto proporcional entre el tiempo de servicio en la Administración Pública y/o en la actual institución donde ejerce funciones e el vínculo psicológico en su relación con la organización

Para el estudio de la proposición P 2b volvemos, de nuevo, al trabajo de Esteves (2008). En consonancia con la autora, y a su investigación indica que existe una correlación positiva débil, pero significativa entre antigüedad en la organización y el compromiso afectivo. Una razón que podrá justificar esta correspondencia sugiere que los individuos con mayor antigüedad, i.e., con mayor tiempo de servicio, tenderán a tener una mejor posición en la organización.

Nuestros resultados no corroboran aquella tendencia. El análisis de los datos, así como las justificaciones que obtuvimos de los sujetos para las cuestiones en análisis sugieren que será más probable que aquel fenómeno esté asociado al proceso de ajuste persona-organización donde el proceso de socialización tiene un papel fundamental en la formación de los lazos que conectan los sujetos por la mitad donde ejercen funciones y refuerzan esta cohesión el tiempo.

En el que concierne al tiempo de servicio en la Administración Pública, no encontramos soporte en los datos que permitan justificar una relación de causalidad inequívoca entre esta variable y una mayor vinculación psicológica con la organización.

Causas percibidas en el sentimiento de incumplimiento del contrato psicológico

Como indicábamos en nuestros objetivos de investigación, si atendiéramos a la actual coyuntura política, social y económica, así como a las medidas de austeridad introducidas en la práctica de gestión de personas en la Administración Pública, sería esperable – en hipótesis – un estado de percepción de violación del contrato psicológico y, en consecuencia, el

abandono de la Administración Pública. Situación que no se verifica, por lo menos de forma masiva.

Si consideráramos que el escenario de crisis a que nos referíamos anteriormente es generalizable a todos los sectores de actividad podemos, aún sin grandes evidencias empíricas, comprender que no estamos ante un fenómeno de abandono voluntario generalizado por parte de los colaboradores de la Administración Pública. Posición que se figura más controvertida resultante del hecho de los elementos que registramos cuando, interrogados si gustarían de cambiar de empleo (cuestión n.º2), 60% a los sujetos de nuestro estudio empírico, responden “NO”. Más, de las referencias obtenidas por las justificaciones a la misma cuestión, 72% expresan el deseo de permanecer en la Administración Pública, cuando, sólo, 11% manifiestan un deseo claro de cambio para una institución de naturaleza privada.

Cuando se interroga por la cuestión de si efectivamente estamos ante una situación de quiebra o violación del contrato psicológico o si partimos de una premisa que no tiene apoyo en el referencial teórico.

P 3a – Los sujetos del estudio revelan un claro sentimiento de ruptura o violación del contrato psicológico

De la literatura analizada verificamos que diversos estudios apuntan la justicia percibida y la confianza como variabais potencialmente predictoras del cumplimiento o quiebra del contrato psicológico y consecuentes reacciones de actitud y comportamentales. Con esta intención iremos a observar y discutir el comportamiento de las variables justicia percibida y confianza.

En lo que concierne a la categoría que designamos percepción de *(in)justicia organizacional* los resultados obtenidos son inequívocos y apuntan en el sentido de que una clara mayoría de los consultados entienden que no tienen un trato justo en las interacciones cotidianas con los representantes de la organización en que ejercen su actividad profesional.

Ya para la variable confianza, y siendo bastante altos los valores más representativos, podemos constatar que en la medida en que subimos en la estructura jerárquica el grado de confianza, por parte de los colaboradores, va decreciendo. Recuérdese, a este propósito, que, de modo preponderante, los sujetos perciben la organización, representada por su Presidente/Director, como la otra parte en el contrato psicológico.

La confianza es la cuestión nuclear del contrato psicológico y directamente proporcional a la percepción de cumplimiento (D. M. Rousseau, 1995). Una vez establecida, entre los representantes del contrato, quedan consolidadas las condiciones para la asunción de compromiso. En circunstancias contrarias los individuos se sienten menos predispuestos a invertir emocional y comportamentalmente en la relación (Robinson & Rousseau, 1994). La confianza tiene, así, como función gestionar la inmensa variabilidad de estímulos a los que el sujeto está expuesto en una asunción voluntaria del riesgo en ambientes altamente inestables y de incertidumbre, como aquellos que vivimos actualmente.

En la comparación de nuestros resultados con la literatura concluimos que hay manifiestamente un sentimiento de incumplimiento del contrato psicológico que, a pesar de no tener expresión significativa en una intención de abandono voluntario de las organizaciones de la Administración Pública, recorre, entre los sujetos, la escala que media un estado de quiebra al de violación, como se puede confirmar por las justificaciones presentadas, en la voz de los consultados, y presentadas en esta investigación.

P 3b – Las causas que revelan el sentimiento de incumplimiento, indicadas por los sujetos del estudio, inciden fundamentalmente en medidas y/o prácticas derivadas de la política de austeridad o una ruptura de una relación afectiva

Conocidos los términos del contrato psicológico valorados por los sujetos de nuestra investigación iremos, para cada ítem, a registrar el sentimiento predominante que tuvimos del análisis de los cuestionarios.

➤ Remuneración, incentivos, beneficios y reconocimiento social y material

Aunque sean referencias a la reducción del salario – una de las primeras medidas de la política de austeridad –, lo más pronunciado es un deseo de reconocimiento justo y equitativo, sea de naturaleza material o emocional, así como la aplicación, sin reservas, de normas previstas por los instrumentos legales vigentes.

➤ Justicia, equidad de procedimientos y tratamiento

De la experiencia de los sujetos del estudio pudimos alcanzar fundamentos que aclaran percepciones de un desequilibrio en la relación, con alguna expresión en lo que concierne a las consecuencias de una práctica de política de contención presupuestaria pero, sobre todo, una conciencia de iniquidad al nivel del tratamiento interpersonal y procedimental.

➤ Clarificação y operacionalização de los términos del contrato formal

Como afirmamos anteriormente, por el conocimiento que tenemos de la literatura acerca de los contratos de trabajo y por la legislación vigente sobre la gestión y evaluación del desempeño, no era previsible que viniéramos a obtener expresión en una categoría de esta naturaleza.

Nos parece clara la existencia de un desfase entre los propósitos y el espíritu de la Ley que dispone acerca de la gestión y evaluación del desempeño, por un lado, y aquella que circunstancialmente se instituyó entre las rutinas y prácticas organizacionales, por otro. Pero, podrá, de algún modo, afirmarse que hay una relación de causa/efecto entre las medidas de austeridad introducidas para control del gasto público y la parca (o ausencia de la) clarificación y operacionalización de los términos del contrato formal de trabajo?

Eventualmente, en la medida en que, conforme establecido por la Ley de Presupuesto de Estado para 2010, la evaluación del desempeño y el tiempo de

servicio prestado no son contabilizados para efectos de promoción y progresión, en todas las carreras, cargos y, o, categorías. A pesar de no tener evidencias empíricas sustantivas para afirmar de modo categórico una relación de causa/efecto, podemos corroborar la tendencia que los datos ahora obtenidos apuntan, con el trabajo empírico realizado por J. H. Dias and Paraíso (2011), en una institución pública, en momento anterior a la publicación de la Ley presupuestaria, en el cual se consignaban fragilidades en la aplicabilidad de la Ley, “desde aspetos inerentes à formulação dos objetivos, ao plano de ações, relacionamentos interpessoais ou consequências ao nível do comportamento individual” (p.117) habiendo ya, entre los individuos que integraron aquel estudio, el sentimiento de que los objetivos reales del sistema de evaluación serían de controllo presupuestaria.

➤ Estabilidad en la relación formal de empleo

Aunque existan registros de una plantilla de la Administración Pública que, en sí misma, preserva una especificidad funcional e institucional, mientras garantiza y agente del interés público, y que lo distingue de la plantilla laboral aplicable a la generalidad de los trabajadores por cuenta de otros, es notoria la introducción de principios de eficiencia y eficacia económica, características de una plantilla de gestión privada. Ahora bien, aquel viejo acuerdo traducido en un “exercício de funções públicas [configurado] não como um direito mas sim como um dever, uma espécie de sacerdócio a que só deveriam ascender os que tivessem vocação para tal” (Moura, 2004, p. 31) se borra en el tiempo y hoy la práctica es de tal forma permeable y vulnerable a las relaciones de trabajo en la Administración Pública que se permite, por normativos autónomos, la desvinculación de principios instituidos en la Ley Fundamental. Ejemplo de tal actuación, y justificados políticamente por imperativos de consolidación presupuestaria, es el caso de la reducción remuneratoria, suspensión del pago de las prestaciones referentes a los subsidios vacacionales y de Navidad, reducción de los valores previstos para ayudas de coste, trabajo extraordinario y trabajo nocturno en las fundaciones públicas y en los establecimientos públicos; prohibición de valorizaciones remuneratorias

(designadas: alteraciones de posicionamiento de cobro, progresiones, promociones, nombramientos, graduaciones en categoría o puesto superiores a los detenidos, atribución de premios de desempeño, medidas, entre otras, que no tuvieron cualquier resultado sobre las relaciones de trabajo en el sector privado.

Del análisis que hacemos, nace de hecho, un sentimiento de inestabilidad que es acentuado por la política de austeridad, verbalizado por los sujetos del estudio, cómo los que seguidamente exponemos a título de ejemplo: *“Esta atual mescla de regime jurídico público com laivos privados e com regimes diversos em vigor protege menos os trabalhadores e a própria Administração Pública”* o *“Contrato com direito a férias, 13º e 14º mês, a segurança social”*.

➤ Flexibilidad de horario y lugar de ejercicio de funciones

En consonancia con la letra de la ley, horario flexible es aquel en que el trabajador puede escoger, dentro de ciertos límites, las horas de inicio y término del periodo normal de trabajo diario, conforme determina el número 2 del artículo 56.º de la Ley nº7/2009, de 12 de febrero. La autorización para el ejercicio de funciones en horario flexible está prevista para situaciones específicas que el epígrafe del artículo, desde el principio, restringe al trabajador con responsabilidades familiares en los términos previstos en su primer número, garantizada la ausencia de perjuicio para el normal funcionamiento de los Servicios y demás disposiciones legales.

La interpretación articulada de los textos que recogemos por el cuestionario nos sugiere que los sujetos del estudio no exigen particularmente la provisión de la norma, antes reclaman condiciones para una mejor compatibilidad entre la vida profesional y privada justificada en la subcategoría *Distancia del área de residencia al local de trabajo* en el análisis de los factores que contribuyen para mayor conflicto entre la actividad profesional y vida privada.

El caso particular de prestación subordinada de teletrabajo ejercida habitualmente fuera de la organización y a través del recurso la tecnologías de

información y comunicacional (teletrabajo), aunque con provisión legal no es, en la Administración Pública, una práctica recurrente.

➤ Oportunidades de formación y desarrollo profesional

Bajo el designio de potenciar la eficacia del desempeño organizacional, la formación y desarrollo de su capital humano permite “introduzir a dinâmica necessária para que estados de desempenho da [organização] estejam reactivamente ajustados e proactivamente actuantes na envolvente [daquela que é a sua missão]” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, p. 537).

Tanto el aspecto formativo como la progresión en el sentido mayor de desarrollo de una carrera profesional fueron indicados como aspectos críticos que los sujetos integrarían en un contrato profesional, como sean, a título de ejemplo, las respuestas: *“Garantia de equidade nas oportunidades de desenvolvimento profissional”* y *“Oportunidades de desenvolvimento profissional (carreira)”*.

Una vez más estamos ante términos consignados por ley. Son las medidas de restricción presupuestaria que de alguna forma hacen inviable el cumplimiento de una determinación de la práctica de gestión de personas legislada?

El conocimiento que transcurre de nuestra experiencia profesional nos permite constatar que las organizaciones buscan formas alternativas de promover la formación de sus colaboradores, sea por la reorganización del proyecto formativo privilegiando acciones que transcurran en la propia institución, sea por el recurso a formadores internos o aún a través de plataformas de enseñanza la distancia.

En cuanto a situaciones de progresión, promoción, nombramiento, graduación en categorías o puesto superior al tenido, como ya referimos anteriormente están suspensas por ley y los motivos se prenden, efectivamente, con las medidas de austeridad introducidas.

➤ Apoyo colaborativo y adecuadas condiciones laborales

El clima psicológico y organizacional tiene, en consonancia con Chambel and Curral (2008), un “papel mediador entre as características e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho dos empregados (...) [e] desencadeiam sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização” (p.195).

Climas sociales favorables, comportamientos de ciudadanía organizacional, un tratamiento justo, digno y responsable deben integrar un ambiente que difunda lazos psicológicos de conexión de los sujetos a la organización.

Estos son aspectos que emergen, como refieren Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), de los “interstícios do rude corpo de incertezas e de paradoxos do mundo hodierno” (p.425) y han reclamado respuesta en grandes conceptos y/o proyectos: “(1) empresas amigas da família; (2) empresas vivas; (3) as melhores empresas para trabalhar; (4) organizações autênticas; (5) espiritualidade nas organizações; (6) organizações positivas” (p.425).

➤ Calificación y cualificación de los superiores jerárquicos

El liderazgo no fue una variable explícitamente integrada en nuestra plantilla de estudio. Se reveló, sin embargo, al largo del trabajo empírico, de peso crucial. El ambiente interno y externo a la organización es (será) cada vez más complejo y desafiador. Se exige un liderazgo en sentido absoluto, hoy firmada más en términos simbólicos que sustantivos, a través de estrategias orientadas para las personas y adecuadas al ambiente circundante.

Un liderazgo empobrecida es, de hecho, un aspecto crítico y comprometedor para el desempeño organizacional. Y se es correcto que un líder no tiene que ser (necesariamente) un genio intelectual o un profeta omnisciente, deberá tener la capacidad de influenciar un grupo a generar resultados, a alcanzar objetivos.

Existe, otra perspectiva que, aunque pueda no ser transparente a los ojos de los colaboradores es crucial para el adecuado ejercicio de funciones de un superior jerárquico de nivel intermedio. Tal respeta a la escasa autonomía que la organización permite a los líderes o directores de servicio (algunas de las cuales

conferidas por ley) que se refleja en el modo por el cual gestionan las personas que ante sí responden en el que concierne al adecuado aprovechamiento de sus cualificaciones y desarrollo de sus capacidades.

➤ Implicación de los colaboradores en la política y vida organizacional

El diseño gestor contemporáneo apela a una orientación carismática, transformacional y auténtica, en la certeza, de que decisiones y compromisos asumidos de forma dividida potencian un mayor compromiso con la organización y, así, con los fines que persiguen. La participación activa por parte de las personas tiende a aumentar el compromiso con las decisiones institucionales (Robbins, 2008).

Si en la esfera política, y para la sociedad occidental, el sistema democrático es el único concebible, la misma tesis no se verifica en la vida organizacional. En este territorio la vivencia democrática y participativa, como designan Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), han encontrado mayor resistencia. Este es un proceso que o está arraigado a la propia cultura organizacional a la cual sus actores se sienten vinculados y su participación es un acto espontáneo, o existe en dominios virtuales traducidos por discurso de circunstancia, situación en que los colaboradores, cuando llamados a intervenir, se presentan con elevados índices de desconfianza.

Del análisis que antecede, y en respuesta a la proposición enunciada en P 3b, afirmamos la existencia de señales reveladores de una percepción de quiebra del contrato psicológico por razones inherentes a la política de austeridad introducida en la práctica de gestión de personas y, simultáneamente, una ruptura de la relación afectiva por la quiebra de la confianza por la experiencia de injusticia vivenciada, esencialmente, al nivel distributivo y procedimental.

Factores moderadores en el sentimiento de incumplimiento del contrato psicológico

De la discusión que realizamos hasta este punto concluimos que se percibe la discrepancia entre expectativas/obligaciones de la institución y lo que es recibido, más allá del sentimiento de incumplimiento y la pérdida de confianza de los colaboradores con clara asociación a las medidas de austeridad introducidas. Es imperativo que hagamos, ahora, una reflexión sobre la existencia de factores moderadores en la relación que los sujetos del estudio tienen con la Administración Pública.

P 4a – La percepción del incumplimiento del contrato psicológico y moderado por la inteligencia emocional

Hay un motivo para ser emocionales – las emociones forman parte de la inteligencia humana y guían el pensamiento y la acción (Greenberg, 2005). Ignorarlas, racionalizarlas o esperar que pasen con el tiempo no las elimina sólo impide que de ellas el sujeto tome conciencia y que sea incapaz de reconocer las emociones de otros con quién interactúa.

De los resultados que alcanzamos en el estudio de esta variable, aunque su expresión numérica apunte para una identificación y control de los sentimientos y emociones por parte de la mayoría de los encuestados, vistas las justificaciones presentadas, concluimos que estas no corresponden a la teoría del concepto. No podemos afirmar que no haya, por parte de los sujetos del estudio, una expresión interior de inteligencia emocional. En efecto, tanto las respuestas de los individuos que responden afirmativa como negativamente a la cuestión: *Cree que consigue identificar y controlar sus sentimientos y emociones?* (cuestión n.º 12) revelan sentimientos de represión emocional (e.g.: “*Sim. Não é o que fazemos todos os dias? Com maior ou menor consciência, aprendemos a gerir os sentimentos, reprimindo aqueles que não são expectáveis, necessários ou apropriados na nossa vida profissional*” o “*é difícil controlar a revolta o*

sentimento de injustiçado”), sea a través de información proveniente del ambiente de trabajo o por políticas externas pero con repercusión en las prácticas institucionales.

Nos parece, que este estado psicológico tendrá mejor cabida en una actitud de resiliencia ante situaciones de tensión, presión y ruptura que, en cada momento, afronta el sujeto con el contexto en que se inserta, “entre o seu passado e o contexto do momento em termos políticos, económicos, sociais e humanos” (Barlach, Limogi-França, & Malvezzi, 2008, p. 103).

En este sentido no podemos inferir que la inteligencia emocional ejerza un efecto moderador en la percepción de incumplimiento del contrato psicológico.

P 4b1 – La percepción de incumplimiento del contrato psicológico es más evidente cuando hay, por parte del sujeto, percepción de injusticia distributiva

P 4b2 – La percepción de incumplimiento del contrato psicológico es más evidente cuando hay, por parte del sujeto, percepción de injusticia procesal

P 4b3 – La percepción de incumplimiento del contrato psicológico es más evidente cuando hay, por parte del sujeto, percepción de injusticia interaccional

P 4b4 – La percepción de incumplimiento del contrato psicológico es más evidente cuando hay, por parte del sujeto, percepción de injusticia informativa

Registramos en el capítulo anterior que 63% de los participantes en esta investigación perciben un sentimiento de injusticia en la relación con la institución donde ejercen su actividad profesional. Concluimos, también, que las dimensiones donde aquella es más incisiva hace referencia a los medios que las políticas y prácticas organizacionales adoptan para alcanzar determinados fines o resultados – injusticia procedimental – focalizada en el proceso. Con una más pequeña incidencia, sigue la percepción de injusticia focalizada en el contenido, i.e., en los fines o resultados efectivamente alcanzados – injusticia distributiva.

Finalmente la injusticia en las interrelaciones (social o informacional) que expresa la forma percibida por los sujetos en relación al tratamiento e información que reciben de sus superiores jerárquicos.

Al analizar por los resultados, las cuestiones de índole salarial, aunque importantes y también referidas por los encuestados, no son las más valoradas. Lo fueron en el sentido de manifestar discrepancia entre las tareas y la asunción de responsabilidades asumidas y el salario tenido. Juzgamos que este resultado puede estar relacionado con el hecho de que la gran mayoría de los sujetos pertenezcan a cuadros técnicos superiores (y como tal, con mejor remuneración).

Apoyados en las expresiones de los encuestados, los datos obtenidos los indican que hay una mayor sensibilidad a la plantilla instrumental, o sea, a los medios mas que al servicio de los fines, a la justicia de los procesos, al reconocimiento intelectual y emocional. Eso no significa, necesariamente, que los sujetos no se preocupen con los resultados de una distribución del trabajo. Significa, sí, que los sujetos más allá del resultado valoran los criterios y procedimientos que fueron adoptados por la organización para ejecutar esa distribución (Assmar, Ferreira, & Souto, 2005). Postulan los autores que “as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos” (Assmar et al., 2005, p. 445).

En este análisis concluimos que se verifica substancialmente la proposición enunciada en P 4b2 - La percepción de incumplimiento del contrato psicológico es más evidente cuando hay, por parte del sujeto, una percepción de injusticia procedimental.

P 4c – Hay entre los sujetos del estudio la percepción de ausencia de soporte (reconocimiento) por la organización como referencias claras a la política de austeridad, percibiendo una asociación entre este estado y la percepción de incumplimiento del contrato psicológico

De igual manera que la organización espera un compromiso de sus colaboradores con sus propósitos, también los colaboradores alimentan expectativas en una relación de reciprocidades.

De acuerdo con Oliveira-Castro, Pilati, and Borges-Andrade (1999), la literatura en esta área viene a evidenciar la existencia de correlaciones positivas entre percepciones favorables de soporte organizacional y "medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação, o que torna as medidas dessa natureza muito promissoras como variáveis prognosticadoras das mais importantes variáveis, como critério da área de microcomportamento organizacional" (p.30).

Los resultados que obtuvimos en el estudio indican que, más de mitad de las referencias codificadas, se inscriben en subcategorías en el dominio de una percepción negativa (o ausencia de ella) en el que respeta a la justicia o equidad de tratamiento, al apoyo de los superiores jerárquicos y/o, aún, en lo que concierne a las políticas de gestión de personas practicadas por las organizaciones.

Si atendemos a las justificaciones presentadas por los sujetos, en el sentido de las respuestas anteriormente mencionadas, percibimos que la percepción de ausencia de apoyo (reconocimiento) por la organización conduce esencialmente a aspectos relacionados con las prácticas y los procedimientos inherentes al proceso de evaluación del desempeño, así como con la relación interpersonal con las autoridades, no siendo muy expresivas las referencias aducidas a las medidas de austeridad.

Podemos concluir, para la población del estudio, que esta variable no ejerce una influencia positiva en la mediación de la percepción de incumplimiento del contrato psicológico pero, tampoco intensifica una intención de abandono involuntario de la organización. Percibimos, por parte de los sujetos una resignación al trato que reciben como algo propio y común en instituciones de gestión esencialmente política.

El papel de la percepción de apoyo organizacional que percibe el colaborador acerca del que recibe de la organización en pago de su esfuerzo y compromiso es determinante en la relación entre las partes. Tales percepciones “baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais” (Oliveira-Castro et al., 1999, p. 31), como, simplemente, un elogio, un reconocimiento personal o profesional, que protege al sujeto del “impacto negativo dos eventos stressores do dia a dia organizacional” (Paschoal, 2008).

En base a la respuesta sobre la proposición enunciada en P 4c concluimos que hay una conexión entre la percepción de ausencia de soporte organizacional y la percepción de incumplimiento del contrato psicológico cuya justificación no se encuentra substancialmente asociada a la política de austeridad.

P 4d – Individuos con localización del control externo tienen mayor percepción del incumplimiento del contrato psicológico

Los resultados obtenidos en la cuestión n.º 13 de nuestro cuestionario, corroborados por la fuerza de expresión en las respuestas presentadas, nos permiten concluir, en una lectura simplista, que la gran mayoría de los sujetos de esta investigación perciben la existencia de un conjunto de factores externos que condicionan su vivencia inhibiéndolos de un control sobre lo que les acontece y/o sobre su propia existencia.

Sin embargo, la proposición enunciada en P 4d pretende, efectivamente, evaluar en qué medida aquel sentimiento intensifica la percepción de incumplimiento de los términos del contrato psicológico. Para conseguir este propósito, observamos el comportamiento de la variable *locus de control*, en relación a las unidades de registro codificadas en la aplicación *NVivo*, sujeto a sujeto, con el correspondiente sentido de respuesta en relación a las variables *confianza* y *percepción de justicia organizacional* que, como venimos anteriormente, son predictoras de la percepción de un cumplimiento de los términos del contrato psicológico.

Los datos obtenidos indican una correcta constancia en el comportamiento de la variable locus de control interno y externo. Concluimos, por lo tanto, en lo que respecta a los sujetos participantes en este estudio, que no es significativa la relación entre la variable locus de control (interno y externo) y la percepción de incumplimiento, contrariamente a lo que propugna Raja, Johns, and Ntalianis (2004) cuando afirma que “individuals with ...high external locus of control were the most likely to perceive breach” (p.362).

Política de austeridad en la dinámica del proceso de (re)evaluación del contrato psicológico y resultados al nivel de las actitudes

P 5a1 – No obstante las medidas de austeridad introducidas en la práctica de la gestión de recursos humanos de la Administración Pública el colaborador manifiesta compromiso afectivo con la organización

P 5a2 – Introducidas las medidas de austeridad en la práctica de la gestión de recursos humanos de la Administración Pública el colaborador manifiesta compromiso instrumental (de continuación) con la organización

P 5a3 – No obstante las medidas de austeridad introducidas en la práctica de la gestión de recursos humanos de la Administración Pública el colaborador manifiesta compromiso normativo con la organización

De los resultados presentados anteriormente para la variable compromiso organizacional concluimos que (1) hay una conexión de los sujetos a las organizaciones donde ejercen su actividad profesional; (2) el compromiso es, esencialmente, de naturaleza afectiva o instrumental. En este sentido, rechazamos la proposición enunciada en P 5a3 en la medida en que no encontramos evidencias que fundamenten un compromiso de los participantes del estudio con su organización sostenido en un sentido de obligación o deber moral para con aquella.

El vínculo establecido es afectivo o instrumental. Tal vez la explicación de Zeffane (1994) sea adecuada para justificar tal relación: los niveles de compromiso en organizaciones del sector público son más pequeños comparativamente que los niveles encontrados en instituciones de naturaleza privada. Por un lado por cuestiones de cultura intrínseca de los dos sectores de actividad y después porque, tendencialmente, los actores organizacionales perciben la gestión privada menos rígida y menos centrada en reglas y normativas, así pues más flexible y permeable a los lazos de vinculación.

En el enfrentamiento de la literatura con los registros trabajados en la investigación empírica se percibe que hay, por parte de un grupo de encuestados, constituido esencialmente por individuos provenientes de cargo de dirección intermedia y por técnicos superiores, una conexión afectiva (emocional) que no es particularmente expansiva en su afirmación. Pasa, básicamente, de un reconocimiento por parte de la organización, un clima agradable, una realización profesional a la identificación con los objetivos y valores postulados internamente.

Ya la fundamentación dada por los encuestados, a la dimensión instrumental del compromiso está claramente asociada a los elevados costes (tanto financieros como psicológicos) o a la ausencia de alternativas para efectuar un cambio, de cara a la coyuntura política, social y económica que se vive.

Así, se concluye que los niveles de compromiso, aunque presentes en el discurso de los sujetos, son genéricamente bajos y se relacionan con la injusticia

percibida por aquellos, en el sentido de incoherencia entendida en la relación de reciprocidad entre las partes, aspecto que corrobora los resultados que ya pusimos de manifiesto en la percepción de soporte organizacional.

En este contexto, concluimos que de los tres enunciados que integran la proposición P 5a, aquel que tiene mas significado en los resultados hace referencia a la subordinación entre el compromiso instrumental y las medidas de austeridad vigentes – proposición P 5a2.

P 5b – Los sujetos de estudio acusan una ausencia de equilibrio entre la vida profesional y la vida privada con particular referencia a las circunstancias de la organización de la vida actual

Se admite, en consonancia con Parreira (2006), que factores de contexto ejercen influencia significativa sobre la calidad de vida de los sujetos a través de circunstanciales contingencias que potencian determinados comportamientos. Tesis que pudimos corroborar con los resultados obtenidos en nuestro estudio. En efecto, una clara mayoría de las declaraciones de los encuestados afirma la existencia de un conflicto entre la vida profesional y la vida privada, esencialmente: por el tiempo que su actividad profesional quita tiempo que le es propio personal; por la asunción de comportamientos y opciones que los sujetos se sienten obligados a asumir con perjuicio en la satisfacción de necesidades de una llamada vida privada; y, por el esfuerzo y energía gastada, por la conciencia del conflicto y después por las estrategias materializadas para la gestión.

La verdad es que, en la práctica, la vida personal y la actividad profesional interactúan, se solapan y pueden aún colisionar una con la otra. Ningún problema desde ese punto de vista adviene si tal no trasciende a los recursos e intereses de cada individuo – correcto es que, como ya vimos, una actividad profesional confiere un considerable significado a la vida de cada uno.

Un desequilibrio entre la vida profesional y la vida privada tendrá consecuencias negativas para los propios individuos (e.g. ansiedad, stress,

burnout), pero también para sus familias (e.g. insatisfacción en la vida conyugal, ausencia de acompañamiento de los hijos), para las organizaciones (e.g. turnover, absentismo, déficit en el desempeño organizacional), y, en un sentido amplio, para la sociedad en general – una *sociedad empobrecida*.

En el caso particular de nuestro estudio empírico encontramos referencias bastantes que indican un desequilibrio en varias dimensiones y espetos de la vida de los sujetos relacionados con las circunstancias actuales de la vida organizacional. Se confirma, por lo tanto, el enunciado de la proposición P 5b.

P 5c – Los sujetos de estudio muestran un esfuerzo emocional en la relación de trabajo que justifican, esencialmente, con las medidas de austeridad introducidas en la práctica de gestión de recursos humanos en la Administración Pública

La percepción de falta de reciprocidad entre el esfuerzo despendido y aquello que es comprendido como retorno (recompensa) define un estado y angustia emocional, con tendencia a la aparición de reacciones de respuesta asociadas.

Hay una mayoría significativa de consultados de nuestro estudio que acusan una sobrecarga sobre sus capacidades individuales y, como tal, inductoras de esfuerzo emocional.

Cuando atendemos a los argumentos justificativos de la respuesta percibimos que hay una exigencia emocional que perdura algún tiempo, por conflictos, tensiones o desequilibrios intrínsecos a la gestión, cultura y clima organizacional. Esta situación podrá, eventualmente, haber sido agravada por contingencias inherentes a la política de austeridad que gobiernan (transversalmente) las organizaciones, no son, sin embargo, aspectos que los individuos traigan subliminarmente al nivel de la verbalización.

En respuesta a la proposición enunciada en P 5c se infiere que hay evidencias claras de un esfuerzo emocional por parte de una mayoría expresiva de los participantes en el trabajo empírico, no podemos, sin embargo, afirmar su

importancia en cuanto al grado de interferencia en el resultado provocado por las medidas de austeridad.

P 5d – los sujetos del estudio muestran síntomas claros de insatisfacción en el trabajo que surgen de las relaciones actuales de trabajo

En la clasificación de Bruggemann, Groskurth y Ulich que adoptamos constatamos que la mayor incidencia de referencias se encuadran en los dominios de una satisfacción estabilizada, resignada o pseudo-satisfacción.

Al considerar los motivos invocados para la justificación de la pregunta no es admisible predecir que hay, genéricamente, un perfil de encuestados insatisfechos que manteniendo su nivel de aspiración no busquen soluciones que le permitan crear nuevas expectativas – corroborando, de esta forma, el enunciado de la proposición P 5d. Tan poco podemos afirmar que las razones están esencialmente vinculadas a las medidas que introducen ciertos contratiempos en las actuales relaciones de trabajo. Sin embargo, no podemos dejar de considerar que hay evidencias tendientes a una actitud de conformidad con el marco vigente y la ruptura de un sentimiento de control sobre las circunstancias cotidianas por la discrepancia percibida entre aquellos que son los valores y necesidades personales y lo que es resultado de un desempeño profesional. En las palabras de Bailyn y colaboradores citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) “Na nova economia, o desafio que a sociedade e as pessoas enfrentam é encontrar o equilíbrio entre o dinamismo económico e a tranquilidade social” (p.180).

Vimos, un poco más atrás, que los niveles de compromiso son más representativos en su dimensión instrumental y se relacionan con la injusticia percibida por los sujetos, aspecto que también encontramos presente en los resultados concernientes a la percepción de soporte organizacional. Pero por lo que antecede, no sería esperable que viniéramos, ahora, a inferir sobre una evaluación positiva en relación a los niveles de satisfacción. Tampoco podemos

concluir que los factores de insatisfacción sean manifiestamente derivados de una práctica contractual vigente, tal como no lo concluimos anteriormente por el estudio de las otras variables indicadas. Los resultados obtenidos para esta categoría continúan a poner de manifiesto el papel determinante de las prácticas organizacionales para la satisfacción de las personas, las cuales se presentan al alcance de la gestión, ya sean: (1) colocar los colaboradores en los lugares correctos; (2) dejar siempre claro lo que se pretende con el trabajo de cada uno y con la recompensa esperado – y tan simple como la propia definición del constructo “um estado emocional que cada pessoa faz do seu trabalho” (P. Neves, 2011, p. 81).

P 5e – Los sujetos del estudio valoran factores/situaciones importantes para su motivación pasivas de asfixia por la relación de trabajo actual

De los resultados que obtuvimos del estudio empírico hay dos categorías que se destacan: (1) las características de la tarea - manifestadas por su significado, variedad, identificación con el sujeto que la realiza y grado de autonomía; y (2) las relaciones de contingencia entre ganancias e inversión - traducida por aspectos de índole socio-emocional, materiales (remuneración y premios) y reconocimiento (valorización) del esfuerzo despendido para la concretización de la tarea.

Este resultado remite para la relación de reciprocidad que estamos refiriendo a lo largo de esta discusión. Y, si atendiéramos bien, ni todas las fuentes de motivación a que los encuestados hacen alusión se inscriben en aspectos gananciales.

Que no haya ilusiones: ninguna organización permanece inmune a aquello que pasa a su lado. Independientemente de la esfera en que trabajan o de los fines que persiguen, es imperativo que las organizaciones modifiquen la forma como entienden el papel desempeñado por sus colaboradores – no son recursos, son personas que cargan consigo un conjunto de valores, necesidades e intereses

que la gestión (dicha) estratégica que debe saber atender. De hecho, no olvidemos que las organizaciones existen para las personas.

Si antes la importancia de acciones de motivación estaba enraizada en estrategias de humanización del trabajo, hoy su importancia nos conduce al valor que radica en su capital humano en tanto que activo intangible, fuente de creación y de innovación. En las palabras de Novaes (2007), “As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro” (n.d.).

De la reflexión de los resultados obtenidos, así como del análisis efectuado la proposición P 5y no podremos concluir en los términos en que se presenta. En efecto fueron valorados aspectos motivacionales que están muy presentes en las políticas restrictivas de austeridad económico-financiera.

P 5f – Los sujetos del estudio denuncian una pérdida de confianza en la Administración Pública superior a la confianza organizativo o con el superior jerárquico

El comportamiento de la variable confianza refleja el denominador de prevalencia de la relación entre el sujeto y la organización. Refleja, como venimos diciendo, el nivel de expectativa que una parte tiene en la obtención de ganancias (materiales o inmateriales) resultantes de la relación que mantiene con la otra parte, aunque envuelta en un determinado nivel de vulnerabilidad y/o riesgo.

La confianza es, pues, esencial para un equilibrio y estabilidad de las relaciones sociales relacionándose fuertemente con la perseverancia del contrato psicológico.

Partiendo de un análisis *top-down* basados en el estudio de A. Neves (2010), “A relação entre Governação e a Administração não é, seguramente uma relação de

forte confiança e complementaridade, proporcionando uma adequada articulação entre as políticas públicas definidas e priorizadas e a actuação alinhada dos Serviços Públicos com as prioridades governativas” (p.17).

En la perspectiva de Galford e Drapeau (2003), la confianza en el ámbito intraorganizacional puede revelarse en tres perspectivas - (1) confianza estratégica (confianza en la decisión); (2) confianza personal (confianza en los gestores directos); y (3) confianza organizacional (confianza en toda la estructura y procesos) -, es difícil la verificación de una de ellas aisladamente una vez que están indudablemente interrelacionadas.

La información que sistematizamos, a partir del trabajo empírico, no corrobora la teoría anteriormente enunciada. En efecto, para los sujetos de la investigación la jerarquización parece claramente percibida, ya en términos de cualificaciones como de responsabilidades. Hecho que admitimos justificarse por la rigidez de la estratificación funcional característica intrínseca a la cultura de los Servicios de la Administración Públicos.

Los datos nos sugieren, que el nivel de confianza de los sujetos es inversamente proporcional a la pirámide de la estructura organizacional, en otras palabras, tendencialmente, a medida que subimos en la jerarquía el grado de confianza decrece.

Aún así, podemos decir que se verifica la proposición enunciada en P 5f.

La cuestión que necesariamente se tiene que colocar es la siguiente: si la flexibilidad y fragmentación de los vínculos en las relaciones contractuales ya era mayor (por fuerza de circunstancias varias que vienen desde los procesos de reforma de la plantilla de trabajadores a la Reinversión del Sector Público); cómo crear barreras protectoras de compromiso y de moderación de relaciones en un ambiente, cada vez más, de enorme variabilidad?

La lectura pormenorizada de las respuestas revela que una correcta pérdida de los niveles de confianza en las percepciones de injusticia. Otras razones hay, como Rego (2002b) también defiende, y que apuntan hacia la promoción:

comportamientos de liderazgo transformacional, lealtad institucional, respeto por valores y principios de solidaridad, comunicación franca y abierta, entre otros.

La confianza funciona, ya sabemos, como un proceso psicológico que reduce la elevada vulnerabilidad a los estímulos internos o externos en la organización. En cada nivel funcional, en el ámbito del poder discrecional que el cargo o función obliga, se exige a su titular la gestión equilibrada entre el riesgo y la fiabilidad, y esta es tan imperativa cuánto mayor es la inestabilidad y el esfuerzo para mantener la alineación entre políticas gubernamentales, prácticas organizacionales e intereses individuales.

Política de austeridad en la dinámica del proceso de (re)evaluación del contrato psicológico y resultados al nivel de los comportamientos

P 6a – Hay entre los sujetos del estudio intención de abandono organizativo que no se verifica por el hecho de que el coste de abandono organizativo es superior a aquel que el sujeto está dispuesto a soportar

Interrogados sobre el deseo de cambiar de empleo (cuestión n.º2), la mayoría de los sujetos del estudio responden categóricamente en sentido negativo y, cuando manifiestan una intención favorable al cambio, pocos son los que preferían una relación contractual con una institución de naturaleza privada. Los resultados obtenidos nos llevan a rechazar la proposición enunciada en P 6a.

Podemos, ahora, cuestionarnos acerca de la influencia de alguna variable moderadora explicativa de los resultados.

Vemos, en el marco presentado en el marco teórico, que el compromiso del sujeto para con la organización es determinante en la decisión. Si atendamos a

los resultados que obtuvimos para esta variable percibimos que los sujetos ponderan eventuales consecuencias de cara a una real desvinculación del contrato formal.

P 6b – Entre los sujetos del estudio se confirma la existencia de señales que muestran síntomas de agotamiento emocional, despersonalización o reducción de la realización personal, justificadas, por los sujetos, con las medidas y/o prácticas que surgen en la política de austeridad en la gestión de recursos en la Administración Pública

Hay indicios de cansancio para la mayoría de los sujetos que respondieron al estudio, situación inversa que se registra relativamente a la dimensión de realización personal. No se encontró ningún registro que evidenciase sentimientos de despersonalización.

En cuanto a las causas que pueden potenciar la aparición de agotamiento, lo más referido por los sujetos integran aspectos relacionados con (1) la falta de control sobre factores determinantes para el desempeño individual: organización y métodos de trabajo, ausencia de control sobre la gestión de recursos, falta de orientación estratégica, carencia de formación profesional; (2) al nivel del ambiente de trabajo: inestabilidad en la relación de empleo, asociada a una desmotivación, vacío de liderazgo o en la relación con el superior jerárquico, desmotivación; (3) exceso de trabajo; (4) ausencia o poco reconocimiento y atribución de recompensas; (5) ausencia de relaciones de comunidad; (6) injusticia percibida; y (7) conflicto de valores.

La pregunta ahora es inevitable: cómo justificar resultados que, en una primera lectura, parecen paradójicas?

Los resultados nos sugieren que hay una variable protectora para la realización profesional, que aún en un contexto de elevado riesgo, desequilibrio relacional, y de exposición a situaciones adversas, mantiene a los sujetos con elevados

niveles de desempeño. Estamos pensando que se tratará de resiliencia. Ante circunstancias desfavorables, y que el sujeto identifica claramente, hay una capacidad de supervivencia, por factores más o menos efectivos o instrumentales, que conectan los sujetos a su actividad profesional, y que simultáneamente compensa algún agotamiento de las reserva emocionales.

Otro aspecto que nos merece un comentario se refiere a la importancia que los sujetos atribuyen a la atribución de recompensas cuando la cuestión se pregunta en los términos en que lo hicimos en nuestro cuestionario (cuestión n.º 15). Significa, pues, que la distribución de recompensas (de modo particular las recompensas materiales), no son tan relevantes cuánto los procesos o procedimientos a través de los cuales aquellas son atribuidas.

En respuesta al enunciado de la proposición P 6b concluimos que existen evidencias de estados de cansancio emocional, atenuadas por una actitud de resiliencia materializada en la realización personal de los sujetos. Verificamos, incluso, que situaciones frecuentes de la aplicación de las medidas de austeridad tienen una repercusión negativa en el estado de agotamiento, no siendo, sin embargo, la causa primera invocada por los sujetos del estudio.

P 6c1 – Entre los sujetos del estudio se confirma la existencia de señales que muestran comportamientos de ciudadanía organizativa expresada por la ayuda a los colegas

P 6c2 – Entre los sujetos del estudio se confirma la existencia de señales que muestran comportamientos de ciudadanía organizativa representados por actos de virtud cívica

P 6c3 – Entre los sujetos del estudio se confirma la existencia de señales que muestran comportamientos de ciudadanía organizativa exteriorizados por un nivel de conciencia

De la comparación de la teoría con los resultados que recordamos para las variables inscritas en el cuadro anterior, podremos, al nivel intuitivo, suponer que no sería esperable que viniéramos a encontrar comportamientos de ciudadanía organizacional entre los sujetos participantes en este trabajo empírico. Con miras a tal presupuesto no se verificó lo previsible. Los datos recogidos son expresivos, para cada dimensión que evalúan – ayuda a los compañeros, virtud cívica y consciencia -, y revelan la asunción voluntaria, por los sujetos, de comportamientos discrecionales favorables a la eficacia organizacional para facilitar la concretización de sus objetivos, para las redes informales que potencian la facilitación o colaboración en el ejercicio de funciones de otros actores organizacionales, pero también por contribuir a la respuesta a las contingencias e imprevistos de las organizaciones (Leal, Bernardino, Faria, & Vivas, 2009).

Concluimos, por lo tanto, que se verifican positivamente las proposiciones P 6c1, P 6c2, y P 6c3, i.y., entre los sujetos del estudio y se confirma la existencia de señales que evidencian comportamientos de ciudadanía organizacional expresados en actos de ayuda a los compañeros, virtud cívica y responsabilidad.

Estos resultados corroboran las conclusiones de J. H. Dias and Paraíso (2011) en un estudio realizado en una organización pública: aunque había un sentimiento de que la organización no cumplió los términos del contrato psicológico había un esfuerzo emocional, que mantenía al colaborador en la organización, evidenciando, aún, comportamientos de ciudadanía organizacional.

P 6d – Entre los sujeto se percibe la utilización de estrategias de coping asociadas (justificadas) por las medias y/o prácticas que surgen en la política de la austeridad en la gestión de recursos en la Administración Pública, enfocadas en el problema, en la emoción y/o prevención

De acuerdo con la cuestión “Ante las actuales medidas de austeridad (tales como la reducción económica, corte en las prestaciones sociales y en las horas

extraordinarias, prohibición de valorizaciones remuneradoras, congelación de admisiones y reducción del número de contratados, entre otras), cree que tiene una actitud o comportamiento diferente?” (cuestión n.º 17), los sujetos verbalizan sentimientos o acciones que apuntan, esencialmente, a estrategias focalizadas en la emoción (re)creando territorios de compensación o de negación de las circunstancias que van más allá de las prácticas de austeridad.

En contingencias de desgaste cognitivo y emocional en el contexto de trabajo, ya lo constatamos en reflexiones anteriores, los sujetos crean respuestas defensivas para minimizar consecuencias que le puedan ser aún más desfavorables, sin que ello implique reinterpretar positivamente el agente estresor (e.g.: *“Até compreendo a necessidade das medidas de austeridade”*).

El recurso a una estrategia de coping moderado, en que el sujeto aguarda a una mejor oportunidad para intervenir, tiende a disminuir el desgaste emocional (Carlotto, Câmara, Otto, & Kauffmann, 2010), (e.g.: *“Continuo a trabalhar com a mesma intensidade e empenho, embora com grande apreensão quanto ao futuro”*).

En relación a la proposición enunciada en P 6d es posible inferir que hay, por parte de los sujetos del estudio, mecanismos de defensa esencialmente focalizados en la emoción y en el preocuparse, que transcurren, no de una forma exclusiva, pero consciente de las medidas de reducción presupuestaria incrementadas en la gestión de personas en las organizaciones públicas.

Que intervención en el ámbito de la responsabilidad social de las organizaciones?

P 7a – Se confirma que hay un sentimiento de incumplimiento de los términos de contrato psicológico moderado por un compromiso afectivo, un esfuerzo emocional y/o utilización de estrategias de coping

Mientras el modelo mental flexible que cada sujeto desarrolla y ajusta progresivamente en la relación que mantiene con la organización, habrá situaciones en que el sujeto se enfrenta con un estado de ruptura en que emerge la percepción de que la organización falló en la concretización de promesas y/u obligaciones contraídas.

De cara a la discusión ya realizada en proposiciones anteriores, la respuesta a la primera parte del enunciado de P 7a es claro – hay, efectivamente, un sentimiento de incumplimiento de los términos del contrato psicológico.

Considerar sólo el concepto de expectativas no atendidas en la percepción de ello nos parece insuficiente para justificar la ausencia de “turnover” voluntario. Hay en toda la capacidad cognitiva de los sujetos una influencia profunda de la interpretación de los mensajes percibidos relativas a las políticas sociales, económicas laborales, entre otras, que determinan el resultado del desarrollo o (re)evaluación del contrato psicológico.

Sin duda podemos afirmar que las fuerzas de mercado son preponderantes en la respuesta a la percepción de violación del contrato. Se coloca, entonces, la cuestión de saber si existen factores moderadores, como son: un compromiso afectivo favorable a la relación, un esfuerzo emocional altamente comprometedor de un estado de higiene mental o estrategias de coping inconsistentes con estrategias y objetivos institucionales.

Apoyados en los resultados que obtuvimos, en varios puntos del estudio, de las respuestas de los participantes de este trabajo empírico, se fue formulando la constatación de un estado de resiliencia, y la capacidad de adaptación a ambientes y circunstancias adversas, traducido por la flexibilidad de adaptación a nuevos contextos, la reorganización de la vida personal, la capacidad de ajuste a las dificultades y condiciones sociales, económicas y de gestión, que no es necesariamente sinónimo de conformismo, pero que no deja de acusar un esfuerzo emocional. Como si se tratara de una gestión “da própria identidade, como esforço de ajustamento do vínculo com o trabalho e de reconstrução de

sua trajetória histórica [como] sinal de eficácia na responsividade à metamorfose do mundo” (Barlach et al., 2008, p. 103).

Más allá de la construcción (o reconstrucción) de recursos de equilibrio interno, así como de adaptación de los individuos en respuesta a la relación institucional, materializada en una forma contractual en un ambiente de incertidumbre y altamente permeable a la frecuencia de rupturas, y que podemos entender como factores de protección, no deben ser olvidadas respuestas, a través de estrategias de coping, de defensa o de reacción en un cuadro en que el sujeto ya evidencia agotamiento de recursos y cuyas acciones pueden, *per si*, constituir factores de riesgo en la relación consigo propio y/o con el ambiente.

P 7b – La actuación organizativa, estando en alerta a su poder en el ámbito de su responsabilidad social, podrá ser la respuesta que restituya el equilibrio en equilibrio del vínculo psicológico entre el individuo y la organización

Las consecuencias de una política de austeridad está lejos de circunscribirse a la aspectos de naturaleza económico-financiera. Los efectos psicológicos pueden ser devastadoras para el individuo, para la familia y para la propia sociedad. Defienden aún Cunha et al. (2007a) que os “contratos psicológicos, o empenhamento organizacional, o sentido psicológico de comunidade de trabalho, (des)ajustamento entre as ‘personalidades’ das pessoas e as organizações – todos se influenciam mutuamente e denotam sobreposições consideráveis” (p.249).

Razón por la cual valoramos la tesis de Weick, de los años 90, en que el autor ofrece nuevos aspectos, al reiterar su propósito de concebir las organizaciones como entidades sociocognitivas, dando especial relieve a la “criação de sentido”. En consonancia con el autor “as organizações perdem capacidade competitiva (...) não tanto devido à ineficiência das suas estruturas ou à instabilidade do

mercado” (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 160), sino porque no supieron valorar su valor más precioso – el capital humano.

Los individuos no son sujetos pasivos de una realidad fatídica, como se quiere hacer creer. Antes bien, “agem, materializando os seus sentidos, as suas interpretações e reflexões em acções contretas (...)o ambiente é criado pelas interpretações e significados que os actores são às acções já realizadas” (p.162-163).

En este mundo en constante transformación es imperativo que las organizaciones aprendan con el cambio, sepan incorporar nuevos conocimientos y promuevan nuevos comportamientos. Significa, pues, que las organizaciones no pueden concentrarse exclusivamente en sus objetivos estratégicos y operacionales, sino “partir do pressuposto de que possui, também certas responsabilidades sociais” (Serra, 2010, p.43). Según los mismos autores, cuando se trata de organizaciones o servicios públicos, este planteamiento, “tem uma maior importância, pois não são uma mera faculdade, mas um dever, um dever ético, que deve ser definido como um código de princípios morais ou valores que estabelecem a conduta do grupo, guiando o seu comportamento” (p.44).

La responsabilidad social de las organizaciones debe defender que las organizaciones integran, voluntariamente, preocupaciones psicosociales, ambientales y éticas en sus programas estratégicos para un desarrollo común y sostenido. D. R. Gomes, Duarte, and Neves (2010) son claros cuando enuncian los principios que regulan la responsabilidad social de las organizaciones. Afirman que aquellos deben asentar

no estabelecimento de relações fortemente éticas e transparentes, e mutuamente benéficas entre organizações e stakeholders externos e internos (...) especificamente no que se refere ao campo social interno (...) caracteriza-se pela implementação de um conjunto de práticas que têm em vista o tratamento justo e equitativo dos colaboradores e o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos (p.2166),

ya que el resto no son más que preceptos reivindicados por los sujetos del estudio – los actores organizacionales tienen *alma* también predispuesta para la realización de un trabajo con significado y en contextos de comunidad. Como refieren Ruiz, Llaguno, and Vázquez (2008), “según diversos estudios, el trabajo tiene una mayor importancia que otras áreas de la vida (...) El trabajo es más importante que el ocio, la comunidad y la religión y sólo es superado por la familia” (p. 332).

CONCLUSIONES

Peter Drucker estaba en lo cierto cuanto afirmó: “A premissa mais provável é que nenhuma das actuais ‘teorias de negócio’ seja válida daqui a dez anos” (Heller, 2000, p. 98).

Los desafíos de hoy son mucho más complejos que aquellos que se nos planteaban antes. Aunque los estudios asociados a las vertientes racional o cognitiva hayan sido muy importantes como trabajos en temas relacionados con la gestión y el comportamiento organizacional, es cierto, que, cada vez más, la tesis que preconiza la espiritualidad y la positividad en las organizaciones viene ganando espacio en la investigación.

Los colaboradores responden a los estímulos del ambiente en consonancia con el modo como los valoran y el significado que les atribuyen. En este sentido, la percepción del ambiente de trabajo es evaluada, en una fase inicial, al nivel del individuo y, posteriormente, porque el ambiente es una realidad socialmente construida, al nivel grupal (clima grupal/ organizacional).

Ante la pregunta de Freud sobre la receta para la felicidad, la respuesta fue breve: *trabajo y amor*. Significa, pues, si las organizaciones crean condiciones para que sus actores puedan vivenciar experiencias de realización personal y profesional, están, seguramente, proporcionando un equilibrio en doble sentido. Por un lado para la satisfacción y calidad de vida de las personas, por otro, para la eficacia del desempeño organizacional. En este cuadro es fundamental que el trabajo constituya una fuente de placer y de desafío realista, y que cada individuo sienta su trabajo como un camino de desarrollo y auto-realización, así como de satisfacción de sus motivaciones, sean de naturaleza material o emocional.

En el contexto actual, no es esperable una disminución positiva del ritmo de influencias varias e imprevisibles en los ambientes organizacionales. La complejidad de las situaciones será cada vez mayor y obligará a actitudes más

proactivas, pero que no se satisfacen sólo por el mero cumplimiento de reglas economicistas. Sin perjuicio de contribuciones y contactos con el exterior, es en el interior de cada organización la que tendrá que ofrecer la capacidad para asumir una postura de responsabilidad estratégica en la intermediación entre necesidades personales, objetivos institucionales y recursos disponibles.

Como en otros sectores de actividad, la competitividad de las organizaciones públicas es su activo intangible. Cualquiera proceso de intervención en la estructura o en la organización de la Administración tendrá, necesariamente, que ser hecho con las personas y no sólo sustituyendo o limitando su acción como un “gravamen pesado” a todo coste a minimizar.

Como Murteira (2008b) creemos que nos encontramos ante “um processo, ou uma deriva, de cujo sentido e direcção não estarmos seguros” (p.137). Una certeza tenemos: dirigir personas no se compagina bien con la aplicación ciega de políticas defensivas o de mera supervivencia, sino con posición definida ante escenarios futuros, que ignoramos, para hacer frente a la fuerte visión de incertidumbre económica.

PROPUESTAS DE INVESTIGACIONES FUTURAS

A lo largo del desarrollo del presente trabajo fuimos registrando situaciones, que no entendemos propiamente como limitaciones, pero que nos incitan a la realización de nuevos estudios pues no eran previsibles algunos resultados obtenidos o alteraciones coyunturales que se presentaron.

Nos surge la importancia de llevar a cabo un estudio longitudinal para este tema de investigación. Transcurrido más de un año de la introducción de las medidas de austeridad es imperativo que percibamos el alcance de los *outcomes* de esta política, siendo correcto que los datos que recogemos se refieren de marzo a mayo de 2011.

Sería, igualmente, importante realizar estudios de la misma naturaleza - pero intraorganizacional - para posterior comparación con resultados de los estudios transversales. De este modo percibiríamos eventuales efectos moderadores de variables como cultura, clima o liderazgo institucionales.

Otro aspecto que observamos se refiere al hecho de que la mayoría de los participantes es poseedora de estudios académicos de nivel superior, así como que un gran porcentaje de estos ocupan un lugar en una carrera superior o estén empleados en cargo de dirección.

Un nuevo tema a investigar en una investigación futura pasará necesariamente por el estudio del contrato psicológico en colaboradores de la Administración Pública con movilidad geográfica involuntaria, principalmente en las siguientes dimensiones: (1) consecuencias emocionales; (2) desestructuración familiar; (3) pérdida de las redes sociales del individuo.

SIGLAS E ACRÓNIMOS

AP – Administração Pública

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

ADSE - Assistência na Doença aos Servidores Civis do Estado

ADM – Assistência na Doença aos Militares

SAD – Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública

IE – Inteligência Emocional

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

DL – Decreto-Lei

PEC - Pacto de Estabilidade e Crescimento

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRACE – Programa de Reforma da Administração Central do Estado

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

OBSEP – Observatório do Emprego Público

SIOE – Sistema de Informação de Organização do Estado

INE – Instituto Nacional de Estatística

MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública

MDN - Ministério da Defesa Nacional

MAI - Ministério da Administração Interna

MJ - Ministério da Justiça

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

MAOT - Ministério do Ambiente e do Ordenamento do Território

MEID - Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento

MADRP - Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas

MOPTC - Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

MTSS - Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

MS - Ministério da Saúde

ME - Ministério da Educação

MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MC - Ministério da Cultura

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ISCED - International Standard Classification of Education

PIB – Produto Interno Bruto

CECA - Comunidade Europeia do Carvão e do Aço

EU – União Europeia

UEM - União Económica e Monetária

GRH – Gestão de Recursos Humanos

NOTAS DA AUTORA:

1. Na redação do presente trabalho foi aplicada a grafia do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, aprovado pela Resolução da Assembleia da República n.º 26/91 e ratificado pelo Decreto do Presidente da República n.º 43/91, ambos de 23 de agosto. A transcrição de trechos de artigos e obras consultadas respeitam a grafia em vigor à data da publicação dos mesmos.
2. As citações de referências bibliográficas do presente trabalho observa as normas da American Psychological Association (APA) versão 6. Para a gestão das referências e introdução das citações foi utilizado o EndNote X5 integrado no Word 2010.

INTRODUÇÃO GERAL

*“O conhecimento tem de ser constantemente melhorado,
desafiado e incrementado, caso contrário desaparece.”*

Peter Drucker

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

- Atualidade e Relevância do Tema
- Motivações para a Realização do Estudo
- Etapas do Processo de Investigação e Opções Metodológicas
- Organização do Trabalho

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

ATUALIDADE E RELEVÂNCIA DO TEMA

A Declaração Universal dos Direitos Humanos³ preceitua, no n.º1 do seu artigo 25.º, que

Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e à sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle.

No seu artigo último -30º -, o mesmo Manifesto, preconiza:

Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada de maneira a envolver para qualquer Estado, agrupamento ou indivíduo o direito de se entregar a alguma actividade ou de praticar algum acto destinado a destruir os direitos e liberdades aqui enunciados.

Façamos agora uma leitura transversal de dois artigos da Lei Constitucional da República Portuguesa⁴ e da política pública que registamos através de breves notas de imprensa:

³ Adotada e proclamada pela resolução 217 A (III) da Assembleia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948 in <http://dre.pt/util/pdfs/files/dudh.pdf>.

⁴ A nota preambular à 7ª revisão constitucional de 2005 apresenta a seguinte redação:

“A 25 de Abril de 1974, o Movimento das Forças Armadas, coroando a longa resistência do povo português e interpretando os seus sentimentos profundos, derrubou o regime fascista.

Libertar Portugal da ditadura, da opressão e do colonialismo representou uma transformação revolucionária e o início de uma viragem histórica da sociedade portuguesa.

A Revolução restituiu aos Portugueses os direitos e liberdades fundamentais. No exercício destes direitos e liberdades, os legítimos representantes do povo reúnem-se para elaborar uma Constituição que corresponde às aspirações do país.

A Assembleia Constituinte afirma a decisão do povo português de defender a independência nacional, de garantir os direitos fundamentais dos cidadãos, de estabelecer os princípios basilares da democracia, de assegurar o primado do Estado de Direito democrático e de abrir caminho para uma sociedade socialista, no respeito da vontade do povo português, tendo em vista a construção de um país mais livre, mais justo e mais fraterno.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

Princípios fundamentais

Artigo 1.º (República Portuguesa)

Portugal é uma
República soberana,
baseada na dignidade
da pessoa humana e na
vontade popular e
empenhada na
construção de uma
sociedade livre, justa e
solidária

NOTAS DE IMPRENSA

negocios

ONLINE

Homepage Assinantes Cotações Mercados Especiais PME I. Privado Servi

Portugal foi o país que mais cortou nos salários do Estado em 2011

03 Maio 2012 | 23:30
Pedro Romano - promano@negocios.pt



Regime de excepção na TAP

O Governo decidiu não efectuar cortes salariais aos trabalhadores da TAP, alegando que se trata de uma empresa em concorrência e em fase de privatização.

VISÃO

Início Notícias VISÃO 1000 VISÃO Solidária Opinião VISÃO Verde VISÃO7 Viagens J

Últimas Portugal Eleições 2011 Futebol Mundo Economia Sociedade Cultura VISÃO Se7e

O Banco de Portugal já pagou o subsídio de férias de 2012 aos funcionários que, desta forma, ficam de fora dos cortes impostos aos subsídios dos trabalhadores de entidades públicas

Lusa - Esta notícia foi escrita nos termos do Acordo Ortográfico
19:45 Sexta-feira, 13 de Jan de 2012

A Assembleia Constituinte, reunida na sessão plenária de 2 de Abril de 1976, aprova e decreta a seguinte Constituição da República Portuguesa (...)” [transcrição na íntegra no site oficial da Assembleia da República]
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

NOTAS DE IMPRENSA

Artigo 59.º (Direitos dos trabalhadores)

1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito:

a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;

b) A organização do trabalho em condições socialmente dignificante, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar;



CORREIO da Manhã Pesquisa

Directori Octávio Ribeiro | Directores-adjuntos: Armando Esteves Pereira e Eduardo I

Home | Última Hora | **Nacional** | Internacional | Sport

Administração Pública: Medidas de austeridade prosseguem

Governo vai cortar horas extraordinárias

Depois de ter decidido reduzir os salários aos funcionários públicos a partir do próximo ano, o Governo decidiu agora cortar nas horas extraordinárias e noutras despesas com pessoal em todos os ministérios, sem excepções. O Ministério da Saúde será dos mais afectados com as novas medidas de austeridade agora formalizadas.

28 Dezembro 2010 17:59 de votos (2) 0 Comentários (2)

Por: Sandra Rodrigues dos Santos

A resolução que sintetiza todas as medidas de consolidação orçamental foi aprovada em Conselho de Ministros e publicada ontem em Diário da República, entrando em vigor a 1 de Janeiro próximo.



RTP NOTÍCIAS

INÍCIO VÍDEO E ÁUDIO PAÍS MUNDO POLÍTICA **ECONOMIA** CULTURA DESPORTO BO

RTP / Início / [Economia](#)

Governo extingue 146 organismos públicos sem quantificar saídas

Carlos Santos Neves, RTP
27 Out, 2011, 18:55 / atualizado em 27 Out, 2011, 21:33

Está selado o desaparecimento de 146 organismos e 290 cargos dirigentes da máquina do Estado. Os números constam das leis orgânicas dos 11 ministérios do Governo aprovadas esta quinta-feira em Conselho de Ministros. Para já, o Executivo alega que "seria uma irresponsabilidade" antecipar dados sobre os funcionários a dispensar ou a colocar em mobilidade. E que fazer essas contas agora "não era relevante". Mas o secretário de Estado da Presidência admite que a reestruturação terá de produzir efeitos nos quadros de pessoal.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente:

a) O estabelecimento e a actualização do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento;

3. Os salários gozam de garantias especiais, nos termos da lei.

NOTAS DE IMPRENSA



Função Pública perde 86 pessoas por dia

No ano passado, a **administração central** registou a maior **debandada** da sua história segundo semestre, registou-se uma média de 86 saídas por dia.

Anabela Natário e Carlos Abreu (www.expresso.pt)
16:55 Quinta-feira, 23 de fevereiro de 2012



Em duas semanas morreram mais de seis mil pessoas
Especialistas em saúde pública associam excesso de mortalidade à crise económica

03.03.2012 - 13:37 Por Alexandra Campos



Mobilidade pressionada rescisão de funcionários públicos

11 Abril 2012

O Governo vai dar a escolher aos funcionários públicos entre a colocação no estatuto de mobilidade (onde o salário é reduzido a 50% ao fim de um ano) e a rescisão amigável com direito a indemnização

De acordo com Branco (2012) “existe uma incontornável dimensão económica nos direitos humanos assim como uma inequívoca dimensão de direitos humanos na economia” (p.10). Para o autor, estes dois conceitos terão, certamente, contribuído para o progresso da humanidade: o primeiro pela libertação das necessidades e o segundo pela libertação do medo. Não obstante, como questiona, fará sentido que “exibam no mínimo uma tão pobre afinidade?”(p.10), pois se “os bens e os serviços podem estar desigualmente distribuídos, os direitos não.” (p.17)

Dimitris Christoulas, na mensagem que deixara para trás, antes do seu último ato, praticado na Praça Sintagma, centro da contestação à política de austeridade helénica, registava “*Não vejo outra solução senão esta forma digna de pôr fim à minha vida, para não acabar a vasculhar nos caixotes do lixo para me sustentar.*”

Que *estranha forma de governo* leva alguém a atribuir sentido à dignidade com a própria vida?

A liberdade não é nem uma invenção jurídica nem uma joia filosófica propriedade de civilizações mais dignas do que outras pois só elas saberiam produzir-la e preservá-la. Ela resulta de uma relação objetiva entre o indivíduo e o espaço que ele ocupa, entre o consumidor e os recursos de que ele dispõe. (...) seria necessária muita ingenuidade ou má fé para pensar que os homens escolhem as suas crenças independentemente da sua condição. Os sistemas políticos estão longe de determinar as formas de existência social, são as formas de existência que dão um sentido às ideologias que as exprimem (...)

(Claude Lévi-Strauss, 1984, citado por Branco (2012, p. 194)).

Face à atual conjuntura política e económica coloca-se a questão de se saber se as representações sociais podem mediar tal conflito num espaço tripartido entre necessidades coletivas, sistema político e economia transnacional.

Nesse ideal consentâneo, o papel das organizações é, sem dúvida, preponderante pela sua centralidade na sociedade contemporânea. E, neste domínio, as instituições da Administração Pública têm uma representação

primordial, desde logo pela sua missão, mas também pelo modelo e valores que propugnam.

Assim, face à política de austeridade que vivemos, às medidas que têm vindo a ser implementadas, particularmente, na prática de gestão de pessoas na função pública, quais são os *outcomes* das políticas que governam as organizações, para além dos critérios de eficiência e da eficácia económica? Quais os vínculos efetivos que ligam, hoje, os indivíduos a estas organizações?

Atento este contexto, definimos como objetivo geral desta investigação o estudo das atitudes e comportamentos dos colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.

MOTIVAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Não passaram tantos anos assim em que as temáticas que dominavam os *media* manifestavam a grande preocupação com a falência ou má gestão de recursos críticos para a vida humana. A opinião era unânime – o mundo estava em perigo!

Para a ciência, a palavra de ordem era clara: desenvolvam-se as tecnologias necessárias que protejam e criem melhores condições de vida para o homem. E um pouco por toda a parte há sinais de inovação tecnológica que, no limite, sob uma dita *inteligência artificial* o podem substituir.

E quanto ao capital humano? Seria possível uma *tecnologia do comportamento* em linguagem de *bits* e *bytes* que atendesse à filogénese, à ontogénese e aos contextos sociais circundantes aos quais se “deve” adaptar?

Fixemos no caso particular das organizações.

É inquestionável nos dias de hoje que através de uma atividade organizacional estruturada é mais fácil satisfazer as necessidades dos indivíduos.

Também é certo que todas as organizações atuam em determinado meio envolvente do qual obtêm recursos e no qual colocam os resultados do seu exercício. Quanto aos recursos podemos referir os ativos financeiros, tecnológicos, físicos ou mesmo legais, mas são os ativos intangíveis que assumem o mais elevado protagonismo na ação institucional, entre os quais se destacam o capital humano e intelectual que, como referem Camara et al. (2007), “não está representado pelas pessoas em si mesmas, mas pelos factores que colocam ao serviço da organização (...): educação e formação; competências; experiência e habilidades; atitude e grau de compromisso com as tarefas (...) elementos cruciais na cadeia de valor [organizacional]” (p.688).

Parece-nos assim evidente que não será possível compreender “a vida organizacional sem o entendimento dos laços que ligam as pessoas às organizações” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 249).

O estudo do comportamento organizacional resulta da confluência de saberes de um campo multidisciplinar como se representa pela Figura 0.1.

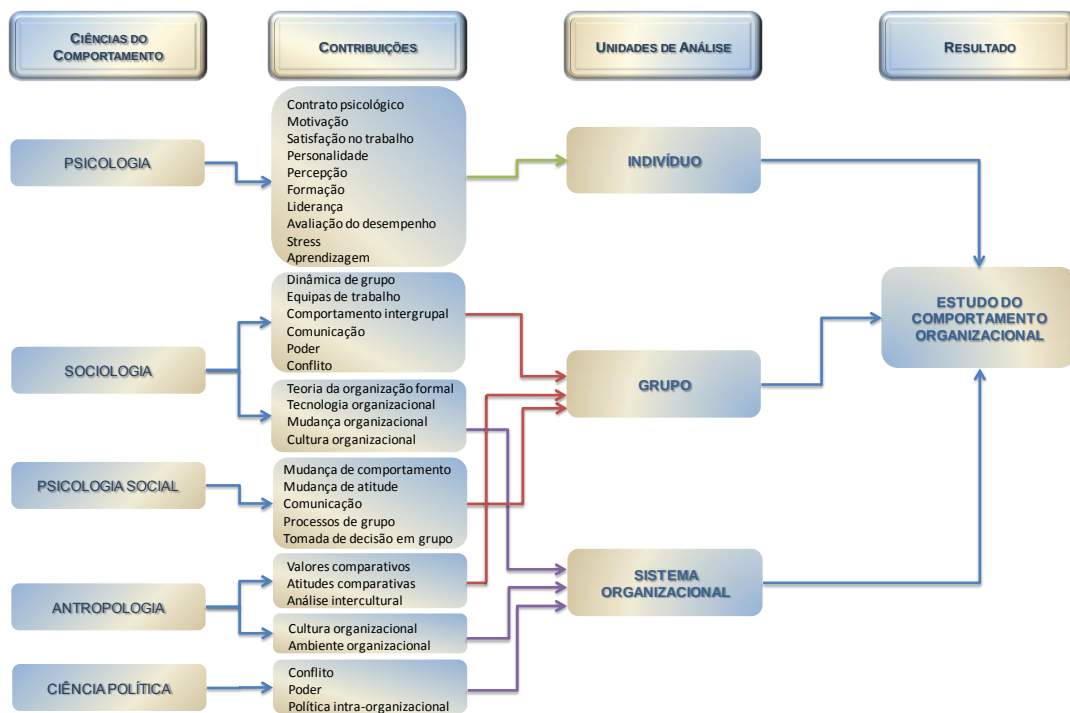


Figura 0.1: Enquadramento do estudo do comportamento organizacional

Fonte: Adaptado de Robbins (1996)

A vivência organizacional pode ser composta por todas aquelas influências, cruzamentos e reciprocidades. Poder-se-á colocar a questão de se saber se a temática de que estamos a expor se enquadra na disciplina em que nos propomos realizar a tese doutoral.

Estamos convictos que este é o caminho. Com efeito, ao longo dos tempos, o estudo do comportamento organizacional, enquanto disciplina interessada na compreensão da atitude e comportamento dos indivíduos nas organizações tem acolhido vários contributos das ciências sociais, de onde se destaca a Psicologia

como a área mais marcante na abordagem micro e meso organizacional⁵ (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Também Smither (1998) advoga que a

psychology was being applied in organizational settings long before it existed as a formal field of study. For example, both Adam Smith and Karl Marx had strong opinions about human nature and its effect on behavior in the workplace. Smith believed that workers are influenced by appealing to their self-interest; Marx believed that self-interest by itself is an aberration, and that cooperative behavior is more natural to humans. (...) One way to understand the work of an industrial and organizational psychologist is to look at cases in which workplace behavior has been studied or explained in terms of psychological principles (p.10).

Já no final dos anos setenta do século passado, o clima organizacional passou a ser definido, segundo Chambel and Curral (2008), “como as percepções dos empregados acerca das práticas, políticas e procedimentos organizacionais e passou a ser destacado **o significado psicológico que estes atribuem ao contexto da organização** na qual trabalham” [realce nosso] (p. 189). Entendia-se que os comportamentos e as atitudes dos sujeitos só poderiam ser compreendidos se se tivesse em consideração as características em que os mesmos ocorrem. Um dos principais propósitos de qualquer investigação é produzir conhecimento que possa contribuir para uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo.

As áreas de investigação dedicadas ao estudo das políticas que governam os organismos públicos, se impensáveis há algumas décadas atrás porque aqueles eram entendidos como um *corpo impessoal* cuja atuação seria inquestionável, têm vindo, ao longo do tempo, a conquistar território no campo científico.

⁵ A área do comportamento organizacional integra um conjunto de saberes a três níveis: (1) ao nível do comportamento humano em ambientes organizacionais - *micro-organizacional* - as disciplinas de psicologia e psicanálise têm maior predomínio; (2) a interface entre o comportamento humano e a organização - *meso-organizacional* - está mais orientada para a psicologia social; e, finalmente (3) ao nível da organização em si - *macro-organizacional* - recolhe maiores contributos da sociologia, antropologia, história, ciência política, economia (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Num *tempo epilético* em constante metamorfose, onde a incerteza é o único fator que temos por certo, urge compreender os mecanismos de funcionamento da Administração Pública sob uma perspectiva que não pode opor a *Economia* ao *Estado* (de Direito), sob pena de tal dicotomia acabar por atingir aqueles que devem servir: os membros da sociedade civil, alguns, simultaneamente, seus colaboradores.

Num clima mergulhado em profunda austeridade e de rumo incerto é urgente um olhar para além dos instrumentos económico-financeiros que não refletem a angústia de quem perde *bens* adquiridos, não medem o ruído introduzido nas redes formais e informais de relacionamentos e não contabilizam o esforço de quem quer acreditar que ainda é possível...

As questões de investigação, regra geral, fazem parte de um contexto social que num determinado momento, de modo mais ou menos consciente, constituem preocupações ou matérias, numa primeira instância, de interesse pessoal, mas também para a comunidade científica.

Com a nossa experiência profissional de mais de duas décadas numa instituição da Administração Pública, com o estudo e pesquisa que temos realizado na área da psicologia/comportamento organizacional, aspiramos colher contributos para a compreensão das relações que atualmente vinculam os indivíduos às organizações de âmbito público e contribuir para a produção de novos saberes atinentes a intervenção na prática profissional.

É sempre tempo de fazer o que é certo. Quanto ao futuro, a melhor forma de o prever é criá-lo hoje (Peter Drucker). Por isso, o nosso compromisso pessoal e profissional induz-nos a uma ação consistente. Na metáfora de Nildo Lage

(...) plantar um presente que garanta a subsistência das novas gerações num planeta que pede socorro e se aquece a cada dia. Pois melhor que plantar árvores, despoluir rios, proteger animais, é semear a consciência de que a garantia da vida é respeitar as fronteiras da natureza.⁶

ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO E OPÇÕES METODOLÓGICAS

Difícilmente uma investigação em ciências sociais e humanas conseguirá abranger a totalidade das variáveis e das relações dinâmicas que ocorrem entre os elementos, os atores e no seu meio circundante. Com efeito, seria utopia pensar que, por um determinado período, fosse possível a sua transposição para um ambiente laboratorial. Porém, temos obrigatoriamente que procurar uma aproximação ao contexto emergente por forma a alcançarmos uma maior coerência e rigor nos resultados e na sua análise.

O processo de investigação que iremos seguir integra três fases cruciais: (1) a fase concetual, (2) a fase metodológica, e (3) a fase empírica. A cada fase do processo correspondem etapas distintas, conforme representação esquemática pela Figura 0.2.

⁶ In <http://www.gestaoetc.com.br/524/frases-sobre-sustentabilidade/>

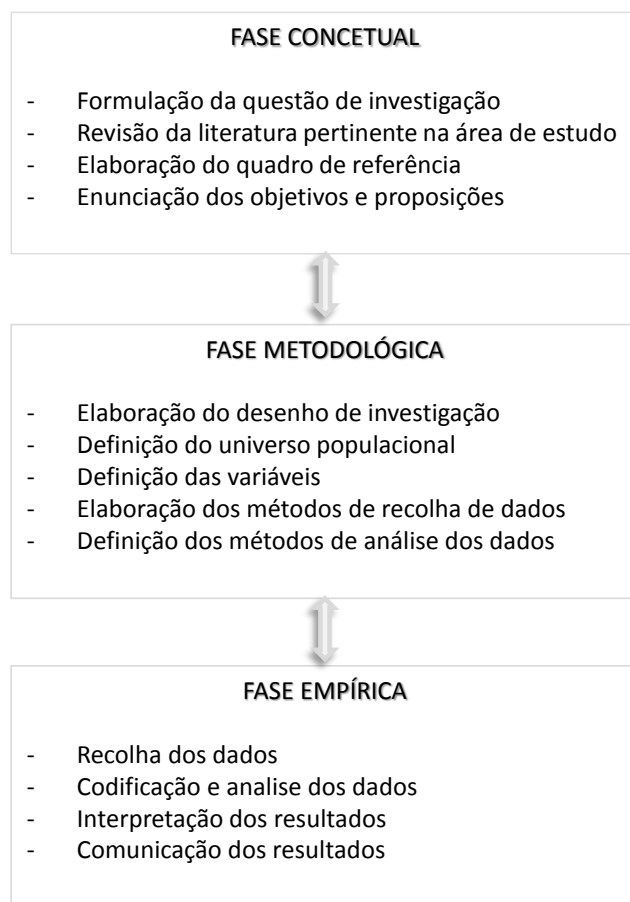


Figura 0.2: Etapas do processo de investigação

Fonte: Adaptado de Fortin (2009, p. 38)

Como clarifica Fortin (2009), cada etapa do processo não é necessariamente independente de outras, tanto que, por vezes, “se sobrepõem para permitir uma melhor clarificação do objecto de estudo” (p.38), significa pois, que muito embora as etapas se definam ao nível teórico de uma forma progressiva, nem sempre o processo segue o modelo na sequência que se apresenta, porém, nenhuma delas deverá ser negligenciada.

Investigar não é apenas um simples método de observação ou inquirição com vista à obtenção de dados. Uma pesquisa persegue objetivos que visam a descoberta, a explicação e a compreensão dos factos que compõem determinada *realidade*.

Um problema pode ser estudado a partir de diferentes paradigmas. Acredita-se que não exista uma melhor ou pior metodologia de investigação. Existem métodos que observam técnicas diferenciadas as quais o investigador deve conhecer para uma escolha consciente daquela que lhe permitirá, sob um referencial teórico-analítico, encontrar resultados fidedignos.

Em ciências sociais e humanas a investigação caracteriza-se pela *multiplicidade* - traduzida por conjunto de abordagens, nem sempre consensuais entre os autores, acerca de aspectos epistemológicos e metodológicos do processo de pesquisa, e ainda pela *dependência contextual* - particularidade que lhe confere uma natureza indissociável dos contextos socioculturais em que a mesma é produzida (Coutinho, 2011).

A abordagem qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de estudo de fenómenos em ciências sociais e humanas. Tal facto revela a necessidade de uma metodologia de pesquisa que abarque a complexidade das questões que envolvem o ser humano, onde a racionalidade não impere de forma absoluta sob modelos matemáticos *interpretados* pela máquina, pela simples razão de que o indivíduo não percebe nem responde de forma linear aos mesmos estímulos. Mais. A realidade existe sob a forma dinâmica de múltiplas construções mentais e sociais, e, especialmente nos dias de hoje, mais que prevê-la e controla-la tem que ser compreendida tal como se apresenta no seu contexto natural e a partir da perspectiva de quem a vive.

Na nossa investigação, à semelhança de muitas outras pesquisas nesta área científica, estudamos variáveis cuja representação está ancorada em *conceitos abstratos*. No mesmo sentido que Coutinho (2011) questionamos: “Como podem os métodos próprios das ciências naturais elucidar-nos dos significados das acções humanas se esses significados não são ‘mensuráveis’, ou seja, susceptíveis de uma observação rigorosa como pretendem os positivistas?” (p.17). Interroga, ainda, a autora: “Pode o comportamento das pessoas ser regulado por leis gerais e causais susceptíveis de serem generalizáveis?” (p.17). Cremos, efetivamente, que não! A explicação para o mundo social terá que

emergir de um paradigma interpretativo que vise decodificar, pela presença ou pela sua ausência, componentes de um sistema complexo de significados (o que está escrito e o seu significado) que não têm uma representação totalmente objetiva nem são vivenciados de forma polarizada.

Ao posicionarmos a investigação qualitativa sob o paradigma interpretativo assumimos o compromisso de tomarmos por objeto os significados atribuídos pelos indivíduos aos sentidos, ações ou acontecimentos por si vivenciados.

Kirk e Miller (1986) citados por Lessard-Hébert, Goyette, and Boutin (2010) preconizam a tese que defende que a validade de estudos que incidem sobre grupos ou culturas humanas passa, necessariamente, por uma *“interacção pessoal a longo termo”* entre o investigador e os sujeitos no seu ambiente natural

Não existe outro procedimento para assegurar este tipo de validação senão a interacção pessoal continuada. Não podemos estar absolutamente certos de que compreendemos todos os aspectos culturais inerentes a uma dada situação, mas o facto de ter em campo um investigador aberto e inteligente, possuidor de um bom quadro teórico e de um bom relacionamento, durante um longo período, constitui a melhor verificação da validade dos nossos conhecimentos. (pp. 75-76)

Não estamos seguros de termos sido abençoados com o dom da inteligência na dimensão que referem os autores. Temos, porém, a certeza de um percurso de trabalho que já conta para lá de vinte e três anos numa instituição da Administração Pública, das equipas que lideramos, das dificuldades que diariamente superamos e das conquistas que alcançamos.

Outro aspecto que nos merece uma reflexão inicial respeita à representatividade de uma população. E aqui, quando usamos o termo *representatividade* não nos referimos, particularmente, ao sentido probabilístico do conceito. Com efeito, a questão que nos orienta é a de sabermos em que medida os sujeitos que participam no estudo são suscetíveis de fornecer os dados adequados, i.e., de testemunhar acerca da sua experiência que nos permita inferir acerca da problemática em estudo expectantes de atingir uma

diversidade e saturação dos dados e não a dimensão de uma dita amostragem da população para generalização absoluta de resultados.

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Após os resumos iniciais e a presente introdução geral ao trabalho de investigação, esta tese encontra-se organizada em três partes distintas, a saber: **Marco Teórico, Marco Empírico e Conclusões.**

A primeira parte integra cinco capítulos com o claro propósito de situar o estudo no contexto científico pela apresentação e análise crítica do conhecimento que a literatura já enfatiza até ao compromisso que assumimos na identificação do vazio concetual nesta área de estudo.

No capítulo 1 apresenta uma abordagem concetual ao estudo do *comportamento organizacional* para uma melhor compreensão das ações e atitudes dos sujeitos e grupos em contexto de trabalho. Deste vínculo emergiu, desde há muito, o interesse pela criação e desenvolvimento de teorias capazes de ajudar na compreensão de realidades sociais, por si já complexas, que trespassem a *espinha dorsal* do funcionamento das organizações onde os elementos centrais são as pessoas que aí trabalham.

Com o capítulo 2 temos como principais objetivos apresentar o enquadramento geral da cultura de serviço público, políticas e práticas de gestão de pessoas, passando, necessariamente, pelos atuais vínculos formais nas instituições integradas na Administração Central do Estado.

A questão inicial do estudo apela a observação de variáveis que coabitam no espaço organizacional e que, particularmente, nos tempos de hoje em que o clima é propício a uma atividade em palcos vulneráveis, terão grandes impactos quer no ambiente e desempenho organizacional, quer nas relações formais e informais entre os indivíduos e as próprias instituições. Com base nestas

premissas, no capítulo 3, particularizamos a presença do indivíduo na organização e esta como uma construção humana. Da percepção de uma dita realidade objetiva, à concetualização da atitude e comportamentos, passando pelos estados emocionais e a inteligência emocional na ação, apresentamos os potenciais fatores de risco psicossocial, nomeadamente no que respeita às variáveis do estudo que, posteriormente, serão o suporte do modelo de estudo que orienta a investigação.

Atentos os nossos propósitos para este trabalho, o capítulo 4 versará sobre o contrato psicológico. Iniciamos com uma breve exposição acerca da evolução do conceito, os desenvolvimentos conhecidos sobre a temática, até à interrogação do seu significado nos tempos atuais.

Antes de darmos por concluída a parte atinente à análise de diversas fontes bibliográficas relacionados com o tema da investigação impõe-se uma reflexão sobre os espaços que a literatura mantém a descoberto dentro desta área de saber. Neste sentido, o capítulo 5 apresenta o modelo teórico do nosso estudo, a questão, objetivos e proposições da investigação.

A segunda parte do trabalho inicia com o capítulo 6 subordinado ao quadro metodológico da investigação. Aqui é apresentado o desenho da pesquisa, caracterizado o campo do estudo e os seus sujeitos e, ainda, indicados e justificados os materiais e métodos aplicados no trabalho empírico.

No capítulo 7 apresentamos os resultados obtidos através do inquérito por questionário. Socorremo-nos de uma representação numérica e gráfica, num esquema geral sistematizado para melhor suporte à análise de conteúdo, sendo esta realizada sobre o discurso dos sujeitos participantes do estudo. Neste momento ocorre a primeira interpretação dos dados através da sua codificação e, posteriormente, pelo seu tratamento.

A discussão dos resultados para resposta às proposições do estudo far-se-á no capítulo 8 pejado de relacionamentos de dados da pesquisa para suporte ao debate e confronto com referenciais teóricos.

Na terceira parte, capítulo 9, referir-nos-emos às ideias centrais emergentes desta investigação e enunciaremos as suas implicações. Serão, ainda, esboçadas algumas perspectivas para futuros trabalhos de investigação científica.

Por fim, o trabalho integra as referências bibliográficas, o índice onomástico, bem como diversos anexos.

PARTE I - MARCO TEÓRICO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 1 - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ABORDAGEM
CONCETUAL

CAPÍTULO 2 - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DE PESSOAS

CAPÍTULO 3 - O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO 4 - CONTRATO PSICOLÓGICO

CAPÍTULO 5 - MODELO TEÓRICO DO ESTUDO E PROBLEMÁTICA DA
INVESTIGAÇÃO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 1 -

COMPORTAMENTO

ORGANIZACIONAL: UMA

ABORDAGEM

CONCETUAL

1.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Nas sociedades contemporâneas a maior parte, senão a totalidade, da vida humana passa por estruturas organizacionais que atuando em diversos setores de atividade desenvolvem ações que visam satisfazer as necessidades humanas.

A centralidade das organizações no nosso quotidiano é inquestionável e, independentemente dos objetivos que perseguem, envolvem-nos e tornam-nos cada vez mais dependentes da sua ação.

Seja por imposição externa ou como medida preventiva (ou de correção), o modo pelo qual as organizações apreendem e gerem o ambiente interno e circundante influi no sentido percetivo de cada indivíduo acerca da realidade.

Compreender a complexidade das relações organizacionais, o seu funcionamento, o seu ambiente, os seus membros, as suas responsabilidades – *o ar que respiram* - ajudar-nos-á a perceber as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

Neste capítulo são abordados conceitos relativos ao comportamento organizacional, com particulares reflexões sobre aspetos da temática que exploram conteúdos sob a perspetiva da gestão das pessoas (ativos intangíveis) enfatizando a influência das práticas organizacionais sobre o sentido percetivo dos indivíduos e nas suas respostas ao nível das atitudes e comportamentos.

1.2. ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização.

(Etzioni, 1980, p. 7)

As organizações, enquanto unidades intencionalmente construídas para o alcance de objetivos específicos, promovem um meio eficiente para a satisfação da maior parte das necessidades humanas. São, nas palavras de Drucker (2008), “órgãos da sociedade” (p.27). Mas mais importante do que definir *o que são* será responder à questão “o que é que se espera que estejam a fazer e quais são as suas tarefas?” (Drucker, 2008, p. 27)

Segundo Teixeira (2010) são, essencialmente, três os fatores que justificam a existência das organizações:

- **Fatores de ordem social**, na medida em que o Homem é um ser de natureza gregário, i.e., ao longo da sua existência tem necessidade de estabelecer relacionamentos com outras pessoas, de viver em grupo;
- **Fatores de ordem material**, pela otimização de recursos e economia de custos. Para além de razões de eficiência, eficácia e de economia, há que considerar o conhecimento desenvolvido pela experiência e vivência de todos os membros organizacionais;
- **Efeito de sinergia**, ou seja, o efeito multiplicador da atividade colaborativa dos seus elementos: um resultado maior que a soma dos resultados que se obtinham caso cada um atuasse isoladamente.

O termo organização, de origem grega *organon*, significa, de acordo com (J. G. C. Costa, 2001), instrumento ou ferramenta - noção que nos sugere uma abordagem mecanicista do sistema organizacional. Já Pereira (2008) defende que “organização deriva de órgão” (p.39), uma estrutura ou sistema animado, ordenado para operar um conjunto de funções ou alcançar determinados propósitos - uma descrição que insinua um elevado cariz biológico.

Da revisão sistemática da literatura efetuada constatamos que é comumente aceite o entendimento das organizações enquanto sistemas sociais compostos por subsistemas que integram ações individuais e coletivas (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

Uma conceção teórica, capaz de nos introduzir neste estudo, define a organização como “uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns” (Bilhim, 2006, p. 21).

O conceito remete-nos para uma perspetiva que coloca a organização inserida num vasto meio social onde, a cada momento, reajusta o seu posicionamento e procura formas de alinhar motivos e intenções que visem atingir, através da atuação dos seus membros, objetivos institucionais e individuais. Refira-se, ainda, que muito embora existam propósitos comuns, tal não significa que todos os indivíduos se vinculem a estes e esqueçam os seus próprios propósitos.

De acordo com o articulado de Pereira (2008), qualquer organização, independentemente da área de actividade, dimensão, estrutura ou objetivos que persegue, tende a integrar cinco subsistemas estruturais:

1. **De produção** – relativo ao *core business* da organização. Neste subsistema a questão central é, fundamentalmente, a motivação para a realização de uma atividade: qual o empenho, tempo e esforço dispensado pelas pessoas?
2. **De fronteira** – respeitante às relações e interação com o meio. Neste subsistema deverá atender-se a questões cognitivas. Trata-se, de acordo com o autor, do conhecimento da própria organização, do estudo de normas e valores, particularmente nas relações e interações organizacionais, assim como a interpretação e resposta a estímulos ou a atribuição de causa.
3. **De manutenção** – visa a integração dos seus membros nos seus papéis funcionais: aprendizagem e socialização, com forte orientação para a manutenção da estabilidade e preditabilidade da organização. O aspecto central deste subsistema é a integração dos indivíduos no seu papel organizacional (definidos pela organização formal), orientados para o desempenho de tarefas com um mínimo de coordenação e estabilidade.

Uma questão que, com frequência, se coloca nesta dimensão diz respeito à resistência à mudança de atitudes.

4. **De adaptação** – referente à gestão de processos de mudança, sejam devido aos impactos do meio ambiente, sejam por pressões internas que emergem dos grupos ou indivíduos. O subsistema adaptativo está intrinsecamente associado a processos de mudança. Defende Pereira (2008) que as organizações, tal como outros organismos vivos têm um ciclo natural: nascimento, desenvolvimento e declínio. Mais acrescenta que, em períodos de grande turbulência, como o que vivemos atualmente, é expectável que a última tendência tenha um grande peso social, e psicológico - acrescentaríamos nós;
5. **De gestão** – este último é transversal a todos os subsistemas anteriores na medida em que exerce planeamento, direção, organização e controlo sobre eles. Este subsistema tem os seus fundamentos num *mecanismo psicológico* de base que é o processo de tomada de decisão.

Neste contexto, poder-se-á concluir, portanto, que estamos perante uma realidade essencialmente composta por fenómenos circunstanciais, sociais e psicológicos, onde emerge a necessidade de estudar e compreender o *organizacional behavior*⁷ (Pereira, 2008).

O conceito de *comportamento* é uma conceção da psicologia, do início do século XX que, numa formulação genérica, representa toda a ação (humana ou animal) observável num sistema aberto (Pereira, 2008).

Transposta aquela conceção para o contexto organizacional, cremos poder evocar o conjunto de ações (reações), em função de informações ou estímulos recebidos do ambiente ou de uma condição onde previsivelmente, perante idênticas circunstâncias, identificamos diferentes respostas.

⁷ O estudo do comportamento organizacional teve origem nos Estados Unidos a partir de unidades curriculares de cursos de Psicologia e Engenharia de Factores Humanos. Entendida como área de conhecimento interdisciplinar congrega diversos ramos e orientações relativas à interação humana quando o objetivo é alcançar propósitos comuns (Pereira, 2008).

Nos anos 60, com o trabalho de Pugh, surgem as primeiras tentativas para delimitar a área do *Comportamento Organizacional* enquanto ciência independente, muito embora fortemente suportada na psicologia, sociologia e economia. Definia-se, então, como o estudo da estrutura e funcionamento das organizações, bem como do comportamento dos seus colaboradores e grupos (Siqueira, 2002).

Ainda de acordo com a mesma autora, depois de vários ensaios de circunscrição daquele constructo, no final da década de noventa, com o contributo de Wagner III e Hollenbeck (1999) emerge uma nova proposta de estruturar o comportamento organizacional - uma configuração em três níveis: **micro-organizacional**, centrado nos aspectos psicossociais do indivíduo e as dimensões da sua atuação em contexto organizacional (área com grande contribuição teórica da psicologia); **meso-organizacional**, dimensão mais voltada para questões ao nível dos processos de grupo e equipas de trabalho (com grande sustentação teórica nos postulados da antropologia, sociologia e psicologia social) e, finalmente, **macro-organizacional**, que sob uma perspetiva holística dá ênfase ao entendimento da organização como um todo (registam-se, neste nível, os contributos da antropologia, ciência política e sociologia), (Siqueira, 2002).

A literatura expõe, frequentemente, três níveis de análise: individual, grupal e organizacional (J. M. C. Ferreira et al., 2001; Robbins, 2004).

A Figura 1.1 apresenta uma representação do modelo básico de comportamento organizacional. Em cada nível, apresentamos as variáveis mais influentes, bem como as complexas interações que se exercem dentro de cada nível de análise, e entre níveis distintos, de forma sistémica.

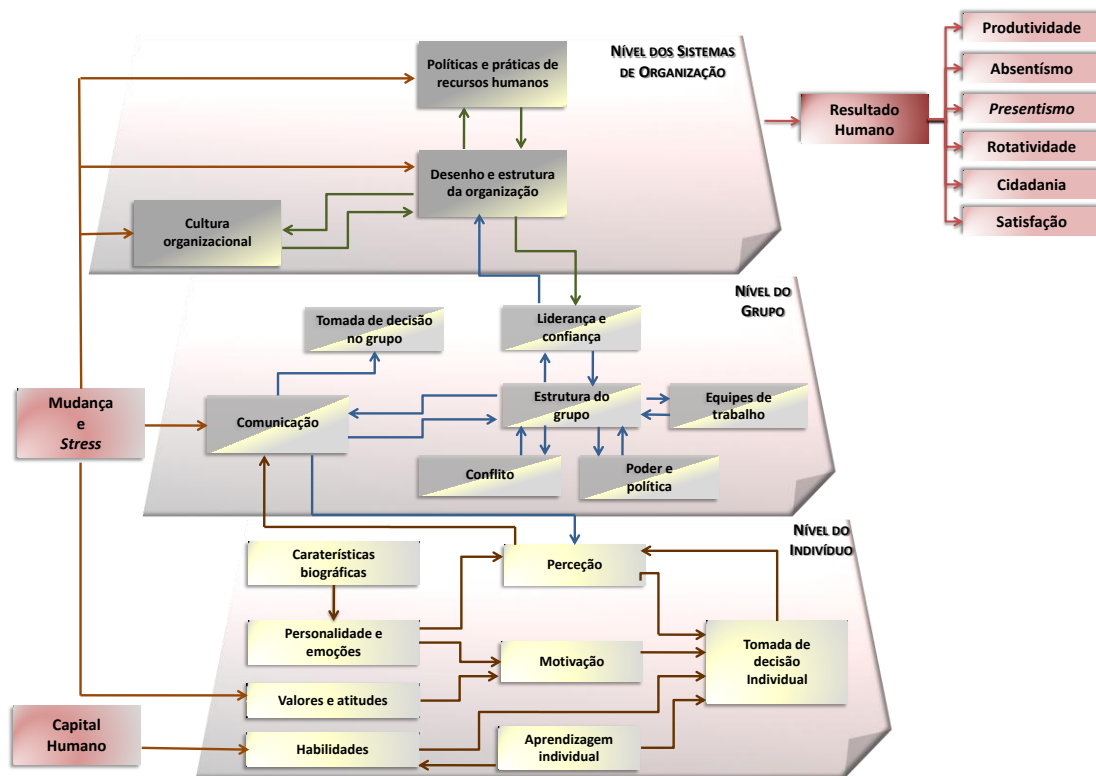


Figura 1.1: Modelo básico de comportamento organizacional

Fonte: Adaptado de Robbins (2004)

Atentos os objetivos do presente trabalho adoptamos o conceito de Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007) ao definir o **comportamento organizacional** como “a disciplina que tem por domínio específico o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional, e o modo como os processos e práticas internos afectam indivíduos e grupos” (p.38), ou seja, a forma como as pessoas atuam e contexto organizacional, onde a questão central firma em saber *quais as causas do comportamento organizacional*.

Tal desiderato foi, segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), considerado por Pfeffer em 1997 uma questão primordial entre todas as que se colocam no domínio do estudo organizacional, considerando a repercussão desta sobre as várias dimensões do comportamento organizacional.

Para Weick (1979), os comportamentos de um indivíduo são contingentes em relação aos comportamentos de outro (ou outros) indivíduo(s). Mais afirma que o resultado da interação entre as pessoas produz uma interdependência cognitiva. Proposições que enunciam a tese de que “**a realidade é socialmente construída**” [sublinhado dos autores] (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Poder-se-á compreender o comportamento dos indivíduos descurando os contextos em que aqueles ocorrem? Cremos que não. Do mesmo modo que não se poderá afirmar que o comportamento está isento da influência de motivos disposicionais.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), o comportamento humano resulta, nas suas diversas interações, do ajustamento entre indivíduos e situações, sendo considerado consequente de dois grandes determinantes: as disposições individuais e os fatores situacionais. Existe ainda uma abordagem que propõe que os comportamentos podem ser explicados pela interação entre ambos.

Este tema será desenvolvido, com maior detalhe, no Capítulo III.

1.3. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM GESTÃO

A principal finalidade da gestão deve ser a de assegurar a máxima prosperidade para cada empregador, combinada com a máxima prosperidade para cada empregado

(Taylor, 1911, p. 9)

Porquê uma referência à evolução do pensamento em gestão?

Antes, porém, o que devemos entender por gestão?

Uma noção simplista deste conceito prenuncia a gestão como o processo de se conseguir obter resultados através do esforço de outros com o implícito controlo de recursos materiais e/ou financeiros. Significa, pois, que é,

essencialmente, tarefa da gestão interpretar objetivos pré-estabelecidos e transformá-los em ações para todos os atores organizacionais através do planeamento, organização, direção e controlo (Teixeira, 2010). De acordo com o autor, cada vez mais se reconhece uma correlação positiva entre o sucesso organizacional e a qualidade da sua gestão.

Peter Drucker (2008) ao enunciar o carácter primário da gestão, afirmou que esta “existe para defender os resultados das instituições. Tem de começar com os resultados pretendidos e de organizar os recursos da instituição de modo a alcançar esses resultados” (p.109). Indicou, ainda, três dimensões da gestão, a saber:

- Estabelecer a missão e de objetivos específicos;
- Envidar esforços para que o trabalho seja produtivo e o colaborador eficaz;
- Gerir impactos sociais e as responsabilidades sociais.

Para Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007) o estudo da evolução do pensamento em gestão é fundamental para a compreensão do papel da gestão nas organizações. De acordo com os autores “a evolução das ideias da gestão pode ser entendida como resultado das tensões entre forças sociais ...ocorrendo no pano de fundo das condições sociais, culturais e económicas” (p.26). Mais observam os autores que “aqueles que não conhecem a história estão condenados a repeti-la. Estão também votados à perda que resulta de não poderem aprender com os erros e os sucessos do passado.” (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 25).

As respostas dadas, ao longo do tempo, em nome de um *desenvolvimento organizacional* mostram quão importante as teorias organizacionais são para a ação da própria organização, para a conduta dos gestores, a presença das pessoas nas organizações e, em suma, o bem-estar das sociedades (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

Muitas das correntes convencionais sobre as organizações e a sua gestão foram construídas a partir de um conjunto de imagens⁸, entendidas como fidedignas, de onde se destacam as frequentes referências às perspectivas mecanicista e biológica.

De acordo com Morgan (1986), pelas principais metáforas, as organizações são vistas como máquinas, organismos, cérebros, culturas e sistemas políticos.

Na mesma linha, embora com uma terminologia diferente, Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) propõe a classificação das organizações segundo as perspetivas racional, orgânica, política, cognitiva e humana, mencionadas no Quadro 1.1.

Quadro 1.1: Perspetivas da Organização

PERSPECTIVA	BREVE DESCRIÇÃO
A ORGANIZAÇÃO RACIONAL	A organização visa, através de níveis elevados de planeamento e formalização, aumentar a eficiência e diminuir a incerteza. A organização racional é um mecanismo em que a racionalidade colectiva se sobrepõe à racionalidade individual. Esta perspectiva tem o mérito de entender a importância da eficiência e do controlo da incerteza, mas não abarca fenómenos como a importância da envolvente ou a racionalidade limitada dos actores organizacionais. Pontos críticos: homogeneidade; unicidade de objectivos; primado da estrutura; formalização.
A ORGANIZAÇÃO ORGÂNICA	Esta perspectiva toma a organização como um ser vivo, adaptativo, atento às características da envolvente e oscilante entre a adaptação e o desajuste. Tal como os seres vivos, as organizações adaptam-se ou são removidas. Todavia, a competição organizacional não replica de forma perfeita a competição no mundo natural (por interferência de factores políticos, por exemplo). Pontos críticos: carácter sistémico da gestão; importância da envolvente; natureza evolutiva; afectação de recursos.

⁸ O recurso a metáforas para a criação de conhecimento é um clássico em teorias das organizações. A linguagem metafórica e a própria analogia apresentam-se na literatura como valiosas ferramentas para a mudança concetual ao abrirem novas perspetivas e facilitarem o entendimento do abstrato.

PERSPECTIVA	BREVE DESCRIÇÃO
A ORGANIZAÇÃO POLÍTICA	Dada a diversidade dos actores e dos interesses em jogo, as organizações podem ser entendidas como arenas políticas, nas quais a manutenção ou o reforço do poder são motivações essenciais. Reduzir tudo ao factor político é, contudo, desviar a atenção de uma realidade complexa para uma versão simplificada (e incompleta) dessa realidade. As organizações são realidades políticas mas não apenas isso. Pontos críticos: diversidade de interesses; negociação e conflito; luta pelo poder; formação de coligações; a mudança como fonte de turbulência política.
A ORGANIZAÇÃO COGNITIVA	O objecto é inseparável do sujeito, o que quer dizer que um mesmo objecto (e.g., a organização) pode ser interpretado de diversas maneiras. Esta perspectiva alerta para esse facto e ajuda a explicar por que distintos observadores podem entender o mesmo facto de formas diversas (por exemplo, a negociação salarial tende a gerar interpretações contraditórias entre patrões e sindicatos). Pontos críticos: a organização como realidade socialmente construída; os actores organizacionais como processadores activos da informação; a organização como pluralidade de perspectivas.
A ORGANIZAÇÃO HUMANA	As organizações existem para pessoas. Por isso, os objectivos daqueles que nelas trabalham devem ser cuidadosamente considerados, já que a atenção aos objectivos individuais é condição fundamental para o alcance de vantagem competitiva através das pessoas. Todavia, as organizações não são <i>apenas</i> cenários idealistas de bem-estar humano. São, também, realidades competitivas, paradoxais, conflituosas e alienantes. Pontos críticos: a centralidade dos objectivos individuais; a integração de objectivos individuais e organizacionais; efeito Pigmalião.

Fonte: (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007)

As organizações podem ser entendidas, como vimos, de acordo com as várias perspetivas, todas elas corretas mas incompletas, facto que, segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) se justifica porque não abarcam a organização como um todo. Nas palavras dos autores, todas “ilustram um aspecto importante da natureza e funcionamento das organizações e ... a todas escapam aspectos fundamentais que alguma das outras poderá ter explorado. Isoladamente, as diversas abordagens não passam de versões simplificadas de uma realidade complexa” (p.46).

Neste sentido, sustentados nos trabalhos de Gharajedaghi e Ackoff (1984), Morgan (1986) e Bolman e Deal (1991) citados por (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), entende-se que só a combinação de todas as perspectivas pode explicar o verdadeiro nível de complexidade e multidimensionalidade das organizações. Emerge, assim, a meta-metáfora da **organização** como uma **amálgama** que preconiza que nenhum acontecimento organizacional deve ser visto separadamente, na medida em que “as múltiplas perspectivas se fundem e confundem num entrelaçado de objectividade e subjectividade, afecto e cognição, presente e passado, rotina e adaptação” (p.46).

Atentos os objetivos da nossa investigação não vislumbramos, por ora, interesse maior numa inventariação exaustiva de significados das imagens organizacionais apresentadas. É nossa convicção, porém, que das diversas abordagens e escolas de pensamento, importa realçar a evolução dos conceitos centrais e a sua relação com o desenvolvimento da própria organização como resposta à crescente complexidade e às mudanças radicais da sua envolvente. Neste sentido, tendo como referência os principais paradigmas da relação de trabalho dos indivíduos nas organizações, passamos a agrupar em três categorias as grandes teorizações que dominaram no último século.

De acordo com a terminologia de Teixeira (2010) consideramos as seguintes categorias: perspectiva estrutural, perspectiva humana e perspectiva integrativa, representadas pela Figura 1.2.

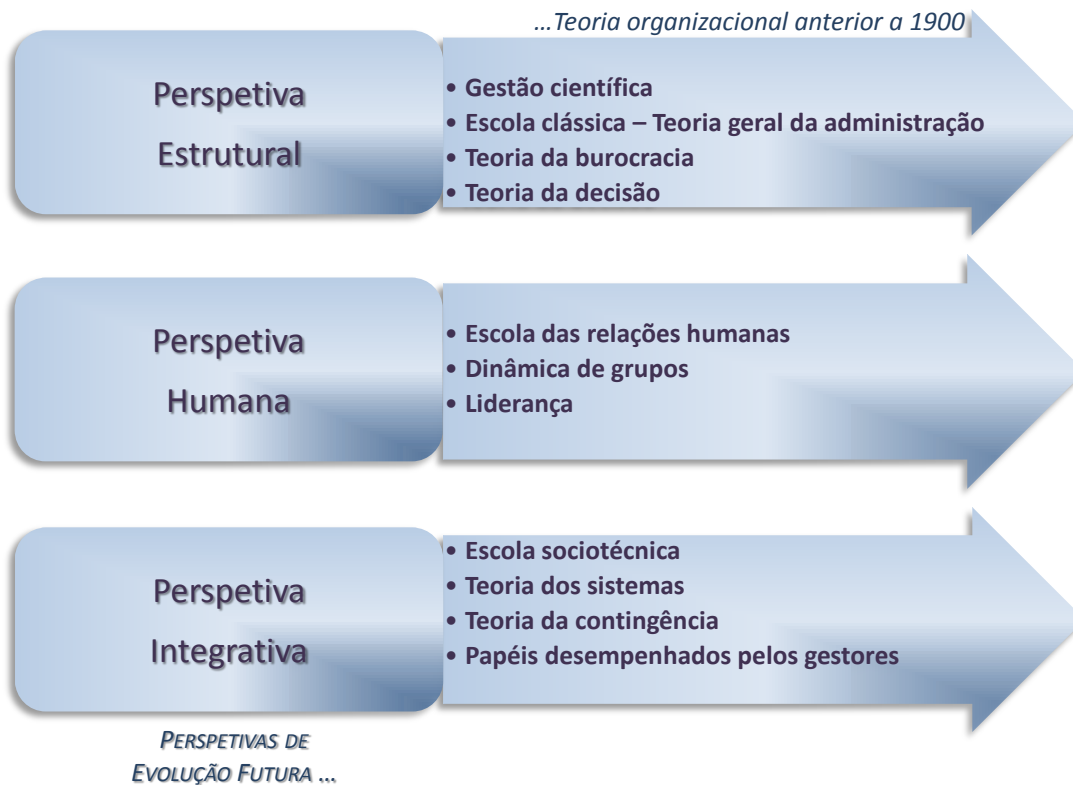


Figura 1.2: Evolução do pensamento em gestão: Principais abordagens

Fonte: Elaboração própria a partir do texto de Teixeira (2010)

PERSPETIVA ESTRUTURAL

...antes de 1900

De acordo com Teixeira (2010), Moisés é com alguma frequência indicado como um dos primeiros responsáveis por um grupo a tomar decisões que se enquadram no âmbito da gestão. Tendo como conselheiro o seu sogro para a organização e melhor coordenação do seu povo escolheu dez dos seus seguidores que por sua vez coordenariam cinquenta subordinados, dos quais coordenariam cem, e estes, por sua vez, um milhar.

Outros exemplos de coordenação de tarefas desempenhadas por elevado número de pessoas para a concretização de determinados objetivos poderiam

ser invocadas, basta, para tanto, pensarmos nas grandiosas construções como as pirâmides do Egito, os templos gregos e romanos ou os jardins da Babilônia. Significa, pois, que já era reconhecida a necessidade de planejar, organizar e controlar.

Segundo Teixeira (2010), as principais referências ao que hoje entendemos como *princípios de gestão* encontram-se nas obras dos economistas liberais. Adam Smith é um exemplo, de acordo com Teixeira, quando no seu livro intitulado *A Riqueza das Nações*, de 1776, dedica um capítulo à divisão do trabalho, em várias fases, numa fábrica de produção de alfinetes.

Surgem, ainda, na literatura especiais referências a organizações como as Militares e Religiosas, sendo estas especialmente concebidas com base na hierarquia de autoridade, unidade de comando (particularmente em organizações militares), organização territorial e especialização de atividades segundo critérios funcionais.

Reportando-nos a um passado mais recente, com frequência se aponta a revolução industrial como a alavanca para o desenvolvimento das teorias e práticas em gestão que, nos últimos tempos, tem registado um exponencial progresso, como elevado benefício para o conhecimento das organizações e da sociedade em geral (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

Gestão científica

A partir do início do século XX, com os especiais contributos de Frederick Taylor, os princípios da gestão começam a ser formulados, de modo independente, em relação a outras áreas do saber, nomeadamente a economia (Teixeira, 2010).

O principal objetivo das organizações seria, de acordo com Taylor, assegurar à entidade empregadora e a cada empregado a prosperidade máxima. Para o empregador representaria a obtenção do lucro, a otimização e um desenvolvimento integral com vista a uma prosperidade permanente, uma maior eficiência industrial. Para o trabalhador, a prosperidade máxima traduzir-

se-ia num salário elevado, assim como um rendimento máximo, i.e., fazer o melhor possível de acordo com as suas capacidades (Camara et al., 2007).

A organização científica do trabalho de Taylor assenta em quatro princípios fundamentais:

- A aplicação de um método científico para encontrar *one and only best way* de realizar o trabalho;
- Seleção, de forma científica, dos colaboradores para a execução de cada tarefa de acordo com as suas aptidões;
- Desenvolvimento dos colaboradores (treino e educação) de modo a melhorar o seu desempenho;
- Relação amistosa e cooperação entre gestores e colaboradores, embora deva permanecer clara a separação dos deveres entre aqueles.

Através do método científico do trabalho, as organizações aumentaram significativamente a sua produtividade e os trabalhadores conseguiram salários cada vez mais elevados. Não obstante, trabalhadores e sindicatos vieram a opor-se ao regime. Receavam, pois, o trabalho cada vez mais intenso e, por outro lado, a redução do trabalho disponível (Teixeira, 2010).

Escola clássica – Teoria geral da administração

Henry Fayol, fundador da escola clássica de gestão, também conhecido como o pai da moderna teoria da gestão, referia que havia uma melhor maneira de administrar as organizações, prestando mais atenção à administração e controlo global da organização comparativamente com as tarefas (Camara et al., 2007).

Fayol e Taylor foram contemporâneos e a literatura reconhece algo em comum entre as duas doutrinas. Mais refere que aquelas se complementam. Enquanto Taylor prestou particular atenção às funções organizacionais e à produtividade, Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspetiva global, dizendo que o melhor modelo de administração organizacional é aquele que se sustenta em regras, leis e princípios (Camara et al., 2007; Teixeira, 2010).

Os contributos de Fayol para o avanço da gestão foram grandiosos. Ainda nos dias de hoje as funções da administração, o chamado *processo administrativo* – planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar – são consideradas pelos gestores e investigadores da área da gestão (Teixeira, 2010).

Para Fayol são catorze os princípios que devem guiar a administração (gestão) (Camara et al., 2007; Teixeira, 2010):

1. ***Divisão do trabalho***: com o objetivo de produzir mais e melhor com o mesmo esforço, apela à especialização para maior experiência do colaborador;
2. ***Autoridade vs responsabilidade***: a autoridade enquanto exercício de poder deve ser acompanhada por uma recompensa ou penalização. A autoridade e a responsabilidade estão intimamente ligadas – o exercício de uma implica a outra;
3. ***Disciplina***: na assunção de comportamentos de obediência, assiduidade e representação de sinais exteriores de respeito em conformidade com as normas assumidas pela organização e seus atores;
4. ***Unicidade de comando***: cada colaborador deverá receber ordens de um único superior;
5. ***Unicidade de direção***: as organizações devem estar orientadas para objetivos comuns, garantindo-se a unidade de ação e a convergência de esforços para as metas definidas;
6. ***Subordinação do interesse particular ao interesse geral***: os interesses individuais ou de um grupo não devem nunca prevalecer em relação ao interesse da organização como um todo;
7. ***Remuneração do pessoal***: a compensação monetária pelo trabalho prestado deve ser justa e equitativa para o colaborador e para a organização;
8. ***Centralização***: a ação tende a fluir de ou para um órgão ou direção que dá ordens e coordena todas as partes do organismo;

9. **Hierarquia:** composta por uma cadeia de comando, com representação de todos os escalões da hierarquia, pela qual é exercida a autoridade e a comunicação formal;
10. **Ordem:** do mesmo modo que os materiais, também as pessoas devem estar no lugar certo, implica, pois, a adaptação do colaborador à tarefa;
11. **Equidade:** com base num tratamento de benevolência e justiça, e sem que se ponha em causa o interesse geral da organização, as necessidades dos colaboradores devem ser satisfeitas em favor de um sentimento de contentamento;
12. **Estabilidade de emprego:** pela retenção dos colaboradores mais produtivos. Acredita-se que a rotatividade dos colaboradores, regra geral, está associada a uma quebra da eficiência organizacional;
13. **Iniciativa:** os gestores devem encorajar as iniciativas dos colaboradores. Não obstante, devem manter-se os limites impostos pelos princípios da autoridade e da disciplina;
14. **Espírito de equipa:** a harmonia e união dos colaboradores contribui para a unidade da organização. De acordo com Fayol dever-se-ia privilegiar a comunicação verbal e informal em vez da comunicação escrita e formal.

Teoria da burocracia

A teoria da burocracia, preconizada por Max Weber, procura uma *organização ideal* através da legitimação da gestão pela ordem, autoridade, racionalidade e legalidade, hierarquização, uniformidade e consistência, assim como uma clara separação entre a administração e a execução.

Entendia, pois, Weber que o bom funcionamento das organizações assentavam num conjunto de regras e procedimentos bem definidos, defendendo três tipos de autoridade (Camara et al., 2007, p. 85):

Autoridade racional-legal: baseada na crença da legalidade de regras normativas e no direito de quem, ao abrigo das mesmas, impõe a sua autoridade.

Autoridade tradicional: baseada no estabelecimento de crença na santidade que tem origem na tradição e no desenvolvimento dos povos e que legitima a autoridade dos que actuam ao abrigo destes pressupostos.

Autoridade carismática: baseada na devoção a um específico e excepcional acto de heroísmo, ou a um carácter exemplar de uma pessoa, o que lhe legitima a autoridade.

Para Teixeira (2010), o conceito de burocracia apresenta-se ainda hoje com uma conotação negativa e, geralmente, associado a um excesso de regras, procedimentos e papéis com prejuízo numa ação célere e inovadora das organizações. De referir, no entanto, que no âmago da tese preceituada por Weber defendia-se um tratamento equitativo para todos os trabalhadores e a atuação dos gestores sustentada em regras consistentes, registadas em documentos e manuais escritos, é certo, mas também com o intuito de serem ensinadas!

Teoria da decisão

Partindo da teoria da burocracia, Herbert Simon e James March, citados por Teixeira (2010), desenvolveram o modelo⁹ para explicar os comportamentos organizacionais, com especial enfoque na ideia “de que as pessoas que desenvolvem a sua actividade em organizações racionais têm tendência para terem também comportamentos racionais” (p.14). O modelo sugere que, com base em regras e experiências, “os indivíduos geralmente tomam decisões examinando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis” (p.14).

Do que já se discutiu neste ponto dedicado à *perspetiva estrutural* é possível registar que as diversas abordagens procuram resposta para a questão: Como

⁹ Modelo que conferiu a Herbert Simon o Prémio Nobel da Economia em 1978.

criar organizações (perfeitas) para que, como eficiência e eficácia, alcancem os seus objetivos?

Verifica-se a necessidade de uma hierarquização da estrutura que exerça as funções de controlo e supervisão do trabalho.

A ação do gestor é praticamente dirigida para o interior da organização, reunindo esforços no sentido de eliminar emoções e falibilidade em todos os níveis organizacionais, pois, acredita-se que põem em causa a aplicação das normas e regras, assim como a eficácia do desempenho.

PERSPETIVA HUMANA

Com o desenvolvimento das teorias de gestão, das quais fizemos referência na perspetiva estrutural, aquela área de saber conheceu um progresso inquestionável e promoveu respostas a muitos dos problemas até então vivenciados pelas organizações. Não obstante, uma faceta muito importante da gestão foi descurada – a (in)satisfação dos colaboradores e a sua própria resistência perante situações de mudança.

Em busca de respostas a estas questões surgem novas teorizações com ênfase no lado humano das organizações.

Escola das relações humanas

Como reação às teorias ditas clássicas e à sua ênfase excessivamente mecanicista, “cujos modelos não conseguem responder à crise económica de 1929” (Camara et al., 2007, p. 87), nos anos de 1930 a 1940, principalmente nos Estados Unidos da América, desenvolveu-se a escola das Relações Humanas assente no primado de que a chave para alcançar níveis de elevada produtividade está no grau de satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. Esta corrente alerta para a necessidade de compreender os fenómenos que ocorrem na relação dos indivíduos e os grupos e, entre aqueles e a organização.

O início do movimento está, frequentemente, associado às experiências de Hawthorne numa empresa da Wester Electric onde se estudou os efeitos de vários níveis de intensidade da luz na produtividade. Esperava-se que, dos resultados, se viesse a estabelecer um nível ótimo de iluminação. Não foi o que aconteceu. Na realidade, com a variação da luminosidade a produção continuava a aumentar. Verificaram, ainda, que os resultados de produção dos grupos de controlo, onde os níveis de iluminação permaneciam inalterados, também aumentavam.

Perante o que classificavam de *estranhos fenómenos*, em 1927, Elton Mayo e seus colaboradores foram convidados a integrar a equipa de investigadores, seguindo-se um conjunto de várias experiências que incluíram alterações nas condições de trabalho. Havia a necessidade de estudarem empiricamente a deterioração do fator humano nas organizações (nomeadamente, nas empresas industriais) (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Concluíram que outros aspectos havia que não estavam a ser considerados. Não eram as alterações de condições de trabalho que estavam a induzir comportamentos aparentemente contraditórios, mas o facto dos colaboradores que participaram nas experiências terem sido alvo de preferência e de uma atenção especial (Camara et al., 2007; Teixeira, 2010).

Resultado destas experiências, Mayo e seus colaboradores, passam a dedicar mais atenção ao estudo do papel e das normas dos grupos informais onde uns poderiam assumir o papel de líder e outros de seguidores.

De acordo com Camara et al. (2007) duas conclusões destacaram-se destes estudos e vieram a ser a base da abordagem das Relações Humanas: a primeira respeita à importância dos grupos informais dentro das organizações; a segunda refere a enorme necessidade de reconhecimento, segurança e pertença sentida pelos indivíduos. Ainda de acordo com os mesmos autores, provou-se que “a importância dos factores afectivo-emocionais no desempenho dos trabalhadores, ressaltando que a motivação para a produtividade não depende apenas da organização do trabalho” (p.89).

Dinâmica de grupos

Criada por Kurt Lewin, a escola da dinâmica de grupos preconiza que os colaboradores aprendem e aderem mais facilmente a novos métodos de trabalho se lhes fosse dada a oportunidade de as discutirem em grupo e lhes fosse confiada alguma liberdade na concretização das suas tarefas (Teixeira, 2010).

Estudos realizados revelaram que “o grupo é mais que um simples somatório dos seus membros e que este possui uma dinâmica própria em que o incentivo à participação diminui consideravelmente a resistência à mudança” (Camara et al., 2007).

O trabalho de Lewin veio reforçar a tese que defende a importância dos grupos e do seu funcionamento para o sucesso organizacional.

Liderança

A teoria da gestão centrada na liderança surge por volta de 1950, especialmente com os trabalhos de Robert Bales e Douglas McGregor (Teixeira, 2010).

Bales conferiu especial relevância aos grupos e à sua liderança. Distingue os líderes em dois tipos:

- Os líderes de tarefa – no exercício das suas atividades focalizam os objetivos do grupo em termos de produtividade (ênfase nas tarefas);
- Os líderes sociais – procuram atingir os objetivos incentivando a coesão e colaboração entre os membros do grupo.

McGregor ao desenvolver da Teoria X e a Teoria Y propõe duas posições contraditórias de ver o comportamento humano: uma visão pessimista do homem (teoria X) e uma visão otimista do homem (teoria Y) (Camara et al., 2007):

- Teoria X – preconiza que as pessoas encaram o trabalho como algo penoso, um sacrifício a evitar, pelo que precisam e preferem ser dirigidos

e controlados (aceita-se que os colaboradores não assumem iniciativas pessoais);

- Teoria Y – esta teoria retrata um homem com ambição, que gosta de assumir responsabilidades, capaz de se autodirigir e autocontrolar. Encaram o trabalho com naturalidade, desejam satisfazer as suas necessidades sociais e de auto-realização.

De acordo com McGregor, citado por (Teixeira, 2010), os gestores adotam comportamentos diferentes em relação aos seus colaboradores conforme percecionem comportamentos associados à teoria X ou à teoria Y. Relativamente à primeira, o gestor dará grande ênfase ao controlo, supervisão, coesão e punição. A segunda teoria reforça a ideia de que pode haver outra forma de dirigir as organizações através de uma atuação dos gestores assente no desenvolvimento, na autonomia e na recompensa.

PERSPETIVA INTEGRATIVA

Com as escolas integradas na perspetiva estrutural registámos uma preocupação na estrutura organizacional e na forma de executar as tarefas. De acordo com as escolas enquadradas na perspetiva humana a ênfase é colocada no lado humano das organizações.

De acordo com (Teixeira, 2010), nas últimas décadas, o desenvolvimento da gestão têm apresentado estudos que integram as duas perspetivas – a estrutural e a humana.

Escola sociotécnica

A escola sociotécnica de gestão tem como principais protagonistas Frederic Emery e Eric Trist (1960), pelo contributo para a formulação de hipóteses teóricas da abordagem sociotécnica (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Defendem os primeiros autores que as organizações são compostas por dois subsistemas:

- Subsistema **social** - no qual se inclui as atitudes e motivações dos colaboradores, a organização informal, as normas e os valores inscritos na cultura organizacional;
- Subsistema **técnico** – composto pelos métodos e processos de trabalho, bem como equipamentos e tecnologia utilizados para a execução das atividades.

De acordo com J. M. C. Ferreira et al. (2001), muito embora possam ser entendidos como dois sistemas distintos, “a sua dinâmica enquanto subsistemas do funcionamento interno das organizações é fundamentalmente interactiva e interdependente” (p.65).

A abordagem sociotécnica defende que o subsistema técnico, exerce especial influência sobre o subsistema social, dependendo das formas de organização implementadas, assim se pode verificar a produtividade, absentismo, rotatividade ou mesmo acidentes dos colaboradores (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Acrescenta o autor que será por esse facto que, na perspetiva da abordagem sociotécnica, existem diversas formas de ajustamento do subsistema social perante as contingências do subsistema técnico.

Teoria dos sistemas

Ludwing von Bertalanfy, com o seu trabalho sobre a Teoria Geral dos Sistemas, veio abrir novas perspetivas que permitiram uma nova teoria na compreensão das organizações (Camara et al., 2007).

Segundo esta abordagem as organizações podem ser vistas como sistemas que, como qualquer outro organismo, estão abertos ao seu meio ambiente, com o qual devem desenvolver uma relação adequada para a sua manutenção e sobrevivência.

Contrariamente ao que vimos, particularmente nas correntes integradas na perspetiva estrutural, na conceção sistémica das organizações muito dificilmente se poderá induzir uma organização a um modelo ideal, pois é tão

mutável que não poderá ficar sujeito a um esquema rígido de axiomas gerais e universais (Camara et al., 2007).

A literatura observa de modo particular o trabalho de Daniel Katz Robert Kahn (1966) pelos seus contributos para análise das organizações numa perspetiva sistémica (J. M. C. Ferreira et al., 2001; Teixeira, 2010).

Katz e Kahn defendem a necessidade de ver e compreender as organizações enquanto sistemas sociais, com fronteiras específicas, posicionando a ação dos indivíduos e grupos no seu funcionamento interno. Por outro lado, há que considerar que os objetivos e estratégias organizacionais nem sempre estão alinhados com as perspetivas dos diversos atores organizacionais. O modelo teórico dos autores, confere especial atenção aos problemas inter-relacionais, das estruturas e, ainda, da interdependência no funcionamento das organizações (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

As organizações, na perspetiva de Katz e Kahn, devem ser entendidas como uma classe de sistemas sociais¹⁰ com uma estrutura, uma cultura, valores, normas e regras e, ainda, com um sistema de papéis com características específicas. Segundo os autores, os elementos principais do sistema social são os papéis, normas e valores. Quanto ao primeiro – os **papéis** – estes descrevem formas específicas do comportamento humano associadas às tarefas, um comportamento padronizado, portanto. As **normas** representam as expetativas gerais do sistema em relação ao cumprimento dos papéis pelos seus atores. Finalmente, os **valores** exprimem o sentimento dos indivíduos e grupos que interagem no sistema social. Nas palavras de J. M. C. Ferreira et al. (2001), “os papéis justificam o desempenho de uma determinada tarefa, as normas legitimam os requisitos comportamentais para o sistema e os valores orientam os indivíduos e os grupos a cumprirem as suas exigências morais mais elevadas” (p.60).

¹⁰ Os sistemas sociais são compostos por pessoas, recursos materiais e tecnológicos e só existem quando os seus elementos constituintes estão em interação.

Tomando como referência a tese preconizada pelos defensores da aplicação do conceito de sistema aberto às organizações, para sobreviverem têm aquelas que se adaptar às situações com que se defrontam, responder às mudanças do ambiente (Teixeira, 2010) e, acrescentaríamos nós, dedicar especial atenção concretização efetiva de alterações necessárias para ajustar o seu sistema social.

Teoria da contingência

A teoria contingencial está profundamente associada às grandes alterações sociais, políticas, económicas e culturais que emergiram desde o final da 2ª Guerra Mundial (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

Para (Camara et al., 2007), a abordagem contingencial emerge da influência da teoria sistémica e do neobehaviorismo¹¹. Assim, perante um determinado estímulo, o indivíduo apresenta uma determinada resposta, “a eficácia dessa resposta pode modificar o estímulo, suprimi-lo ou reforçá-lo ... respostas adequadas tendem a reforçar positivamente o comportamento e a reforçar o estímulo; respostas inadequadas tendem a reforçar negativamente o comportamento e a inibir o estímulo” (p.96).

Esta abordagem abarca duas lógicas (Camara et al., 2007, p. 96):

lógica sistémica – a organização é um sistema que depende do seu sistema envolvente, do meio onde está inserida e dos subsistemas que a compõem;

lógica contingencial – as respostas ideais são aquelas que demonstram ser eficazes na interação com o meio.

Nesta teoria destacaram-se os trabalhos de Lawrence e Lorsch ao enfatizarem a tese que preconiza que perante determinados ambientes algumas organizações conseguem a sua manutenção mais facilmente que outras, tornando-se imperiosa a existência de modelos organizacionais em função das características do meio envolvente.

¹¹ No behaviorismo clássico entendia-se que a resposta a um estímulo dependia da “qualidade” desse mesmo estímulo. Já no neobehaviorismo o foco está na resposta.

Perante um cenário de mudança e incerteza, J. M. C. Ferreira et al. (2001) afirma que não há um modelo de organização melhor que outro com vista à plena eficiência organizacional. O melhor modelo, perante ambientes externos diversificados e facilmente mutáveis, será “aquele que consegue uma melhor adaptação e ajustamento face às contingências das pressões e oportunidades desses mesmos ambientes” (p.101).

Papéis desempenhados pelos gestores

Uma das mais recentes teorias de gestão teve o contributo de Henry Mintzberg. Depois de ter estudado a atuação de vários gestores de várias organizações conclui que, normalmente, a atividade daqueles não se desenvolve de acordo com as funções clássicas da gestão, i.e., planeamento, organização, direção e controlo. Antes, assumem, na sua atuação, de modo natural dez papéis que o autor agrupou em três classes que passamos a representar no Quadro 1.2.

Muito embora a tese dos dez papéis do gestor não esteja isenta de crítica por parte de outros autores, pois revêem naquele articulado as funções clássicas da gestão, a perspetiva de Mintzberg alerta para a importância do comportamento do gestor e pode afirmar-se que complementa as outras teorias. Com efeito, evidência o “indivíduo e a motivação (papéis interpessoais), a comunicação (papéis informacionais) e a liderança e tomada de decisões (papéis decisórios)” (Teixeira, 2010, p. 19).

Quadro 1.2: Os dez Papéis do Gestor, segundo Mintzberg

PAPÉIS DO GESTOR		BREVE DESCRIÇÃO
Interpessoal	Figurativo	Desempenho de funções cerimoniais e sociais enquanto representante da organização
	Líder	Interage com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os
	Relação	Estabelece uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da organização
Informacional	Recetor	Recebe informações quer do interior quer do exterior da organização
	Disseminador	Transmite aos outros membros da organização as informações adquiridas
	Transmissor	Informa, para o exterior da organização, sobre os planos, políticas, ações e resultados
Decisional	Empreendedor	Desenvolve iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente
	Solucionador de distúrbios	Responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados
	Distribuidores de recursos	Controla a afetação de pessoas, recursos financeiros, materiais, equipamento e tempo, programando e aprovando as decisões respetivas
	Negociador	Participa nas atividades de contratação e negociação

Fonte: Elaborado a partir de Teixeira (2010)

PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA

Consequência das alterações sucessivas do ambiente em que as organizações operam, a época atual tem sido designada por John Galbraith e Charles Handy, citados por Teixeira (2010), como o início da *era da incerteza*. Outras expressões têm sido utilizadas para classificar a era atual: turbulência, crise, caos (Peter Drucker, Tom Peters e Robert Waterman, citados por Teixeira (2010)).

A tendência mais enunciada como característica da época é, de acordo com Peter Drucker (2008), a passagem de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento. Nas palavras de Drucker, “o factor produtivo decisivo para obter lucros e os controlar já não é o capital, nem a terra, nem o trabalho – é o saber” (Teixeira, 2010, p. 20).

Outra tendência que já nos é bastante familiar respeita ao *fim do emprego para toda a vida*. Com efeito, cada vez mais o contrato de trabalho tradicional é substituído por novas formas de trabalho como sejam os contratos flexíveis, trabalho temporário ou mesmo teletrabalho.

É imperativo que, paralelamente, seja promovida a discussão acerca dos limites e riscos para as pessoas, famílias e sociedade em geral destas mudanças. Como refere Camara et al. (2007), as consequências do desemprego, por exemplo, estão longe de se circunscreverem à esfera económica. Os aspectos de ordem psicológica podem ser profundos dada a importância conferida pela sociedade contemporânea à vida ativa.

Segundo Teixeira (2010)

Se autores como P. Drucker, T. Peters e R. Waterman, entre outros, estão certos, a evolução da gestão passará por uma nova ênfase nas relações humanas, o ‘novo movimento das relações humanas’ como alguns já lhe chamaram (Joan Woodward). Peter Drucker prevê, no entanto, que a organização do futuro venha a levantar novos problemas de gestão assistindo-se a uma crescente necessidade de os gestores com experiência voltarem à escola, o que conduzirá também à evolução do ensino da gestão (p.20).

Suscitam-nos particular atenção as palavras de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) ao afirmarem que, nos tempos de hoje, “traçar potenciais caminhos futuros pode ter o mesmo significado que traçar desenhos na areia: quando a água da maré chega, todos os desenhos se desvanecem” (p.72).

Haverá soluções perante um ambiente tão imprevisível?

Diversas pesquisas teóricas e empíricas apontam para a necessidade das organizações verem os seus membros enquanto seres racionais, cognitivos,

emocionais e espirituais (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007) e de atuarem como organizações positivas (Cunha, Rego, Lopes, & Ceitil, 2008).

Os indivíduos não são *titulares* de padrões de comportamento de uma forma inata, mas antes, aqueles são adquiridos/desenvolvidos pela experiência direta e indireta, i.e., por observação e por ideação (J. G. Neves, Garrido, & Simões, 2008). Para Bandura (1977), citado por J. G. Neves et al. (2008), “o papel desempenhado pelos processos simbólicos e auto-reguladores no funcionamento psicológico, em que o sujeito não é um ser passivo face às influências externas, mas alguém com capacidade para influenciar o seu próprio comportamento” (p.26).

Neste sentido, adquire especial importância o desenvolvimento de atitudes e comportamentos ancorados à uma *gestão positiva*.

1.4. DESIGN ORGANIZACIONAL

Somos criaturas do nosso cordão umbilical cultural. Todos somos forçados a operar sob a umbrellla do nosso software mental-emocional pessoal e interno. Estas sementes fundamentais do comportamento e dos valores orientadores afectam subconscientemente as abordagens/estilos de gestão e colocam-nos em conflito.

(Beer, 2003, p. 261)

Se um físico atómico quisesse estudar a resistência de uma barra de ferro a utilizar para sustentar o tabuleiro de uma ponte, não iria estudá-la em termos de átomos de ferro e dos seus componentes nucleares. A este nível de análise não é, sequer, possível definir uma barra de ferro. É necessário dar um salto conceptual na análise da realidade e passar da microanálise para a macroanálise, para se chegar a conclusões satisfatórias sobre a resistência daquela barra (Pereira, 2008, p. 74).

Neste ponto do nosso trabalho, entendemos ser imperativo uma referência ao *palco*, onde atuam as personagens organizacionais, com especial incidência a

dois dos seus pilares: a *Cultura* e a *Estrutura*, entre outros que integram os componentes organizacionais (Figura 1.3).

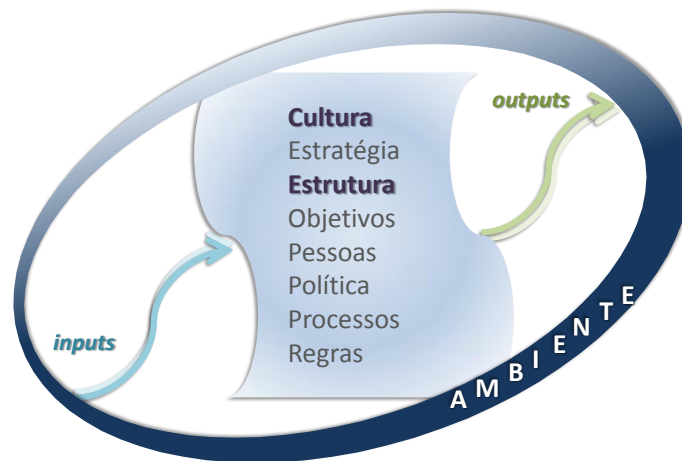


Figura 1.3: Componentes da organização

Pela analogia anteriormente apresentada, com referência a constructos da área da física, queremos expressar a nossa convicção de que, para compreendermos o comportamento do indivíduo, necessitamos conhecer a *atmosfera que ele respira* dentro da organização; os estímulos sociais, culturais e estruturais que nas diversas interações interpreta e aos quais atribui um significado.

Por outras palavras, a compreensão da complexidade do quotidiano organizacional passa, necessariamente, por tomarmos consciência de que a realidade é socialmente construída. Assim, a estrutura deve ser vista não apenas em função de determinados atributos mas, fundamentalmente, em razão de padrões emergentes de interação, resultado da interpretação de práticas, costumes, crenças e valores, que abarca a realidade subjetiva inerente às organizações: a sua **cultura**.

Poder-nos-ia, agora, ser questionado se antes não deveríamos falar de clima organizacional, entendido como “equivalente das percepções partilhadas, as quais funcionam como uma estrutura comum de referências e na qual, segundo Ashforth (1985) e Rentsh (1990) o núcleo central é o significado” (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 441).

Se o fizéssemos estaríamos a limitar o âmbito da configuração do *cenário* organizacional. Pois, o clima, sendo “uma parte da cultura, revela-se insuficiente para explicar o funcionamento das organizações” (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 445).

Para Schein (1985), a cultura é

o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a maneira correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p.9).

A cultura assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. Como refere Mintzberg (2004) para se perceber como se estruturam as organizações, temos primeiro que compreender como funcionam, particularmente, importa saber quais as funções de cada ator organizacional e como essas funções se inter-relacionam.

De acordo com o modelo dinâmico de cultura organizacional de Schein (1985) a profundidade da cultura assenta num conjunto de pressupostos básicos – ideologia de base - nos quais os indivíduos vão percepcionar a realidade organizacional e, em consequência, construírem as suas atitudes. Este é considerado o nível mais profundo da cultura e cuja influência é exercida ao nível do inconsciente. A um nível mais consciente apresentam-se os valores e, finalmente, ao nível superficial, os artefactos. Ainda, de acordo com a autor, citado por Camara et al. (2007), uma cultura forte não é, necessariamente, sinónimo de uma cultura melhor ou mais adequada. Com efeito, uma cultura pode ser forte sem que desse facto resultem vantagens para a organização. Considere-se, a título exemplificativo, uma organização com normas e valores bem enraizados mas totalmente desajustados face às necessidades da organização em termos de relacionamento com o seu exterior. Ou, uma

organização localizada em ambientes turbulentos com uma cultura de forte cariz burocrática e adversa à inovação.

Tomando como referência o preceituado por J. M. C. Ferreira et al. (2001) e Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) podemos afirmar que a cultura organizacional:

- Facilita a articulação entre práticas e valores da organização. A título de exemplo uma cultura essencialmente individualista facilita a implementação de sistemas de incentivos de base individual;
- Facilita ou promove determinados comportamentos e atitudes, atuando como instrumento da gestão. Ao estabelecer um conjunto de normas e valores, as organizações fornecem indicações claras sobre as regras de conduta aceites ao mesmo tempo que define um padrão de expectativas comportamentais, entendidas como facilitadores para alcançar os objetivos da organização;
- Facilita a estabilização e a preservação de padrões de comportamento que garantam o que Hannan e Freeman (citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007)) designaram por reprodutibilidade, necessária para que as organizações adquiram rotinas estáveis através de um controlo normativo/cultural eficaz (deste aspecto é exemplo o processo de socialização de novos membros). Tal não significa, porém, que permanece inalterável ao longo do tempo, mas antes que não muda facilmente ou ao sabor de conveniências por parte de alguns *stakeholders* da organização;
- É um fator promotor da identificação dos colaboradores com a organização, porquanto potencia o desenvolvimento enquanto indivíduos e membros de uma unidade social. A cultura poderá ser usada para “reforçar o sentimento de identificação e de pertença ao colectivo, contribuindo ao mesmo tempo para a resolução das necessidades de afiliação, um traço particularmente intenso na cultura nacional portuguesa” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 648).

A relevância subjacente à gestão dos elementos da cultura está no facto de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens para a organização. No articulado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) **“a cultura pode ser equiparada, por analogia, à personalidade da organização, ou à cola que a todos une em torno de uma mesma missão”** [realce nosso] (p.658).

Os mesmos autores propõem uma classificação das diversas tipologias de cultura organizacional (Figura 1.4), resultante do cruzamento de dois eixos:

- Orientação interna vs orientação externa
- Flexibilidade vs estabilidade

Também, neste âmbito, não se poderá afirmar que algum dos tipos de cultura expostos seja intrinsecamente superior relativamente a cada um dos outros. Para os autores Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) a adopção de uma ou outra cultura é contingencial, “o que importa é edificar/alimentar uma cultura organizacional mais adequada à estratégia da organização” (p.660).



Figura 1.4: Uma tipologia de culturas organizacionais

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, pp. 659-660)

Exposta que está a importância da cultura para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos, vejamos, agora, a sua influência sobre as estruturas organizacionais. E, em bom rigor, até podemos mesmo afirmar que estes componentes são mutuamente influenciados.

Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) referem que “é fácil compreender a centralidade da estrutura ... sendo ela o ‘esqueleto’ da organização, é inevitável

que influencie e constranja os comportamentos das pessoas que nela actuam, assim como os ‘caminhos’ que o colectivo organizacional prossegue” (p.604).

Para Mintzberg (2004) “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (p.20).

Mas, porque diferem as estruturas? Porque é que umas têm uma natureza mais mecanicista, outras mais orgânicas ou contingencial? Quais os critérios para a escolha de uma tipologia em detrimento de outras?

Pela estrutura as organizações *esboçam* o meio pelo qual acreditam que com maior eficiência, eficácia e economia conseguem concretizar os seus objetivos.

Resulta, portanto, que a estrutura está intimamente aos demais componentes organizacionais. Nas palavras de J. M. C. Ferreira et al. (2001) “não faz sentido desenhar uma estrutura no vazio e só depois definir a razão de ser da mesma” (p.471).

Esta seria, sem dúvida, uma discussão muito interessante mas que nos afastaria dos propósitos que estabelecemos para a nossa investigação. Basta-nos, de momento, saber que dentro da estrutura organizacional fluem processos de decisão (gestão), ao nível estratégico, administrativo e operacional, que os diferentes atores organizacionais desempenham diferentes papéis e, ainda, que estes se relacionam entre si.

Dentro da estrutura, as organizações tendem a formalizar o comportamento por três vias (Mintzberg, 2004):

- ***A formalização ligada ao posto de trabalho*** – caso em que as organizações prescrevem, sob a forma de uma descrição formal, as especificações do comportamento ao próprio posto. O titular do posto de trabalho sabe quais as suas tarefas específicas, as suas fases, ordem e tempo de operacionalização, bem como o momento e local.

- ***A formalização ligada ao fluxo de trabalho*** – neste cenário, a organização, em vez de relacionar as especificações com o posto de trabalho, a organização aplica um conjunto de descrições funcionais ao próprio trabalho, como se uma dada tarefa fosse acompanhada com um documento de instruções.
- ***A formalização pelas regras*** – nesta tipologia, a formalização do comportamento não é por via do posto de trabalho ou fluxo de trabalho mas pela instituição de regras para todas as situações, i.e., para todos os postos de trabalho, para todos os fluxos de trabalho e para todos os colaboradores. Regras que podem especificar quem está habilitado a fazer o quê, com a autorização de quem, de que modo ou circunstâncias. Normalmente são redigidas e apresentam-se sob a forma de *manual de regulamentos*, que Mintzberg (2004) designa por “bíblia da organização formal” (p.106).

Independentemente do meio de formalização, segundo Mintzberg (2004), o efeito sobre o indivíduo é o mesmo – regularização do seu comportamento – não só para reduzir as suas variações mas também para poder antecipá-los e controlá-los.

Poder-se-á, agora, questionar, qual a configuração mais adequada?

Partindo da conceção de Mintzberg (2004) sobre a estrutura, e citando o mesmo autor “parece que são suficientes cinco mecanismos de coordenação para explicar as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam o seu trabalho: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos de trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações dos trabalhadores ... [Podem mesmo ser considerados como os elementos fundamentais da estrutura,] a cola que aglutina as diferentes partes da organização” (p.21).

A cada configuração da estrutura organizacional¹² está associado um mecanismo de coordenação¹³ que é dominante; uma parte diferente da

¹² (Mintzberg, 2004), refere que cada organização apresenta cinco componentes básicas:

1. **Vértice Estratégico** (VE) - O seu principal objetivo é garantir que estejam reunidas todas as condições para que se cumpra eficazmente a missão da organização. Impõem-se a este nível três tipos de deveres: (a) Controlo do processo de decisão, sendo objetivo primordial garantir que a organização funcione como uma unidade integrada; (b) Gestão das condições de fronteira, i.e., nas relações com o exterior. Este ponto é crítico pois determina a sua capacidade de adaptação a novas situações, bem como a representação de um papel de negociação ao procurar tirar vantagem do exterior; (c) Desenvolvimento da estratégia, pela interpretação das condições do meio em que se insere. Cabe ao VE a definição de padrões de consistência para fazer face aos problemas levantados pelo ambiente, procurando um equilíbrio entre um ritmo de mudança em resposta à evolução do meio mas que não se torne insuportável para a organização.

2. **Linha Hierárquica** (LH) - Liga o VE ao Centro Operacional pela cadeia de quadros com autoridade formal. Existe um número limitado de operacionais que cada gestor pode fisicamente e cognitivamente controlar – amplitude de controlo.

Compete aos quadros intermédios a formulação da estratégia da sua unidade, de acordo com os eixos definidos pela estratégia global da organização.

3. **Centro Operacional** (CO) – Esta é a parte principal de cada organização onde se produzem bens/serviços cujos resultados são essenciais para a manutenção da organização. A incerteza é um dos principais problemas inerentes às organizações complexas, sendo a essência do processo administrativo a necessidade contínua de ultrapassar ambientes instáveis [Thompson (1967), citado por Mintzberg (2004)]. Na medida em que a organização conseguir “proteger” o seu CO, reduzirá a margem de incerteza. É, geralmente, nesta parte que a standardização é levada ao mais alto nível.

4. **Tecnoestrutura** (T) - Constituída por analistas, engenheiros, contabilistas (que não estejam integrados no serviço de apoio), responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, e mesmo não atuando diretamente no centro operacional, organizam o trabalho lá executado com vista a obter sistemas de trabalho que permitam a standardização da organização.

5. **Serviços de Apoio** (SA) - Compreende o conjunto de atividades com a finalidade de servir, apoiar ou facilitar o trabalho no VE, LH e CO – apoiam indiretamente a organização no alcance dos seus objetivos (e.g., serviços de apoio, serviços jurídicos, relações públicas, laborais, investigação e desenvolvimento, recursos humanos, cantina, limpeza, segurança, etc.).

A existência destas unidades dentro das organizações revela a preocupação destas em assumir “atividades de fronteira” controlando-as para, deste modo, reduzir a incerteza. (e.g., cantina: pode reduzir a hora de almoço, determinar o valor nutritivo das refeições, satisfação dos colaboradores, etc.).

O *Vértice Estratégico*, *Linha hierárquica* e *Centro Operacional* estão diretamente relacionados com o que a missão fundamental da organização, relacionam-se através de uma linha de autoridade formal. Quanto à *Tecnoestrutura* e *Serviços de Apoio*, encontram-se separadas da linha de autoridade formal uma vez que influenciam indiretamente o centro operacional.

¹³ Mintzberg (2004) considera a existência de cinco mecanismos de controlo. Defende, ainda, que são a essência da estrutura, a força que liga as diferentes tarefas e partes da organização colocando todos os atores organizacionais a trabalhar para o mesmo fim.

Em cada momento de evolução da organização deve o gestor ter capacidade de análise e lucidez necessária para perceber e adoptar o mecanismo que melhor se adequa a essa fase da vida da organizacional.

Ajustamento Mútuo - Realiza a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal;

organização que desempenha um papel principal e um tipo diferente de (des)centralização. Tal correspondência é apresentada pelo Quadro 1.3.

Para Mintzberg (2004), nenhuma organização existente coincide exatamente com uma única configuração, significa pois que dentro das organizações podemos encontrar híbridos das configurações e transições entre elas. No entanto, apenas poderemos apreender o interior de um espaço pela identificação dos seus limites, razão pela qual, por vezes, há necessidade de estereotipar a realidade.

Voltando à questão que colocávamos há pouco: qual a configuração mais adequada?

Não parece que a resposta possa ser pacífica ou linear. (J. M. C. Ferreira et al., 2001) considera que não existe uma melhor forma de organizar e de dispor meios e recursos, pois **todas as estruturas poderão ser adequadas, desde que ajustadas aos fatores de contingência.**

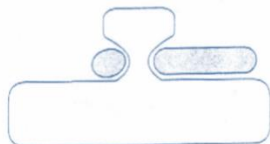
Supervisão Direta – Prevê a existência de membro(s) investido(s) de autoridade e responsabilidade para coordenar o trabalho de outros elementos;

Estandarização dos processos de trabalho – Todo o conteúdo do trabalho é especificado ou (pré)programado;

Estandarização dos resultados – São estabelecidos padrões de desempenho exigindo-se o alcance de determinados resultados;

Estandarização das qualificações - As qualificações e o conhecimento são estandardizados logo que se especifica a formação do Colaborador que virá a executar o trabalho.

Quadro 1.3: Caracterização das Cinco Configurações Estruturais de Mintzberg

	ESTRUTURA SIMPLES	BUROCRACIA MECANICISTA	BUROCRACIA PROFISSIONAL	ESTRUTURA DIVISIONALIZADA	ADHOCRACIA
DESENHO					
MECANISMO DE COORDENAÇÃO	Supervisão directa	Estandardização do trabalho	Estandardização das qualificações	Estandardização dos resultados	Ajustamento mútuo
COMPONENTE- CHAVE	Vértice estratégico	Tecnoestrutura	Centro operacional	Linha hierárquica	Funções de apoio
ESPECIALIZAÇÃO POSTOS DE TRABALHO	Fraca especialização	Especialização vertical e horizontal importantes	Especialização horizontal importante	Especialização vertical e horizontal moderada	Muita especialização horizontal
FORMAÇÃO E SOCIALIZAÇÃO	Pouca formalização e socialização	Pouca formalização e socialização	Muita formalização e socialização	Formalização e socialização moderadas	Muita formação
FORMALIZAÇÃO DO COMPORTAMENTO	Pouca formalização orgânica	Muita formalização e socialização	Pouca formalização burocrática	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, orgânica
TIPO DE DESCENTRALIZAÇÃO	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização selectiva
FLUXO DE DECISÕES	No sentido descendente	No sentido descendente	No sentido ascendente	Diferenciado entre a sede e as divisões	Complexo a todos os níveis
FLUXO COMUNICAÇÃO INFORMAL	Significativo	Desencorajado	Significativo na administração	Moderado entre a sede e as divisões	Significativo em todos os pontos

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004, pp. 330-331;492-493)

Atuando em diversas áreas de atividade, não obstante a sua dimensão, estrutura ou objetivos que perseguem, as organizações e a prática da gestão desde sempre sofreram influências de natureza política, económica e social. O ambiente confronta a organização em termos de oportunidades ou de ameaça, criando um certo nível de incerteza que influencia o seu funcionamento.

Segundo J. M. C. Ferreira et al. (2001) “quanto maior a incerteza originada pelo meio, mais a estrutura tem de ser capaz de absorver tal incerteza, através de elevada diferenciação, planeamento contingente e descentralização das decisões” (p.476). Acrescenta, ainda, o autor que a “diferenciação constitui assim uma resposta organizacional para a especificidade e complexidade do ambiente” (p.476).

Antes de terminarmos este ponto dedicado ao *Design Organizacional*, uma referência especial à **estrutura informal**.

Na organização, a estrutura não se restringe ao conjunto de relações e inter-relações hierarquicamente formalizadas e passíveis de representação num organograma. Como referem Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) “a estrutura cria linhas de comunicação e de relacionamentos informais, que dão origem a uma organização por detrás do organograma”(p.605), i.e., a estrutura informal a qual “corresponde ao lado não previsto e não planeado, mas não necessariamente indesejado” (p.605).

Também Mintzberg (2004) se refere ao sistema informal definindo-o como centros de poder que, mesmo não sendo oficialmente reconhecidos, são redes ricas de comunicações informais, que podem completar ou contornar canais estabelecidos pelas redes formais e onde os processos de decisão funcionam independentemente do sistema regulado.

Dalton, citado por Mintzberg (2004), caracteriza de modo astucioso o lado informal (ou não oficial) como “os laços espontâneos e flexíveis entre os membros da organização, orientados pelos sentimentos e interesses pessoais indispensáveis ao funcionamento da parte formal da organização” (p.66).

1.5. CAPITAL HUMANO, SOCIAL E PSICOLÓGICO NAS ORGANIZAÇÕES

O nosso activo mais importante sai a porta todas as noites.

(Bill Gates)

Na obra de Camara et al. (2007), no capítulo dedicado à gestão do capital intelectual, humano e do talento, o texto inicia-se com uma afirmação que entendemos longe de ser percebida por muitas organizações: “os factores críticos de sucesso de uma empresa nem sempre estão visíveis nos relatórios financeiros”(p.685)¹⁴.

Com efeito, o sucesso organizacional ainda é entendido, por muitos gestores, como um resultado da soma da sua solidez financeira, tecnológica e estrutural.

Camara et al. (2007) e Cunha et al. (2008), nas suas obras, apelam à consciencialização para um conjunto de bens intangíveis relacionados com o potencial de inovação, com as competências das pessoas, com dinâmicas específicas da própria organização e da sua relação com o meio que conferem valor à organização, para além do seu capital financeiro, tecnológico ou estrutural. Na conceção de Cunha et al. (2008) a distinção entre o capital humano, social e psicológico é facilmente perceptível. Pense-se numa equipa formada por pessoas com elevados conhecimentos (habilitações académicas) e competências (técnicas) – *elevado capital humano*, mas no seio da qual a confiança e as redes de cooperação são escassas – *fraco capital social*, e a confiança, o otimismo e a esperança andam “nas ruas da amargura” – *fraco capital psicológico*.

O Quadro 1.4 apresenta uma breve referência a quatro formas de capital existente nas organizações. Dedicaremos maior atenção ao capital humano, social e psicológico.

¹⁴ Neste contexto, entenda-se empresa como um caso particular de organização.

Quadro 1.4: Quatro Formas de Capital

FORMAS	LEMA	COMPONENTES IMPORTANTES	EXEMPLOS DE ACTUAÇÕES APROPRIADAS
Tradicional	O que temos	- Capital financeiro - Capital estrutural/físico - Capital tecnológico	- Boa gestão financeira - Actuação prudente nos investimentos - Conduta atenta às inovações tecnológicas - Benchmarking
Humano	O que sabemos	- Conhecimento explícito - Conhecimento tácito - Experiência	- Métodos e critérios apropriados de recrutamento e selecção de pessoas - Selecção de pessoas com potencial para aproveitarem e desenvolverem o conhecimento tácito impregnado na empresa - Formação e desenvolvimento - Mentoria e coaching - Construção do conhecimento tácito (através, e.g., da rotação de funções e da expatriação – mas também de políticas de segurança no emprego)
Social	Quem conhecemos	- Redes de relacionamento - Confiança - Normas (formais e informais e valores que pautam as relações - Espírito de cooperação - Empenhamiento na organização	- Fomento da comunicação aberta e franca - Equipas trans-funcionais - Programas de conciliação trabalho-família - Programas de apoio ao bem-estar psicológico dos colaboradores - Envolvimento dos colaboradores em programas de voluntariado e na comunidade - Incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores como verdadeiros cidadãos locais e comunitários
Psicológico	Quem somos	- Auto-eficácia - Esperança - Optimismo - Resiliência	- Auto-eficácia: liderar pelo exemplo; facultar feedback positivo acerca do desempenho - Esperança: definição de objectivos; celebração de pequenas vitórias; iniciativas de participação; transmissão de confiança nas pessoas - Optimismo: leniência para com o passado; apreciação do presente; procura de oportunidades futuras; adopção de perspectivas realistas - Resiliência: criação de activos de resiliência; adopção de estratégias destinadas a diminuir riscos

Fonte: Luthans e Youssef (2004), citados por Cunha et al. (2008, pp. 29-30)

Na imagem que os autores anteriormente nos transmitiram, nada nos é referido quanto ao capital tradicional em que opera aquela equipa, mas suponhamos que é abundante e de excelência. Atento este cenário, conseguimos indagar acerca do resultado da equipa? Será que os recursos financeiros, materiais e tecnológicos terão expressão positiva nos resultados do desempenho face ao fraco nível do capital social e psicológico?

De acordo com Cunha et al. (2008), esta conceção tem levado alguns autores, de onde se destaca Fred Luthans, a indicar o capital psicológico “como a fonte por excelência da vantagem competitiva” das organizações. Referem, ainda, os autores que

As restantes formas de capital são importantes e não podem ser descuradas. Mas o que realmente funda a vantagem competitiva é uma combinação idiossincrática e dificilmente imitável de tecnologia, recursos financeiros, talento, cooperação, espírito de equipa, liderança por exemplo, criação e desenvolvimento de conhecimento tácito, entusiasmo, vigor, optimismo, resiliência, esperança e coragem (Cunha et al., 2008, p. 30).

A vantagem e unicidade do capital social e psicológico é tal que

a contratação dos talentos que trabalham numa empresa concorrente não é suficiente para aumentar a competitividade da minha organização – pois é difícil que eu consiga reproduzir o capital de relacionamentos e o capital psicológico construído ao longo de anos e que está impregnado no “modo de ser” da empresa concorrente (Cunha et al., 2008, p. 30).

Acreditamos que Thomas Watson, lendário comandante que elevou a IBM a uma das maiores corporações do mundo, tinha intenção de evidenciar o capital humano, social e psicológico dos seus colaboradores, quando afirmou: **"Acabem com meus recursos financeiros, acabem com prédios, retirem minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem as pessoas em quem eu investi,**

com quem trabalho, porque reconstruirei meu império outra vez” [realce nosso]¹⁵.

O entendimento sobre esta matéria não é linear, tão pouco, consensual entre aqueles que são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas nas organizações. Pensemos naquelas que adoptam processos de *dowsizing* para obtenção de um efeito positivo imediato a nível económico e financeiro, esquecendo que, a longo prazo, os resultados serão perversos, pois as redes sociais de cooperação e de partilha, a confiança, o empenhamento são quebradas e, em muitos casos, destruídas (Cunha et al., 2008).

Seja consequência da globalização económica, da adopção de novas tecnologias ou por pressões de natureza financeira, as estatísticas que nos são dadas a conhecer diariamente são claras: nas organizações de hoje as pessoas representam um “encargo” a evitar ou a minimizar. Assim, são adoptadas medidas a favor da redução do número de quadros efetivos, são subcontratadas áreas de atividade não pertencentes ao *core business*, são utilizadas formas contratuais mais flexíveis (e.g., contratos de curta duração, a tempo parcial ou temporário), contratualização de trabalho qualificado (fora da organização) para negociação pelo preço mais baixo; redução salarial e/ou de supressão de suplementos remuneratórios em troca da manutenção dos postos de trabalho.

A forte pressão económica, orientada para a compressão de custos tem ditado uma tendência agressiva na gestão das pessoas no seio das organizações, não só na parte daqueles que saem da organização mas também para aqueles que são designados por Rego and Cunha 2005, citados por Cunha et al. (2008), como os **sobreviventes** na organização.

Citando Cunha et al. (2008) as organizações que negligenciarem “os factores de natureza social e psicológico, incorrem no risco de empobrecer o capital social contido nas redes de relacionamento, na cooperação espontânea, na confiança

¹⁵ Fonte: http://biponline.prodeb.gov.br/exibe_noticia.asp?cod_noticia=278

interpessoal e no empenhamento afectivo das pessoas na organização” (p.31))¹⁶.

Neste cenário, que é a realidade atual, poder-se-á questionar: qual o esforço para o *colaborador sobrevivente* e qual o custo para a organização?

Muito embora, ainda, não seja um tema dominante na investigação em gestão, o presentismo¹⁷ tem sido evocado para ajudar a compreender duas das principais razões de oscilação de produtividade individual no trabalho: os motivos de ordem fisiológica ou psico-somática (Martinez, Ferreira, Sousa, & Cunha, 2007).

De acordo com J. F. Gomes et al. (2008) existem três perspetivas sobre o presentismo. A primeira refere-se a um estado de trabalho em que a produtividade do colaborador é mais baixa do que o seu normal, devido a problemas de natureza fisiológica ou psico-somático. J. F. Gomes et al. (2008) reportando-se a estudos realizados na área, refere que o trabalho realizado nestas circunstâncias pode apresentar uma **quebra de até 30% da produtividade**.

A segunda e terceira perspetivas partilham a conceção do presentismo, enquanto fenómeno comportamental, em que o colaborador apesar de comparecer intencionalmente no seu posto de trabalho, não desempenha as funções previstas de acordo com os padrões requeridos para a sua atividade. Mais especificamente, na segunda perspetiva o colaborador mantém-se no seu posto de trabalho para além do seu horário de trabalho. Normalmente por pressões do grupo e/ou das chefias, devido a uma cultura na organização de longas horas de trabalho, por uma relação percebida entre progressão na

¹⁶ Acrescentam, ainda, os autores que por vezes é o próprio “capital humano que fica empobrecido – pois ainda que o conhecimento explícito seja renovado e desenvolvido, o conhecimento tácito (o que está imbuído nas mentes e nas práticas das pessoas mas não pode ser explicitado nem transmitido de modo formal) é desperdiçado e/ou acompanha as pessoas que vão abandonando a organização” (Cunha et al., 2008, p. 31).

¹⁷ O presentismo é um constructo utilizado para explicar o facto dos colaboradores estarem presentes nos seus postos de trabalho mas, por razões do foro físico ou psicológico, não conseguem atingir níveis de desempenho que alcançariam em situações normais (Hemp, 2004).

carreira e trabalho incessante, ambientes de trabalho hiper-competitivos, insegurança na relação de emprego. Na terceira perspetiva o colaborador aparenta estar em grande nível de atividade quando, na verdade, não está a trabalhar para os objetivos organizacionais. As principais razões para este comportamento prendem-se com a própria necessidade do colaborador em gerir a sua imagem pessoal, de provocar *boa impressão* perante os outros ou desviar atenções de outros comportamentos (J. F. Gomes et al., 2008).

Trabalhos realizados por Lowe (2002) e Hemp (2004), citados por J. F. Gomes et al. (2008) apresentam um conjunto de indicadores que atentam uma relação negativa entre o presentismo e o desempenho¹⁸

- Trabalhadores com depressão desperdiçam em média 1,8 horas num dia de trabalho.
- A quebra de produtividade devido ao presentismo é 7,5 vezes superior à devida ao absentismo.
- Em doenças como certas alergias, artrite, doenças do coração, dores de cabeça, do pescoço, ou das costas, o rácio sobe para 15:1 (p.774).

Nas palavras de Hemp (2004)

Underlying the research on presenteeism is the assumption that employees do not take their jobs lightly, that most of them need and want to continue working if they can. "We're talking about people hanging in there when they get sick and trying to figure out ways to carry on despite their symptoms," says Debra Lemer, a professor at Tufts University School of Medicine in Boston, **who notes that presenteeism may be more common in tough economic times, when people are afraid of losing their jobs** [realce nosso] (p.50).

¹⁸ Não obstante os dados apresentados, Hemp (2004) refere que o presentismo é um fenómeno invisível e de difícil mensuração na medida é que é de difícil diagnóstico perceber se um colaborador está sob o efeito de um problema físico ou mental.

A investigação sobre o presentismo sugere que estados de patologias fisiológicas ou psicossomáticas afetam negativamente a forma como os colaboradores interpretam estímulos externos e a sua própria experiência profissional (J. F. Gomes et al., 2008; Hemp, 2004; Martinez et al., 2007).

Compreender o estado fisiológico e psicológico dos colaboradores é, de acordo com Martinez et al. (2007), não só importante em termos de responsabilidade social das organizações, mas também em termos do seu desempenho, i.e., da sua competitividade.

1.6. A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Tenho a preocupação de que eu me sinta cá dentro bem. Depois, que as mais 500 pessoas que colaboram no nosso projecto se sintam, cada uma delas, bem. Estou convencido de que muitas se sentem. Penso que isso é, hoje, quase a minha única missão na companhia. É ser capaz de coordenar os outros a partir desse princípio.

(Luis Portela¹⁹)

Para Drucker (2008) as responsabilidades sociais podem surgir em razão de duas vias: (1) a partir de impactos sociais da própria organização ou (2) com problemas da sociedade²⁰. Ambas as situações, afirma o autor, devem ser motivo de preocupação para a gestão.

Para Votaw (1972), citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), a responsabilidade social das organizações

significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido

¹⁹ Presidente da Bial (citado em Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 29)). A Bial é a maior empresa farmacêutica portuguesa.

²⁰ O autor distingue impactos da organização de problemas sociais, referindo que, no caso dos primeiros podem decorrer da própria atividade (por vezes, como efeitos secundários), os segundos são disfunções da sociedade.

ético. Ainda para outras, o significado é o de ‘ser responsável por algo’, no sentido causal (p.942).

Prosseguem os autores aferindo que da diversidade de concepções resultou uma pluralidade de abordagens e teorias. Ao referenciarem o trabalho de Garriga e Melé (2004), Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) apresentam quatro tipos de teorias:

- **Instrumentais** – as teorias instrumentais observam a responsabilidade social das organizações como um meio para melhorar o seu desempenho económico e financeiro.

A questão subjacente é: Que atividades sociais as organizações devem desenvolver para as tornarem mais competitivas, i.e., para melhor alcançar os seus objetivos económicos e financeiros?

- **Políticas** – as teorias de cariz político focalizam-se nas interações que estabelecem com a sociedade. Entre as organizações e a sociedade existe um contrato implícito. Ao mesmo tempo que procuram exercer o seu poder e influência na sociedade sabem que têm deveres de cidadania para com ela.

A abordagem à cidadania organizacional sugere que as organizações, no limite, possam “**assumir responsabilidades sociais quando o Estado e o governo fracassam na sua prossecução**” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 945) [realce nosso].

A questão subjacente é: Como podem as organizações usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na vida política?

- **Integrativas** – as teorias integrativas atendem ao modo pelo qual as organizações integram as exigências sociais nos seus processos decisórios e orientações. Implica, portanto, que façam uma gestão equilibrada dos interesses de todos os *stakeholders*, por outras palavras, as organizações não devem atender apenas aos interesses dos seus *stockholders* (acionistas) mas, igualmente, a outras partes interessadas como sejam, por exemplo, os seus colaboradores.

Mais defende esta teoria que uma organização socialmente responsável cumpre com os seus deveres de ordem económica, legal, ética e discricionária.

A questão subjacente é: Como podem as organizações integrar as várias solicitações sociais nas suas decisões e ações?

- **Éticas** – as teorias éticas preocupam-se com os interesses legítimos dos seus *stakeholders*, com os direitos humanos (dignidade das pessoas), princípios de justiça, de benefício mútuo e cooperação e, mesmo, o desenvolvimento sustentável das sociedades, na perspetiva de que este contribui para o bem comum e o seu progresso.

A questão subjacente é: Que princípios éticos as organizações devem acolher na sua cultura para o bem da sociedade em geral?

Independentemente dos termos e fundamentos da discussão literária acerca da responsabilidade social das organizações, é inquestionável a forte pressão que, atualmente, é exercida sobre as organizações para adoptarem práticas consideradas socialmente responsáveis (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). As razões apontadas para o facto são de natureza diversa. Atentos os objetivos do nosso trabalho fixemo-nos nos aspectos relativos à sua responsabilidade na gestão dos seus colaboradores, pois:

Parece haver sobejas razões para supor que climas sociais favoráveis (participativo; orientados para a aprendizagem e desenvolvimento contínuo; conciliadores da relação trabalho-família) no interior da organização induzem menores índices de absentismo, maior empenhamento e produtividade dos seus colaboradores, maior capacidade de atrair candidatos talentosos, menores níveis de stress, melhor saúde e menores quantidades de acidentes e de erros decisórios.

Estudos sugerem que os actos de boa cidadania nas [organizações] são **interpretados positivamente pelos empregados**, que respondem com mais empenhamento, dedicação e lealdade (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 949)²¹.

Um contexto de rápidas mudanças obriga as organizações a um enorme esforço de adaptação às alterações da sua envolvente (Camara et al., 2007). O meio ambiente em que as organizações atuam mudou, é complexo, incerto e volátil (J. F. Gomes et al., 2008). Qualquer organização, nos dias de hoje, poderá testemunhá-lo. E mesmo com todas as adversidades com que se possam confrontar não podem, de todo, descurar o ambiente de trabalho.

Neste contexto, entendemos o ambiente de trabalho, à imagem de James, Hater, Gent & Bruni (1979) e Rousseau (1988), citados por (Carvalho, 2007), como um constructo de clima psicológico “enquanto conceito multidimensional que engloba as representações psicológicas significativas dos acontecimentos, processos e estruturas organizacionais próximas do indivíduo” (p.4).

Tal conceção prenuncia, pois, que os colaboradores respondem aos estímulos do ambiente de acordo com o modo como os percecionam e o significado que lhes atribuem. Neste sentido, as percepções do ambiente de trabalho são avaliadas, numa fase inicial, ao nível do indivíduo e, posteriormente, porque o ambiente é uma realidade socialmente construída, ao nível de grupo (clima grupal/ organizacional) (Carvalho, 2007) .

Como refere C. P. Parker et al. (2003)

Confusion is generated, however, when the terms collective climate, organizational climate, and organizational culture are used to refer to variables that are also analyzed at the individual level. Although collective climate, organizational climate, and organizational culture are often measured

²¹ Segundo os mesmos autores, um dos indicadores mais evidente deste tipo de preocupações consiste na progressiva quantidade de multinacionais que têm vindo a aderir aos princípios de responsabilidade social, sendo sinal disso, a certificação pela norma SA 8000. Indicam, ainda, os autores que a 31.12.2004, 572 organizações estavam certificadas. Em Portugal, em janeiro de 2005, apenas 4 tinham aquela certificação.

by collecting individuals' perceptions of their work environment, these terms should be reserved for research where the appropriate level of theory and analysis is the work group, organization, or some other social collective (p.391).

O clima psicológico é, assim, um factor intrínseco a todas as organizações. Está arraigado a todas as formas de comportamento dos indivíduos. Não é algo que os gestores possam suprimir, mas antes gerir a todos os seus níveis de complexidade.

Entre as principais preocupações da Psicologia para o século XXI incluem-se matérias relativas à compreensão da felicidade e dos aspectos positivos da experiência humana.

Para consubstanciar esta tendência refiram-se estudos realizados no âmbito da *psicologia positiva*²² com vista ao desenvolvimento do potencial humano, bem como à promoção de novas estratégias para a satisfação dos colaboradores e aumento da produtividade (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

De acordo com Gable and Haidt (2005), a corrente da psicologia positiva desenvolveu-se, fundamentalmente, depois de reconhecido o desequilíbrio entre o número de estudos em áreas relacionadas com transtornos mentais e o número de estudos atinentes a experiências humanas positivas. Com efeito, como indica Marujo et al. (2007) “70% das pessoas não experimentaram desordens mentais; por outro lado, sabe-se que a ausência de doença não constitui, por si só, felicidade ou bem-estar” (p.117).

A *gestão positiva* não elimina os problemas mas pode mudar a forma pela qual são encarados aos diversos níveis e responsabilidades nas organizações procurando, desse modo, o equilíbrio entre objetivos estratégicos e *práticas*

²² A psicologia positiva emerge, de acordo com Marujo, Neto, Caetano, and Rivero (2007), na última década, com uma área científica própria, com uma abordagem centrada em experiências positivas (e.g., emoções positivas, felicidade, esperança, alegria), para além, portanto, de aspectos relativos a problemas e patologias.

sociais saudáveis. A essência das *organizações positivas*²³ assenta, de acordo com Cunha et al. (2008), em quatro aspectos fundamentais:

- As pessoas dispõem de inúmeras forças, frequentemente negligenciadas – tanto por si próprias como pelas organizações em que trabalham.
- O modo como os gestores e as organizações actuam para com os seus colaboradores influencia vigorosamente a maneira como tais forças são aproveitadas e desenvolvidas.
- O fomento dessas forças verte efeitos positivos sobre as equipas e as organizações (que se tornam mais eficazes), e sobre os próprios indivíduos (que podem encontrar mais significado no seu trabalho e tornar-se mais felizes).
- Cabe aos gestores e às organizações assumirem o papel de agentes e facilitadores da positividade. Mas cada indivíduo pode também identificar as suas forças, desenvolvê-las e procurar os contextos em que pode fazer uso das mesmas e fomentá-las (p.16).

A abordagem positiva das organizações poderá ser usada como alavanca para estimular uma forma construtiva de (re)pensar as práticas gestionárias.

²³ De acordo com Cunha et al. (2008), a abordagem científica dos estudos organizacionais positivos é distinta daquela que é, frequentemente, a sua tradução popular na ideologia simplista do pensamento positivo.

1.7. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO

*Como se explica que, quando preciso apenas dum par de mãos,
tenha de lidar com um ser humano?*

(Henry Ford)

Partilho da visão de que não há Pessoas nas organizações – **as Pessoas são as organizações**. O resto é espaço, é capital, é equipamento. Pode ser também ideias, projectos, estruturas. Mas o que dá alma a tudo isto, o que dá sentido e utilidade a tudo isto são as Pessoas.

Já não se discute a importância central das Pessoas nas organizações. Do ponto de vista intelectual isso é uma evidência e seria até politicamente incorrecto pensar diferente, ainda que, na maior parte das nossas organizações, estejamos muito longe de traduzir esse enunciado em práticas sustentadas. Digamos que do discurso à prática vai ainda tanto mar, tanto mar... (Camara et al., 2007, p. 295) .

Iniciámos este ponto do nosso trabalho com um extrato do prefácio ao Capítulo 8, da obra de Camara et al. (2007) proferido por José Manuel Dias²⁴. O texto traduz, de forma muito evidente, que as pessoas não podem mais ser vistas como um recurso necessário que a evolução tecnológica ainda não conseguiu substituir.

Aliás, o sonho de “organizações sem pessoas”²⁵ tão amplamente representado em planos tecnológicos está, definitivamente, desmoronado na literatura atual.

Ao apreendermos a organização como um sistema aberto, nos termos indicados pela perspetiva sistémica (abordada no ponto 2 deste capítulo), entendemo-la

²⁴ À data, Diretor de Recursos Humanos na Caixa Geral de Depósitos.

²⁵ Na década de 80 muitas foram as organizações empresariais que investiram elevados recursos financeiros na automação de processos de trabalho. Grandes desenvolvimentos foram alcançados. Facto que se regista com bastante agrado para o bem das organizações e da sociedade em geral. Com a inovação tecnológica vieram novas formas de organização, novos modelos da relação e ajustamento dos indivíduos aos postos de trabalho e à própria organização.

como um organismo que se relaciona com o meio ambiente em que se encontra inserido e cuja sobrevivência²⁶ e sucesso estão dependentes do modo pelo qual responde às forças externas sobre ele exercidas, bem como da orientação das ações internas que desenvolve para se ajustar à envolvente onde atua. Neste sentido, poder-se-á definir sucesso organizacional como a capacidade da organização “responder eficazmente aos desafios colocados pela envolvente exterior, mantendo um equilíbrio dinâmico entre as exigências do meio...e as respostas que é capaz de lhes dar” para satisfação dos seus clientes externos e internos (Camara et al., 2007, p. 151).

Também Tamayo and Tróccoli (2002), citados por (Miguel & Teixeira, 2009), afirmam que as organizações enfrentam três exigências fundamentais:

- A necessidade de compatibilizar os interesses individuais e os colectivos;
- O estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance das metas e objectivos organizacionais;
- O relacionamento entre a organização e o ambiente físico e social (p. 42).

Os desafios de hoje são bem mais complexos que aqueles que se colocaram outrora (e.g., maximização da produtividade). Muito embora estudos associados às vertentes racional ou cognitiva tenham feito a agenda de muitos trabalhos em temas relacionados com a gestão e o comportamento organizacional (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), certo é que cada vez mais, a tese que preconiza a espiritualidade e a positividade nas organizações vem ganhando espaço na investigação.

Parafraseando Rego, Souto, and Cunha (2007) tomando como referência a ideia de que a espiritualidade no trabalho se caracteriza, fundamentalmente, “pelo

²⁶ Partindo do desígnio de que o objetivo primário de qualquer ser vivo é a sua própria sobrevivência.

sentido de conexão dos indivíduos à comunidade de trabalho e pela possibilidade que os mesmos têm de realizar trabalho com significado para as suas vidas, então podem presumir-se alguns laços entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações” (p. 9).

De acordo com os autores, a literatura regista alguma controversa quanto à definição do constructo e apresentam a sua própria conceção de espiritualidade nas organizações “como sendo constituída pelas oportunidades para levar a cabo trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior” (Rego et al., 2007, p. 15).

Partindo das premissas de que (1) a espiritualidade é uma vertente da psicologia positiva e do comportamento organizacional positivo, e (2) em organizações espiritualmente ricas, os sujeitos aplicam maior energia e forma ao serviço da organização e do seu autodesenvolvimento, os resultados do trabalho Rego et al., sugerem que os colaboradores denunciam maior empenhamento afetivo e normativo, maior produtividade e menor empenhamento instrumental quando experimentam um sentido de comunidade de trabalho, atentam que os seus valores e os das organizações estão alinhados, percebem que o seu trabalho é útil para a comunidade e sentem alegria no trabalho.

Fry E. (2003), citado por Rego et al. (2007), assegura que as organizações “que não fizerem as necessárias mudanças para incorporar a espiritualidade no trabalho também fracassarão na realização da transição para o paradigma da aprendizagem organizacional necessário ao sucesso no século XXI” (p.14).

1.8. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Desde o final do século XX que o quotidiano das organizações vive em constante processo de mudança, muitas vezes com origem em fatores endógenos outras devido a fatores exógenos. Certo é que as organizações, de modo geral, *respiram* um clima de incerteza, instabilidade e variabilidade de uma economia globalizada.

Iniciámos este primeiro capítulo por apresentar uma concetualização da organização e do comportamento organizacional.

Verificámos, de acordo com a literatura, que são duas as causas principais determinantes do comportamento organizacional: os fatores disposicionais e os fatores situacionais. Referimo-nos, ainda, à abordagem que propõe uma explicação para o comportamento organizacional como resultado da interação entre aqueles dois fatores.

Pese embora a validade dos argumentos defendidos por cada corrente, cremos que o modelo interacionista corresponde a uma representação mais exata da realidade. Compreender a interação entre disposições e situações prenuncia o conhecimento capaz de apontar caminhos para uma intervenção mais eficaz na gestão do comportamento organizacional.

Fizemos, de seguida, uma breve incursão pela história da evolução do pensamento em gestão e pudemos vê-la como um fenómeno dinâmico e socialmente enquadrado. Percebemos que a realidade das organizações tem sido avaliada de formas diferentes ao longo dos tempos. A própria definição de organização tem acompanhado tais mudanças. Se no início as referências para análise da eficácia organizacional prendiam-se com um conceito idealizado de organização (e.g., conceção de Weber), atualmente os fatores preditores de sucesso emergem da flexibilidade no ajustamento da organização às condições da sua envolvente e na avaliação que fizerem sobre as expetativas dos seus membros e, em consequência, nos processos internos adoptados.

Tomamos como referência a concepção de cultura organizacional assente num conjunto de propósitos básicos nos quais os indivíduos percebem a realidade organizacional e, em razão da qual, constroem as suas atitudes.

Verificámos que a estrutura organizacional é um quadro de referência para a compreensão das relações de poder e a forma de organização do trabalho – um fator crítico de sucesso na medida em que é através dela que a organização operacionaliza a sua missão, dá suporte à estratégia, otimiza os seus recursos disponíveis e procura dar resposta ao *stakeholders* externos e internos. Concluimos que nenhuma organização é exatamente uma representação de um tipo de configuração teórica, mas antes um híbrido das configurações e transições entre elas. De acordo com os autores estudados, qualquer tipo de estrutura será adequada desde que ajustada aos fatores de contingência e suportem linhas de comunicação e de relacionamentos informais que enriquecem as redes sociais de cooperação.

Com Luthans registámos que o capital psicológico é a fonte de excelência da vantagem competitiva de qualquer organização, que não podendo descurar outras formas de capital deverá promover uma combinação idiossincrática e dificilmente imitável de tecnologia, recursos financeiros, talento, cooperação, espírito de equipa, liderança, criação e desenvolvimento de conhecimento tácito, entusiasmo, vigor, otimismo, resiliência, esperança e coragem.

Referem-se, também, estudos empíricos realizados dentro do constructo do presentismo por sugerirem que estados de patologias fisiológicas e psicossomáticas afetam negativamente a forma como os colaboradores interpretam estímulos externos e a sua própria experiência profissional. Há consenso entre autores da especialidade que é responsabilidade das organizações fomentarem climas saudáveis.

Uma nota final. A procura de respostas e soluções aos problemas organizacionais não pode ditar um efeito perverso nos relacionamentos formais ou informais que reprimam uma perceção ou crença global, pelos colaboradores, sobre a medida em que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar, i.e., é imperativa a convicção de que a organização lhes dá suporte.

CAPÍTULO 2 -

ADMINISTRAÇÃO

PÚBLICA E GESTÃO DE

PESSOAS

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

- 2.1. Nota Introdutória
- 2.2. Estado e Administração Pública Portuguesa
 - 2.2.1. Declínio da Soberania do Estado-Nação
 - 2.2.2. O Papel do Estado
 - 2.2.3. Administração Pública Portuguesa: Breve caracterização
 - 2.2.3.1. Organização
 - 2.2.3.2. Estrutura
 - 2.2.3.3. Administração Pública em números
 - 2.2.3.4. Regime Jurídico de Emprego
 - 2.2.3.5. A função pública com uma Relação de Emprego Diferenciada
- 2.3. Motivações para a Reforma na Administração Pública
- 2.4. Governação e Gestão de Pessoas
 - 2.4.1. Medidas de austeridade económica na gestão de recursos humanos
 - 2.4.2. Critério de eficiência económica na gestão de Recursos Humanos e accountability
- 2.5. Perspetivas Futuras
- 2.6. Síntese do Capítulo

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

2.1. NOTA INTRODUTÓRIA

De um modo generalizado as organizações públicas têm sido palco de rápidas mudanças políticas, económicas e sociais com grande impacto no ambiente de trabalho, bem como nas relações entre os indivíduos e as organizações.

Nas últimas décadas a ação da Administração Pública respondeu a dois grandes desafios: a emergência de políticas para diminuição do aparelho estatal com o objetivo de reduzir o *deficit* orçamental e, assim, a despesa pública, e a consequente necessidade de introduzir novos métodos de gestão e a transformação da forma de emprego público.

No discurso político ou programas de governação é clara a relevância atribuída aos fatores de ordem económica. Questiona-se *quanto custa o Estado?* sem se perceber *quanto vale o Estado?* E, não obstante, em nome de uma modernização administrativa ou de uma reforma em prol do interesse público, reduzem-se orçamentos e eliminam-se Serviços.

Atentos os propósitos enunciados para este estudo importa, desde já, conhecer e perceber a atmosfera que envolve as atuais relações de emprego público, assim como as medidas de austeridade introduzidas na gestão de Recurso Humanos, para melhor compreendermos as respostas dos indivíduos que exercem funções na Administração Pública.

2.2. ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

O Estado-nação está a tornar-se demasiado pequeno para os grandes problemas da vida, e demasiado grande para os pequenos.

(Bell, 1989)

2.2.1. Declínio da Soberania do Estado-Nação

A soberania do *Estado-nação*²⁷ designava, de acordo com Cruz (1992), simultaneamente, uma autonomia interna e uma independência externa, i.e., a “capacidade suprema de legislar e governar *ad intra*, e de estabelecer tratados e fazer guerra *ad extra*, sem que ninguém pudesse questionar ou limitar essa capacidade, irresponsável em última instância e sem recurso possível” (p.834).

Neste sentido, através do sistema administrativo, a soberania do Estado, enquanto poder autónomo e superior, exercia-se pela afirmação da sua identidade, da livre organização interna, na capacidade de dar ordens ao seu povo e das fazer cumprir.

Desde o fim dos anos 70 do século passado, um pouco por toda a Europa, tem-se assistido ao *declínio da soberania do Estado-nação* em razão da crescente pressão de vários processos globais (A. Neves, 2010). Desde logo, pela constituição do sistema de Estados europeu, pela internacionalização da economia, unificação da política europeia ou, mesmo, da vida político-militar e social. Mas não só! De referir, igualmente, o desenvolvimento das novas tecnologia da informação e da comunicação que suportam as redes globais de produção e a funcionalidade dos mercado financeiros internacionais, fator que

²⁷ Para Magalhães (2009) falar de *Estado* será o mesmo que referir os seus elementos essenciais: território, comunidade e soberania. Já a *Nação*, por sua vez, “é uma comunidade estável, constituída historicamente com base num território, numa língua e com aspirações materiais e espirituais comuns” (p.10).

impulsionou a transição de uma sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento (Carapeto & Fonseca, 2009).

O triplo fundamento de um Estado-nação – território, população e soberania – tem perdido significado. O poder exercido pelos Estados deixou de ser exclusivo de cada um *per se*, sendo, cada vez mais, uma ação coletiva. O Estado deixa de ser o único garante do *interesse geral*.

Segundo Gonçalves (2006), quanto maior a cooperação entre os Estados “maior é o âmbito dos assuntos que devem ser regulados conjuntamente e, consequentemente, menor é o âmbito de uma soberania exclusiva” (p.283). Para a mesma autora, independentemente da perda crescente de sentido da soberania do Estado-nação, há sinais evidentes de que uma **soberania popular** se mantém. São disso exemplo os resultados negativos nos referendos efetuados na França e na Holanda, em 2005, a propósito da ratificação do Tratado Constitucional²⁸.

De acordo com Peter Drucker, citado por Bavaresco (2002), desde o fim da 2ª Guerra Mundial que o Estado-nação tem perdido posição como órgão único de poder na medida em que, internamente, os países tornaram-se sociedades pluralistas e, externamente, algumas das funções do âmbito governamental transferiram-se para um nível transnacional. Já para Peter Drucker o Estado-nação não desaparecerá. No entanto, aquele já não é indispensável “porque irá dividir cada vez mais seu poder com outros órgãos, outras instituições, outras entidades criadoras de políticas” (Bavaresco, 2002, p. 79).

Certo é que, no confronto entre o poder político de um Estado com o mercado globalizado é impossível que a ação se confina aos limites territoriais. Não significa que haja uma restrição no espaço de atuação do Estado mas uma deslocação para outras arenas e modelos de execução política (Pfetsch, 1998).

²⁸ O Tratado Constitucional aprovado pelos Chefes de Estado e de Governo dos 25 Estados-Membros, a 18 de junho de 2004, ficou sujeito a ratificação por todos os Estados-Membros da UE.

2.2.2. O Papel do Estado

A figura do Estado surge, segundo a história, para satisfazer as necessidades de cada cidadão a cuja resposta não seria possível encontrar individualmente (Sousa, Tavares, Moura, Campos, & Burr, 2005), como evidenciam os autores através do famoso Diálogo de Platão:

Sócrates: A origem da Cidade, disse eu, na minha opinião, baseia-se no facto de que não conseguimos, individualmente, satisfazer as nossas necessidades pois ficam-nos a faltar muitas coisas. Pensas que existe outra causa para a existência do Estado?

Adimantus: Nenhuma outra.

(Sec V, AC)” (Cohen e Ferman (1996) citado por Sousa et al. (2005, p. 117).

Numa redação mais atualista e tendo como referência a letra da Constituição da República Portuguesa²⁹ é função do Estado “garantir a vida em comum e o bem-estar dos cidadãos, numa perspectiva de desenvolvimento sustentável, quer no sentido da integração das dimensões económica, social e ambiental do desenvolvimento, quer no sentido da protecção da qualidade de vida das gerações futuras” (A. Neves, 2010, p. 234).

Tal enunciação leva-nos a uma outra questão recorrente, no âmbito do papel do Estado, que respeita à sua intervenção na atividade económica: se uns pedem mais Estado outros suplicam mais mercado.

Ao nível teórico ou concetual não há forma de esclarecer este debate, pois não existe qualquer demonstração científica que prove que, em qualquer circunstância, a gestão de um seja mais eficiente e justa que a de outro (Fuentes & Durán, 2010).

²⁹ Lei Constitucional n.º1/2005, de 12 de agosto. Sétima revisão constitucional.

Parecem-nos bastante atuais as palavras de Almeida Santos (2001), citado por A. Neves (2010), quando afirma

quanto a mais Estado e menos Estado, tenho tendência para não repousar em nenhuma destas posições ‘Mais Estado’ falhou na União Soviética. ‘Menos Estado’ está a falhar no Ocidente através das receitas de neoliberalismo, e das suas consequências, no espaço ... a minha tendência é para ‘outro Estado’ ... O mundo é outro ... Por ser o mundo outro, precisamos também de outro Estado! (p.35).

2.2.3. Administração Pública Portuguesa: Breve caracterização

Se a razão de ser do Estado o sujeita à realização de determinados fins essenciais para as comunidades (sociedade) é necessária, efetivamente, uma atividade contínua e permanente que materialize tais propósitos: a função Administrativa que, para Andrade and Ferrão (2003), “é das funções mais amplas e complexas, que faz fronteira, por um lado, com a função política, mas que, por outro, abrange as acções materiais mais comezinhas” (p.24).

Preconiza a Constituição da República Portuguesa³⁰ que a “Administração Pública visa a prossecução do interesse público^[31], no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”(n.º 1 do artigo 266.º).

Antes de avançarmos na caracterização da Administração Pública³² importa clarificar o seu conceito.

³⁰ Diploma que rege a Lei Fundamental que disciplina os direitos e garantias dos cidadãos portugueses e define a organização política do Estado. É a estrutura jurídica basilar de Portugal.

³¹ Para Rodrigues (2011), a expressão *interesse público* não poderá ser exposto por um conceito absoluto ou definido de forma rígida, mas antes uma noção que deve ser interpretada, em cada contexto, da relação entre o Estado e a sociedade, por outras palavras, “a relação entre um sujeito e um determinado bem, apto a satisfazer a necessidade por ele manifestada” (p.111).

Tradicionalmente, existe um consenso quanto às diversas aceções para a expressão *Administração Pública*: uma conceção orgânica ou subjetiva e uma conceção material ou objetiva³².

A Administração Pública é, por definição, no sentido orgânico (ou subjetivo)

um sistema de órgãos hierarquizados ou coordenados a que está atribuída a promoção e realização dos interesses colectivos por iniciativa própria, para execução de preceitos jurídicos ou por imposição de um bem comum, e utilizando todas as técnicas adequadas à obtenção dos resultados visados, podendo também praticar actos jurisdicionais relacionados com a sua actividade fundamental (Caetano, 2007, p. 15).

Já no sentido material (ou objetivo) é equivalente ao conceito de atividade administrativa, i.e., entende-se toda a ação desenvolvida para a satisfação dos interesses da sociedade fixados pelo setor político (F. A. R. Serra, Ferreira, Torres, and Torres (2010).

Vejamos, de modo particular, a sua organização.

2.2.3.1. Organização

Frequentemente são proferidas referências ao Estado como setor público ou administração pública. Não são, na verdade, realidades idênticas e só num contexto pouco rigoroso poderiam ser percebidas como equivalentes.

³² Correntemente são usadas as expressões de “Administração Pública” e “Função Pública” como equivalentes quando, em bom rigor, embora haja uma relação entre ambas, têm aceções diferentes (Moura, 2004). Em sentido lato, pode-se entender a “Administração Pública” como “uma realidade vasta, extensa e complexa formada por um vasto conjunto de serviços, organismos e entidades que funcionam de forma disciplinada, regular e contínua para a satisfação das necessidades colectivas” (Magalhães, 2009, p. 18); o conceito de “Função Pública” pode estar reportado a realidades tão distintas como “o modelo de função pública, o sistema de função pública, a noção ampla ou restrita de funcionário, o regime jurídico ou o vínculo formal” [com a Administração] (Moura, 2004, p. 18).

³³ Muito embora a Constituição da República não apresente uma definição de Administração Pública, encontramos diversas definições em manuais de direito Administrativo.

Nem o setor público integra apenas órgãos e instituições da dependência ou superintendência do Estado, nem a administração pública é uma atividade exclusiva do Estado.

De acordo com Caetano (2007), a administração pública é uma atividade desenvolvida não só pelo Estado³⁴ mas também “por outras entidades públicas que dele são juridicamente distintas e até, nos casos previstos na lei, por entidades particulares” (p.7). Prossegue o autor esclarecendo que

o facto de, por vezes, se dar mais revelo à administração do Estado justifica-se apenas pela maior importância que ela actualmente reveste e porque, dadas as suas dimensões macroscópicas e a possibilidade de paralelo, com outras actividades que o Estado desenvolve, surgem nela com maior nitidez as características que individualizam e definem a administração pública nos tempos modernos (p.7).

Para melhor compreensão desta matéria introduzimos, agora, uma representação esquemática do setor público em Portugal³⁵ (ver Figura 2.1).

³⁴ De acordo com Caetano (2007), durante muito tempo, a administração pública era predominantemente municipal, conservando os monarcas para si a justiça, a política e a supervisão fiscalizadora da ação dos conselhos. No século XIX, ainda a administração do Estado liberal era de âmbito restritivo, a atividade administrativa mantinha-se na esfera própria dos poderes locais, principalmente, nos municípios. Só mais tarde, com o desenvolvimento técnico e as preocupações de índole económica é que o Estado foi intervindo mais ativamente na vida social alargando, em consequência, a sua administração.

A Lei Fundamental do Estado português (em vigor) prenuncia de modo claro a grande complexidade da Administração ao cometer ao Governo a direção da *Administração Direta do Estado* (civil e militar), a superintendência da *Administração Indireta do Estado* e a executar a tutela sobre esta e a *Administração Autónoma* [artigo 199.º, alínea d)].

³⁵ Será tida em consideração a conceção da Administração Pública no seu sentido orgânico.



Figura 2.1: Setor público em Portugal

Numa perspetiva mais vasta, o *setor público* do Estado integra todas as entidades controladas pelo poder político abrangendo, neste âmbito, as diversas administrações públicas (central, regional, local e segurança social), como também todo o setor empresarial de capitais total ou maioritariamente públicos (setor público empresarial e empresas concessionárias, fundações e associações).

O que distingue as entidades que constituem o setor público administrativo das que formam o setor empresarial é a lógica de funcionamento. Se as últimas são geridas numa lógica de mercado as primeiras não o são (Magalhães, 2009).

A Administração Pública é, assim, formada por três grupos de entidades:

- Administração direta do Estado
- Administração indireta do Estado
- Administração autónoma

De acordo com a informação disponível no *site* da Direcção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP)³⁶

a relação que estes grupos estabelecem com o Governo, na sua qualidade constitucional de órgão supremo da Administração Pública, é diferente e progressivamente mais ténue; assim, as entidades da Administração directa do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo (poder de direcção), as entidades da Administração indirecta do Estado estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação e de fiscalização e controlo) e as entidades que integram a Administração Autónoma estão apenas sujeitas à tutela (poder de fiscalização e controlo).

Atento o sentido da nossa investigação fixemo-nos, particularmente, na Administração Pública Central.

A Administração Central “engloba o conjunto de serviços e órgãos administrativos que prosseguem funções com o intuito de satisfazer necessidades comuns a toda a população, ou seja, de interesse geral” (Magalhães, 2009, p. 19) e integra a administração directa e indirecta³⁷ do Estado.

A Administração directa do Estado integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa colectiva do Estado que, de modo directo e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades colectivas. De acordo com Magalhães (2009), estas fazem parte do designado aparelho do Estado ou o Estado em sentido estrito³⁸.

Nem todos os serviços da Administração directa do Estado têm a mesma competência territorial, pelo que devem distinguir-se os Serviços centrais e os Serviços periféricos. Enquanto os Serviços centrais têm competência em todo o território nacional, como as Direcções-Gerais organizadas em Ministérios, os Serviços periféricos têm uma competência territorialmente limitada, como

³⁶ <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>, acesso em 18 de maio de 2011

³⁷ Ou instrumental.

³⁸ Primeiro-Ministro, Ministros, Secretários de Estado e Sub-Secretários de Estado, a Presidência do Conselho de Ministros, os Ministérios, as Secretarias de Estado e as Direcções-Gerais.

acontece, por exemplo, com as Direcções Regionais de Educação e de Agricultura, ou os Governos Cívicos³⁹, cuja competência se circunscreve à área geográfica em que atuam. Serviços periféricos são, ainda, os serviços de representação externa do Estado, como sejam as embaixadas e consulados.

A Administração indireta do Estado integra um conjunto de entidades “criadas com o objectivo de descongestionar e aliviar os serviços do Estado e de permitir uma gestão mais eficaz, eficiente e ágil de certos interesses colectivos” (Magalhães, 2009, p. 20). É constituída por três tipos de entidades:

- Serviços personalizados
- Fundos personalizados
- Entidades públicas empresariais.

Os Serviços personalizados são pessoas coletivas de natureza institucional dotadas de personalidade jurídica, criadas pelo poder público para, com independência em relação à pessoa coletiva Estado, prosseguirem determinadas funções próprias deste. São também serviços personalizados do Estado os Hospitais públicos não empresarializados, as Universidades públicas, Institutos Politécnicos e as Entidades Reguladoras Independentes, com funções de regulação de determinados setores de atividade.

Os Fundos personalizados são pessoas coletivas de direito público, instituídas por ato do poder público, com natureza patrimonial. Trata-se de um património de afetação à prossecução de determinados fins públicos especiais como acontece, por exemplo, com os Serviços Sociais das forças de segurança.

As Entidades públicas empresariais são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais

³⁹ Agora já extintos (maio/2012).

detêm a totalidade do capital. São, por exemplo, Entidades públicas empresariais os Hospitais públicos empresarializados.⁴⁰

2.2.3.2. *Estrutura*

Tradicionalmente, a forma mais comum de classificar a Administração Pública é sob a figura de *organização burocrática*, onde as atividades se organizam através de uma hierarquia de autoridade formal e de acordo com um sistema impessoal de regras. Ao longo da cadeia hierárquica, o poder e autoridade distribui-se, em medida, do topo até à base; a cada nível desenvolvem-se as

⁴⁰ Para complemento da nossa exposição fazemos, agora, uma breve referência aos outros setores que compõem a Administração Pública.

A *Administração autónoma* compreende um conjunto de entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade; estas entidades agrupam-se em três categorias: (1) Administração Regional (autónoma); (2) Administração Local (autónoma); (3) Associações públicas.

O essência destas entidades é de natureza territorial, no caso da Administração Regional (autónoma) e da Administração Local (autónoma), e de natureza associativa, no caso das Associações públicas.

A Administração Regional (autónoma) tem a mesma matriz organizacional da Administração direta do Estado e da Administração indireta do Estado. Por isso, também na Administração Regional (autónoma) é possível distinguir a Administração direta (com serviços centrais e periféricos) e a Administração indireta (com Serviços personalizados, Fundos personalizados e Entidades públicas empresariais).

O que distingue a Administração direta e indireta do Estado da Administração Regional (autónoma) é a sua competência territorial e material. Na verdade, enquanto no caso da administração estadual a competência respeita a todas as matérias e é exercida sobre todo o território nacional, os órgãos, agentes e serviços da administração regional (autónoma) têm competência limitada às matérias de interesse das respetivas populações que não sejam constitucional e estatutariamente limitadas à administração estadual (como acontece com a defesa nacional e relações externas, por exemplo) e exercem a sua competência exclusivamente sobre o território da respetiva região e nos limites da autonomia regional definidos na Constituição da República e nos respetivos Estatutos político-administrativos.

A Administração Local (autónoma) obedece, também, ao mesmo modelo: serviços de administração direta (centrais e periféricos) e indireta (entidades públicas empresariais). A Administração Local (autónoma) é constituída pelas autarquias locais (pessoas coletivas de base territorial, dotadas de órgãos representativos próprios que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações). A competência dos órgãos e serviços da Administração Local (autónoma) restringe-se também ao território da respetiva autarquia local e às matérias estabelecidas na lei.

Finalmente, as Associações públicas são pessoas coletivas de natureza associativa, criadas pelo poder público para assegurar a prossecução dos interesses não lucrativos pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução. São Associações Públicas, por exemplo, as Ordens Profissionais e as Câmaras dos Solicitadores, dos Despachantes Oficiais e dos Revisores Oficiais de Contas, já que constituem associações dos membros das respetivas profissões que regulam e disciplinam o exercício da sua actividade.

(in <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>)

atividades organizacionais, bem como o controlo centralizado das mesmas (Araújo, 2005).

A Administração para Carapeto and Fonseca (2009) regista um predomínio da estrutura assente na divisão de tarefas num modelo piramidal “com características taylorísticas, no qual alguns (muito poucos) pensam por todos, onde é dada ênfase ao trabalho individual, em detrimento do trabalho em equipa, e com objectivos sobretudo departamentalizados e não estratégicos” (p.108). Para os autores, nas organizações da Administração Pública portuguesa, há um elevado grau de centralização por parte da gestão, i.e., uma elevada retenção da autoridade ao nível da gestão de topo e baixo *empowerment*, assim como uma reduzida amplitude de controlo.

A margem de flexibilidade funcional nas organizações da Administração Pública é muito reduzida e muitas vezes predeterminada por Lei. Mas, ainda que limitada por constrangimentos legais, “a liderança de uma organização pública deve apostar na sua capacidade de gestão. O que significa que, em vez de se concentrar nas suas limitações, deve lançar mão dos mecanismos que tem ao seu dispor” (Carapeto & Fonseca, 2009, p. 111), de modo a garantir a gestão eficaz dos seus recursos, particularmente, os Humanos.

No contexto atual, não é expectável uma redução positiva do ritmo de influências várias e imprevisíveis nos ambientes organizacionais. Para A. Neves (2010), a complexidade das situações será cada vez maior e obrigará a atitudes mais pró-ativas, que não se compadecem apenas de cumprimento de normas legais. Como afirma, “a Administração vai ter de encontrar no seu interior, sem prejuízo de contributos externos, capacidade para assumir uma postura de responsabilização estratégica na intermediação entre necessidades, objectivos e recursos disponíveis” (p. 126).

2.2.3.3. Administração Pública em números

Para além de estudos em Direito Administrativo, a realização de outros trabalhos como a análise de dados sobre o sistema administrativo português,

antes da dita revolução democrática (na década de 70 do século passado), são muito escassos (Araújo, 2005). O estudo da administração estava muito constrangido pelo sistema político vivido no período da ditadura. Testemunhos da época afirmam que havia um receio generalizado entre os académicos numa análise crítica ao sistema administrativo, pois tal poderia ser considerado como um crime contra o Estado.

O número de funcionários públicos em Portugal, à semelhança do que ocorreu noutros sistemas administrativos, cresceu em razão do desenvolvimento da sociedade e da intervenção do Estado na vida económica e social (Araújo, 2005).

O primeiro número de efetivos na Administração Pública remonta a 1935, altura em que se registavam 25.588 funcionários.

A partir do ano de 1953 verifica-se um crescimento considerável com a execução do Plano de Fomento Nacional, que visava o investimento em infra-estruturas e a promoção da industrialização.

Na década seguinte ao ano de 1968 volta a registar-se um enorme engrandecimento no aparelho estatal justificado por dois eventos: (1) o empenhamento do Estado com a protecção social, (2) a influência do papel do Estado na economia, após a revolução (Araújo, 2005).

Depois de 1978 há uma quebra do crescimento do número de funcionários até 1985.

Uma referência particular aos anos de 1984/1985. Com o objetivo de controlar a despesa pública e o crescimento do emprego público, a política restritiva implementada para novas contratações na Administração Pública, assim como a promoção de incentivos para a aposentação antecipada, apenas teve sucesso no primeiro ano. O sistema administrativo acabou por subverter aquelas medidas recorrendo a formas de gestão mais flexível que permitiram a contratação de curto prazo, com renovações sucessivas que levavam, igualmente, ao preenchimento de postos de trabalho de longo prazo.

Refira-se, a título ilustrativo, a introdução das tecnologias da informação nos serviços que, pela otimização dos processos de trabalho que incrementa, seria expectável que libertasse recursos. Não foi o que sucedeu na Administração Pública Portuguesa. Pelo contrário, levou ao aumento da contratação de pessoas pela especificidade de conhecimento e competências requeridas.

Depois do ano de 1985 volta a registar-se um crescimento de tal ordem que, em 1987, foi notado no relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), como situação de difícil controlo.

E assim, durante alguns anos, em nome da garantia do Bem-estar exigida ao Estado, nos diversos domínios de atuação, o aparelho estadual cresceu de modo desmesurado, transformando a Administração num sistema pesado, de difícil gestão, envolvendo elevados custos, com um funcionamento lento e incapaz de responder, de forma eficiente e eficaz, às exigências da sociedade (Moura, 2004).

A conjuntura, em torno do emprego público, tornou-se de tal forma incontrolável que no ano de 1994 o Governo não foi capaz de informar, na Assembleia da República, quanto ao número de pessoas que trabalhavam na Administração Pública (Araújo, 2002).

É opinião consensual e generalizada que a Administração Pública apresenta uma dimensão excessiva. Frequentemente mais insinuante do elevado número de funcionários do que do número de organismos (A. Neves, 2010).

Reportando-nos aos anos mais recentes, e tomando como referência um marco importante na história da Reforma do Estado – o Programa de Reforma da

Administração Central do Estado (PRACE)⁴¹ -, consideremos os dados disponíveis relativos à estrutura do XV e XVII Governos Constitucionais, i.e., antes e depois do PRACE e da publicação das Leis Orgânicas dos diversos Ministérios, em 2006. O Quadro 2.1 apresenta o número de entidades/organismos por Órgãos/Ministérios nos anos de 2005 e 2007.⁴²

Quadro 2.1: Composição da Administração Pública por Estrutura Orgânica - XV e XVII Governos

ÓRGÃOS /MINISTÉRIOS (1)	Nº DE ENTIDADES/ORGANISMOS	
	2005	2007
Órgãos de Soberania (subtotal)	20	20
Presidência da República	4	3
Assembleia da República	16	17
Presidência do Conselho de Ministros e Ministérios (subtotal)	5.568	7.178

⁴¹ Pela Resolução de Conselho de Ministros nº 124/2005, o Governo criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. Na nota preambular do diploma justifica-se a implementação do PRACE com fundamento no Programa do Governo que consagrava, como um dos seus objetivos, tornar a Administração Pública amiga da cidadania e do desenvolvimento económico. Estabelecia, simultaneamente, a determinação de reorganizar a administração central para promover economias de gastos e ganhos de eficiência pela simplificação e racionalização de estruturas, e, a modernização da Administração Pública conduzida de forma a ajustá-la aos recursos financeiros do País e a melhorar a qualidade do serviço a prestar a cidadãos, empresas e comunidades, por via da descentralização, desconcentração, fusão ou extinção de serviços. Tais propósitos atenderam igualmente à necessidade de reduzir o volume da despesa pública, para a qual contribui de forma relevante a Administração Pública com as suas dimensões atuais. Afirmava-se ainda, na nota justificativa, que uma administração sobredimensionada não é apenas cara: gera burocracia, dialoga com dificuldade com os cidadãos, empresas e comunidades e, para o seu funcionamento, tende a criar uma procura constante de mais recursos.

Com aquela resolução iniciou-se um processo de reestruturação da Administração Pública, visando uma racionalização das suas estruturas centrais e promovendo a descentralização de funções, a desconcentração coordenada e a modernização e automatização de processos (DR, n.º 149, I Série-B, de 4 de agosto de 2005).

⁴² Da pesquisa efetuada deparamo-nos com uma diversidade de metodologias para a caracterização da Administração Pública, bem como divergência de dados, dependendo das fontes consultadas. Assim, optamos por usar sempre valores oficiais, nomeadamente aqueles que se apresentam na DGAEP, em sites dos Ministérios ou citar autores que tenham usado as mesmas fontes.

ÓRGÃOS / MINISTÉRIOS (1)	Nº DE ENTIDADES / ORGANISMOS	
	2005	2007
Presidência do Conselho de Ministros (PCM)	84	162 ⁽²⁾
Ministério da Administração Interna (MAI)	61	1165 ⁽³⁾
Ministério da Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas (MADRP)	39	32
Ministério das Cidades, Ordenamento Território e Ambiente / Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional (MAOTDR) ⁽⁴⁾	45	44
Ministério da Ciência e do Ensino Superior / Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) ⁽⁵⁾	377	244
Ministério da Cultura (MC)	118	135 ⁽⁶⁾
Ministério da Defesa Nacional (MDN)	23	44
Ministério da Economia / Ministério da Economia e Inovação (MEI) ⁽⁷⁾	100	104
Ministério da Educação (ME)	1.751	1.717 ⁽⁸⁾
Ministério das Finanças / Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP) ⁽⁹⁾	890	468
Ministério da Justiça (MJ)	1.324	1780 ⁽¹⁰⁾
Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)	160	335 ⁽¹¹⁾
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Habitação (MOPHT)	56	57
Ministério da Saúde (MS)	526	712 ⁽¹²⁾
Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST)	150	179 ⁽¹³⁾
Regiões Autónomas (subtotal)	128	303
Ministro da República para os Açores	2	2
Ministro da República para a Madeira	2	2
Região Autónoma dos Açores	54	135
Região Autónoma da Madeira	70	164
Administração Autárquica (subtotal)	4.602	4.603
Câmaras		308
Associações de Municípios		42
Juntas de Freguesia		4.253
Tribunais Superiores e Órgãos Superiores Judiciários (subtotal)	15	18
TOTAL	10.469	12.122

Fonte: A. Neves (2010, pp. 128-130)

- (1) Inclui cargos políticos
- (2) Inclui Lojas do Cidadão e Postos de Atendimento
- (3) Inclui Polícias de Segurança Pública e Guarda Nacional Republicana e Serviços de Estrangeiros e Fronteiras
- (4) Designação no XVII Governo
- (5) Designação no XVII Governo
- (6) Inclui 97 Serviços Locais, incluindo museus e outros
- (7) Designação do XVII Governo
- (8) Inclui Escolas
- (9) Designação do XVII Governo
- (10) Inclui 1.708 Serviços Locais
- (11) Inclui 310 Serviços Locais
- (12) Inclui 652 Serviços Locais
- (13) Inclui 417 Serviços Regionais e Locais

De acordo com A. Neves (2010), o aumento do número de entidades registadas no Roteiro da Administração Pública - um acréscimo de 1.653 entidades - deve-se, essencialmente, à ampliação da Administração Central que passa de 5.568 para 7.178 entidades. Acrescenta a autora que este aumento pode não representar, exclusivamente, a criação de novas entidades públicas mas é, também, resultado de um maior rigor na contabilização de Serviços que antes não estavam considerados.

Outra informação relevante, prenunciada pelo Quadro 2.2, estabelece uma comparação entre os dados disponíveis aquando do XVII Governo com os dados após a publicação das Leis Orgânicas dos Ministérios por aplicação do PRACE, agora, apenas para a Administração Central do Estado. O quadro evidencia, ainda, a grandeza das Administrações Direta e Indireta do Estado.

Quadro 2.2: Evolução do Número de Organismos Centrais

MINISTÉRIO OU EQUIPARADO	XVII GOVERNO SERVIÇOS CENTRAIS (1)	XVII GOVERNO COM APLICAÇÃO DO PRACE		
		ADMINISTRAÇÃO DIRETA	ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	TOTAL
PCM	21	15	5	20
MAI	11	9	0	9
MADRP	16	12	4	16
MAOTDR	20	16	10	26
MCTES	22	7	6	13 (2)
MC	29	13	4	17
MDN	26	9	1	10
MEI	19	14	6	20
ME	13	15	1	16
MFAP	29	15	6	21
MJ	18	13	5	18
MNE	14	9	4	13 (3)
MOPTH	26	7	7	14
MS	13	6	12	18 (4)
MSST	33	16	8	24
TOTAL	310	176	79	255

Fonte: Adaptado de A. Neves (2010, p. 137)

- (1) Direcções-Gerais ou equiparados, incluindo Institutos
- (2) Não contabilizados os estabelecimentos de Ensino Superior (181 no total: Universidades, Faculdades, Institutos Politécnicos)
- (3) Não contabilizados os Serviços Periféricos Externos
- (4) Não foram contabilizados os organismos do SNS (64 no total: Hospitais e Centros Hospitalares do SPA)

Da leitura sumária do quadro anteriormente apresentado, duas notas a assinalar:

1. Após a aplicação do PRACE, em alguns Ministérios, verifica-se um aumento de Serviços, noutros, porém, uma diminuição. No total, regista-se uma redução de 55 Serviços Centrais (Direcções-Gerais e equiparados a Institutos).
2. Na Administração Central do Estado o peso da Administração Direta é maioritária comparativamente com o número de organismos pertencentes à Administração Indireta, respetivamente, na proporção de 69% e 31%.

Como já referimos o PRACE visou, essencialmente, a eficiência e a racionalização da macro estrutura da Administração Pública Central, registando-se reestruturações em todos os Ministérios e alterações significativas na orgânica dos Serviços, fosse por via de extinção, fusão ou reestruturação de organismos. Apesar de não encontrarmos qualquer estudo que avalie a aplicação do Programa, não temos dúvidas que, deste processo, foram alcançados *ganhos diretos*⁴³. A redução do número de organismos, dirigentes e funcionários são disso exemplo.

Desde o ano de 2005 que se tem vindo a manter uma redução consistentes do número de trabalhadores na Administração Pública.

O Gráfico 2.1, que seguidamente apresentamos, evidencia bem o aumento do número de colaboradores na Administração Pública até ao ano de 2005, assim como a redução desde esse ano até 2010.

⁴³ Ganhos diretos pois, o Programa não foi suficientemente aprofundado por forma a considerar o aumento da complexidade dos problemas e das soluções, que já na altura se colocavam ao Estado, e que exigem atuações mais integradas e sistémicas (A. Neves, 2010).

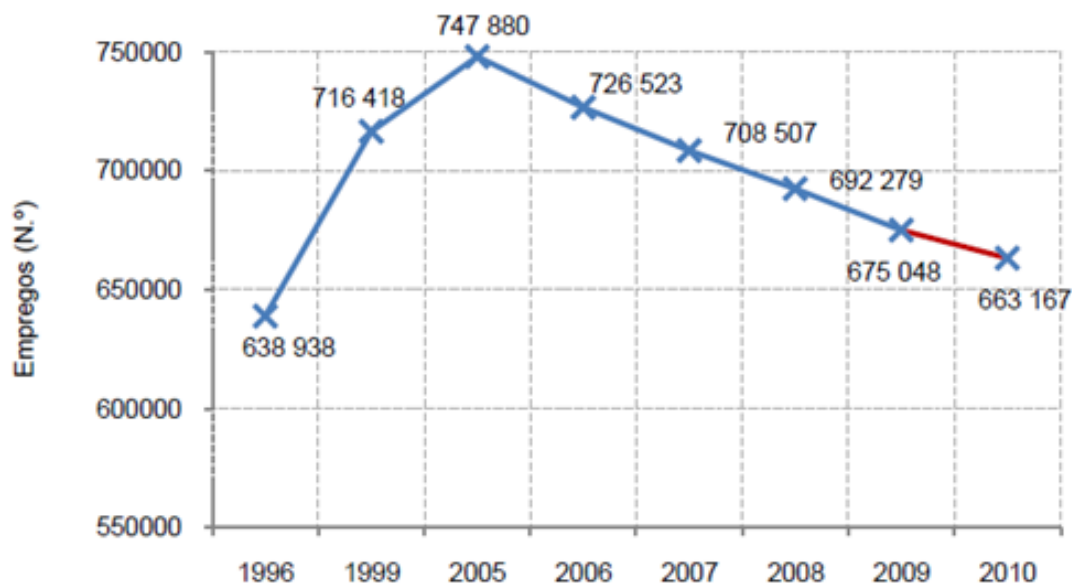


Gráfico 2.1: Emprego na Administração Pública (1996 - 2010)

Fonte: OE para 2011 - Relatório (outubro de 2010)⁴⁴

Quanto à distribuição de homens e mulheres, na estrutura do emprego na Administração Central, recuamos a análise ao ano de 1996, para melhor percebermos a tendência da sua evolução - Quadro 2.3.

Quadro 2.3: Estrutura do Emprego na Administração Central, por Género, em 2010

	Estrutura (%)								
	31 de Outubro 1996			31 de Dezembro 2005			31 de Dezembro 2010		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Administração central	40,6	59,4	100,0	39,1	60,9	100,0	38,6	61,4	100,0

Fonte: Adaptado de DGAEP-BOEP⁴⁵

⁴⁴ Disponível no site oficial da Direcção-Geral do Orçamento do Ministério das Finanças e da Administração Pública, em <http://www.dgo.pt/oe/index.htm>.

O histórico dos dados aponta para um aumento da taxa de feminização desde 1996 até 2010, verificando-se uma tendência inversa, em igual período, quanto à presença masculina em cargos/lugares na Administração.

Considerando os indicadores apresentados no Quadro 2.4 podemos afirmar que, na Administração Central, não há uma variação significativa na idade por escalões etários, assim como na idade média dos indivíduos, estimada em 42,3 anos e em 43,6 anos, para 2005 e 2010, respetivamente.

Em 2010, 64,3% dos efetivos têm idade igual ou superior a 40 anos.

Quadro 2.4: Estrutura Etária do Emprego na Administração Central em 2010

Escalões etários	Em percentagem	
	31 de Dezembro 2005	31 de Dezembro 2010
	Total	Total
Até aos 24 anos	4,4	3,4
Dos 25 aos 29	9,6	6,5
Dos 30 aos 34	12,8	11,3
Dos 35 aos 39	13,5	14,6
Dos 40 aos 44	15,2	15,1
Dos 45 aos 49	16,6	16,6
Dos 50 aos 54	15,1	16,7
Dos 55 aos 59	8,6	11,6
Dos 60 aos 64	3,1	3,7
65 e mais anos	1,2	0,7
Total	100,0	100,0
<i>Outros indicadores:</i>		
Idade média estimada - em anos:	42,3	43,6

Fonte: Adaptado de DGAEP-BOEP

Da análise do Quadro 2.5 conclui-se que o nível de escolaridade dos colaboradores da Administração Pública tem vindo a aumentar, particularmente em graus de ensino superior: licenciatura, mestrado e doutoramento (a que

⁴⁵ Dados Estatísticos, n.º 4. Maio de 2011 Disponível em <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=c56e2903-1f51-417d-8839-240c045f72c9>.

corresponde 50% dos efetivos em 2010). Verifica-se, também, uma redução do número de efetivos titulares do ensino básico (1º e 2º ciclo) e 11º ano de escolaridade. Estes indicadores evidenciam um maior nível de tecnicidade dos trabalhadores da Administração Pública.

Quadro 2.5: Estrutura do Emprego na Administração Central, por Nível de Escolaridade, em 2010

Níveis de escolaridade (ISCED)	Estrutura (%)	
	31 de Dezembro 2005	31 de Dezembro 2010
	Total	Total
Menos de 4 anos de escolaridade	0,2	0,1
1 - Ensino básico (1º ciclo)	9,4	5,1
2 - Ensino básico (2º ciclo)	7,4	5,1
2 - Ensino básico (3º ciclo)	12,1	12,8
3 - Ensino secundário (11.º ano)	9,0	5,5
3 - Ensino secundário (12.º ano ou equiv.)	12,7	16,4
5 - Ensino superior (bacharelato)	7,3	5,0
5 - Ensino superior (licenciatura)	38,1	43,8
6 - Ensino superior (mestrado, doutoramento)	3,7	6,3
Total	100,0	100,0

Fonte: Adaptado de DGAEP-BOEP

Vejamos, agora, a distribuição do emprego na Administração Central do Estado, por cargos, carreiras e grupos profissionais⁴⁶ - Quadro 2.6.

⁴⁶ Classificação atual de acordo com o novo regime de vinculação, de carreiras e remunerações dos trabalhadores da Administração Pública.

Quadro 2.6: Distribuição do Emprego na Administração Central por Cargos, Carreiras e Grupos de 2007 a 2009

Cargos / Carreiras / Grupos	Emprego público: evolução semestral (N.º)				
	31 de Dezembro 2007	30 de Junho 2008	31 de Dezembro 2008	30 de Junho 2009	31 de Dezembro 2009
Dirigente Superior	1.415	1.394	1.335	1.245	1.211
Dirigente Intermédio	4.486	4.541	4.545	4.610	4.574
Técnico Superior	25.578	25.904	26.472	23.928	24.931
Assistente Técnico	62.147	61.576	59.910	56.063	55.291
Assistente Operacional	80.506	80.829	77.629	75.221	73.857
Informático	3.221	3.202	3.182	3.089	3.070
Pessoal de Investigação	1.288	1.498	1.542	1.506	1.743
Pessoal de Inspecção	1.508	1.454	1.165	1.665	1.688
Magistrado	3.478	3.365	3.379	3.543	3.484
Pessoal de Justiça	14.367	14.364	13.930	14.087	13.856
Diplomata	346	344	350	336	337
Médico	21.173	21.385	20.409	20.504	19.973
Enfermeiro	30.130	30.143	29.093	28.721	28.483
Téc. Diagnóstico e Terapêutica	6.433	6.411	6.270	6.203	6.304
Doc. Ens. Universitário	13.656	13.952	13.809	13.739	13.760
Doc. Ens. Sup. Politécnico	8.094	7.818	7.985	7.841	8.256
Educ. Infância e Doc. do Ens. Básico e Secundário	146.485	149.314	149.272	150.527	154.836
Administração Tributária e Aduaneira	10.777	10.649	10.505	10.474	10.376
Forças Armadas	38.069	38.041	36.078	36.940	37.216
Forças de Segurança	53.596	53.706	53.875	53.392	53.449
Outro Pessoal	2.553	2.263	2.382	7.494	6.230
Total	529.306	532.153	523.117	521.128	522.925

47

Fonte: Adaptado de DGAEP-BOEP

Não se vislumbram vantagens em fazermos, neste trabalho, um estudo aprofundado do regime de carreiras dos trabalhadores da Administração Pública. Parece-nos, contudo, importante referirmos alguns princípios fundamentais que norteiam a matéria:

⁴⁷ Os dados para o ano de 2009 referentes ao grupo *Outro pessoal* incluem postos de trabalho em carreiras não revistas e/ou carreiras subsistentes, anteriormente registados nas carreiras técnico superior, técnico, técnico-profissional e auxiliar.

- a) De acordo com Moura and Arrimar (2008), o diploma que se refere ao regime de carreiras não apresenta uma definição do que se deve entender por carreira. Perfilamos neste estudo o sentido dos autores que definem *carreira* como um “conjunto de funções de idêntica natureza, próprias de uma profissão, que os trabalhadores nela integrados estão vinculados a executar, independentemente da existência de alguma graduação e concreta diferenciação ao nível do seu conteúdo funcional” (p.83).
- b) Por regra, só os trabalhadores com vínculo permanente, i.e., relação jurídica de emprego pública constituída por tempo indeterminado estão integrados em carreiras. Não significa, porém, que outros trabalhadores, nomeados ou contratados por um período transitório não possam exercer funções próprias de uma determinada carreira. Em regra, para Moura e Arrimar, até será essa a situação efetiva. No entanto, o exercício de tais funções faz-se sem uma integração efetiva na carreira, caso que só se justificará se o vínculo deixar de ser precário e se tornar permanente.
- c) A lei classifica as carreiras em função de três critérios:
 - c1) em função do conteúdo funcional dos postos de trabalho – onde as carreiras correspondem a postos de trabalho que implicam o exercício de funções transversais à generalidade dos serviços, caso em que as carreiras se qualificam como gerais. Ao contrário, qualificam-se de carreiras especiais aquelas que envolvem a execução de funções que apenas são necessárias à prossecução das atribuições de alguns serviços;
 - c2) em função do número de categorias – as carreiras classificam-se em unicategoriais e pluricategoriais⁴⁸ - consoante o número de categorias que integram;

⁴⁸ Com esta classificação colocou-se cobro à extensa e tradicional distinção entre carreiras verticais e horizontais. Clausula-se que a regra normal será para a constituição de carreiras unicategoriais, sendo, apenas, admissível a criação de carreiras pluricategoriais quando o conteúdo funcional de cada categoria seja claramente distinto, com diferentes níveis de exigência, autonomia e complexidade.

c3) em função do grau de complexidade funcional – nos termos legalmente previstos, a cada carreira corresponde um conteúdo funcional, com um grau de complexidade⁴⁹, consoante o nível habilitacional mínimo exigido para a integração nas mesmas.

Neste ensaio de caracterização da Administração Pública vimos, até ao momento, a sua composição por estruturas orgânicas; a evolução do número de organismos centrais e de trabalhadores; a estrutura de emprego por género, idade, nível de escolaridade; e, o número de colaboradores por cargos, carreiras e grupos. Vejamos, agora, o indicador das despesas com pessoal da Administração Pública em Portugal face ao produto interno bruto (PIB) nominal.

Tomando como referência inicial o ano de 2005, o Gráfico 2.2 evidencia uma expressiva tendência de redução nos últimos cinco anos, comparativamente com o movimento do mesmo rácio para a média dos países da União Europeia

⁴⁹ São classificadas de grau 1 as carreiras cujo ingresso exige a titularidade do ensino escolar obrigatório, podendo ainda ser exigido formação profissional específica e/ou adequada ao exercício das funções próprias da carreira. São de grau 2 as carreiras cujo ingresso exija como habilitação mínima o 12.º ano de escolaridade ou curso que lhe seja equiparado. O grau de complexidade 3 é fixado para o ingresso em carreiras que exijam um grau académico superior: licenciatura, mestrado ou doutoramento.

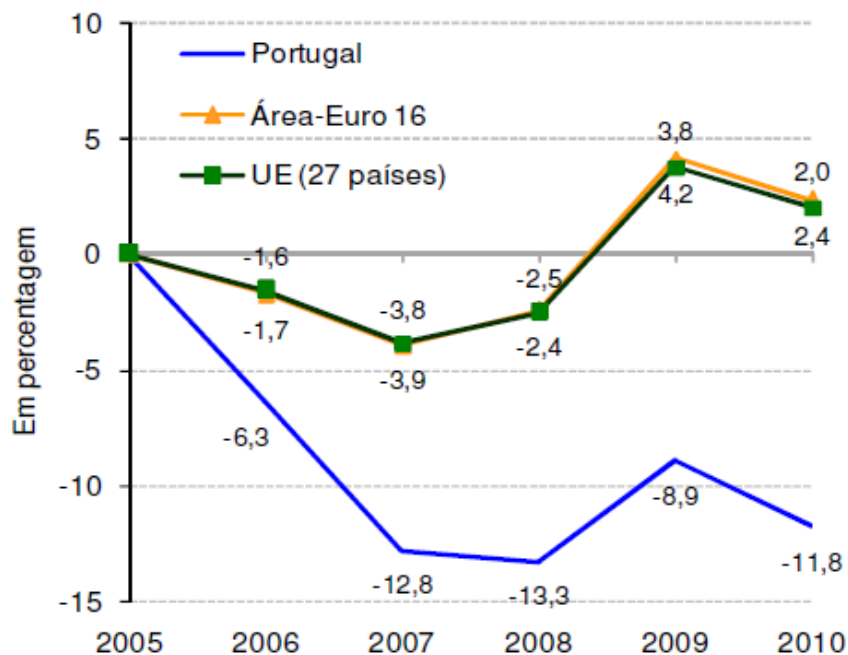


Gráfico 2.2: Evolução das despesas com pessoal da Administração Pública em percentagem do PIB. Dados comparativos entre Portugal e a média Europeia

Fonte: DGAEP-BOEP

No ano de 2010 a variação é de -11,8%, em comparação com o ano 2005. No mesmo hiato de tempo, a média dos países da EU regista, neste indicador, **variações positivas** de 2,4% em relação, igualmente, ao ano de 2005.

Não obstante, como se pode verificar no Gráfico 2.3, o peso no PIB das despesas com pessoal das Administrações Públicas, em Portugal, ainda é muito superior aos valores médios da União Europeia ou da Área Euro.

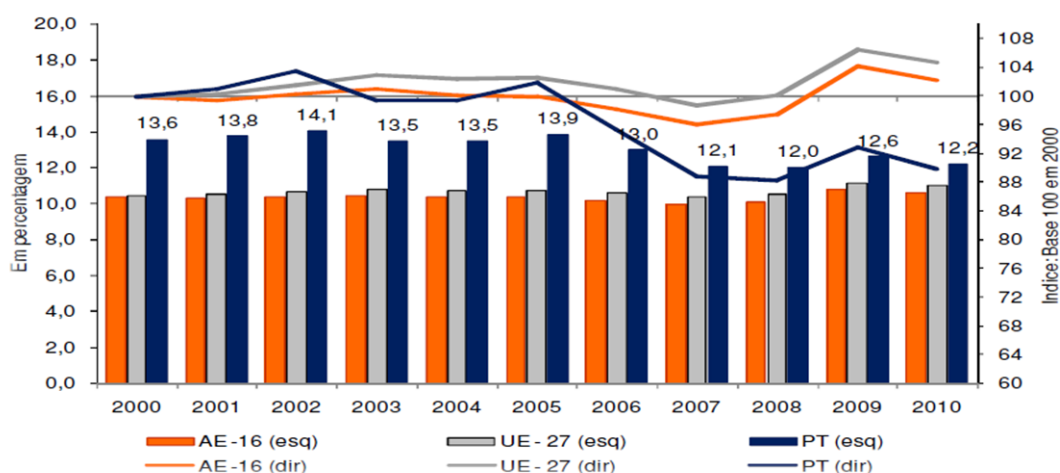


Gráfico 2.3: Evolução do peso no PIB das despesas com pessoal das Administrações Públicas, em Portugal e na União Europeia

Fonte: DGAEP-BOEP

Notas: AE=Área Euro; EU=União Europeia; PT=Portugal; (esq)=escala da esquerda; (dir)=escala da direita.

Uma nota final. Como noutros setores de atividade, a competitividade das organizações públicas está no seu ativo intangível. Qualquer processo de intervenção na estrutura ou na organização da Administração terá, necessariamente, que ser feito com as pessoas e não apenas substituindo ou limitando a sua ação como um “encargo pesado” a todo o custo minimizar.

2.2.3.4. Regime Jurídico de Emprego

A reforma do regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da Administração Pública, teve como objetivo primordial a criação de um novo modelo de organização e gestão dos serviços públicos, reduzindo radicalmente o número de carreiras, em muitos casos com conteúdos funcionais idênticos, e onde a progressão conhecia procedimentos

automatizados suportados mais na antiguidade do que num desempenho com distinção e mérito (Busto, 2009).

Com a entrada em vigor do diploma que define e regula os regimes de vinculação de carreiras e de remunerações - Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro -, as relações de emprego público são constituídas de acordo com uma das três formas ou modalidades (artigo 9.º):

- Nomeação
- Contrato de trabalho em funções públicas
- Comissão de serviço

e ainda

- Contrato individual de trabalho⁵⁰.

De acordo com Moura and Arrimar (2008), a figura de nomeação passa a apresentar características diferentes daquelas que vigoraram até à data de vigência da nova lei, a saber: (a) deixa de atribuir a qualidade de funcionário, conceito que é eliminado da terminologia do emprego público; (b) a nomeação passa a ser uma modalidade restrita às carreiras predominantemente não técnicas (nas seguintes áreas: missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes, representação externa do Estado, informações de segurança, investigação criminal, segurança pública, quer em meio livre quer em meio institucional e inspeção); (c) a nomeação pode revestir uma natureza precária.

Considerando a análise dos mesmos autores, o contrato de trabalho em funções públicas, de natureza administrativa, “passa aparentemente a ser o meio normal de constituição das relações jurídicas de emprego público” (p. 47). A totalidade

⁵⁰ Disciplinado pela Lei n.º 23/2004 de, 22 de junho, que define o regime jurídico do contrato de trabalho nas pessoas coletivas públicas.

das funções, predominantemente técnicas, serão executadas ao abrigo desta forma contratual.

Esta modalidade contratual pode assumir a natureza de contrato por tempo indeterminado ou contrato a termo resolutivo (certo ou incerto). No que concerne à contratação por tempo indeterminado afirmam, perentoriamente, Moura and Arrimar (2008), que “só poderá recorrer-se a esta modalidade de contratação quando em causa esteja o exercício de uma função predominantemente técnica destinada à satisfação de necessidades próprias e permanentes dos serviços” (p.48). Já o recurso ao contrato a termo resolutivo deverá ocorrer apenas em situações excecionais e residuais, i.e., para satisfazer necessidades de natureza transitória que de todo não possam ser asseguradas por colaboradores providos por tempo indeterminado.

A comissão de serviço constitui um vínculo temporalmente limitado, em regra, com duração de três anos, sem prejuízo de poder ser sucessivamente renovado por iguais períodos. O recurso a esta figura, geralmente, ocorre por duas vias: (1) designação de um indivíduo para ocupar um cargo de dirigente, ou (2) para frequência de uma formação (Moura & Arrimar, 2008). Para ambas as situações só devem ser providos em comissão de serviço quem seja titular de uma relação jurídica de emprego por tempo indeterminado, sendo que, o tempo de serviço exercido em comissão de serviço é contabilizado na carreira e categoria às quais o trabalhador regressa finda a comissão.

Ao longo do diploma que estabelece os novos regimes de vinculação e carreiras da Administração Pública o legislador cinge-se, essencialmente, a três modalidades da relação de emprego público: nomeação, contrato de trabalho em funções públicas e comissão de serviço. Apenas, na reta final institui e generaliza a quarta modalidade de constituição da relação de emprego – o contrato de trabalho, cujo regime jurídico é essencialmente do direito comum do trabalho.

Para Moura and Arrimar (2008), com a

generalização da figura de contrato de trabalho se **expropriam os direitos e o regime jurídico** em que estavam providos os funcionários e agentes, **aniquilam-se as legítimas expectativas** de quem já era concorrente a um concurso que lhe permitia aceder àqueles direitos e regime jurídico e, por fim, **elimina-se por via legislativa uma realidade com expressa previsão e garantia constitucional – os funcionários, os agentes e o regime jurídico da Função Pública** -, na medida em que apenas passam a existir trabalhadores contratados, os quais não possuem a qualidade nem de funcionário nem de agente e que têm um regime jurídico constituído pelo direito comum do trabalho [realce nosso] (p.223).

2.2.3.5. A função pública com uma Relação de Emprego Diferenciada

A Constituição da República Portuguesa, na sua redação inicial, distinguia, no regime da função pública⁵¹, a figura de funcionários e agentes do Estado (Viana, 2007).

Esta distinção sustentava-se, segundo a doutrina do Professor Marcello Caetano (2007), na designação de agentes administrativos para “os indivíduos que por qualquer título exerçam actividade ao serviço das pessoas colectivas de direito público, sob a orientação dos respectivos órgãos” (p.641). Já o funcionário público seria “o agente administrativo provido por nomeação vitalícia voluntária aceite ou por contrato indefinidamente renovável, para servir por tempo completo em determinado lugar criado por lei com carácter permanente, segundo o regime legal próprio da função pública” (Marcello Caetano, citado por Viana (2007, p. 13)). A expressão *funcionário público* transmitia de modo mais intenso a vinculação da relação comparativamente com a de *agente*, uma relação de natureza profissional e de sujeição a um estatuto específico regulado pela legislação do direito administrativo (Viana, 2007).

⁵¹ De acordo com Auby, Auby, Pierre, and Taillefait (2009), considera-se *função pública* o conjunto de pessoas que a título profissional exercem uma atividade remunerada, ao serviço de pessoas públicas, e estão sujeitas a um estatuto de direito público.

Para Marcello Caetano o termo *agente*, naquele sentido, é usado apenas pela doutrina, pois, na letra da lei, quando o legislador pretende referir-se genericamente a todos quantos prestam serviço a pessoas colectivas de direito público aplica, em regra, a expressão *servidor*, com indicação da entidade servida, e.g., “servidor do Estado”.

De acordo com Moura (2004), a individualidade do funcionário (ou servidor, se quisermos) “dilui-se do seio da estrutura orgânica que integra, representa e com a qual se confunde” (p.30) de tal modo que é impensável que sustente interesses distintos do interesse coletivo. Mais, a satisfação do interesse geral levará à realização dos interesses do próprio trabalhador. Como observa o autor, o servidor é uma “espécie de ‘bem da Administração’, que ela usa como instrumento para a prossecução do interesse coletivo e a quem se reconhece um conjunto de prerrogativas que não correspondem a interesses seus mas sim do serviço público” (pp. 30-31).

Ainda não passaram tantas décadas! Veja-se o rigor com que se materializavam os princípios da relação de emprego público:

Todos os funcionários do Serviço Meteorológico Nacional, incluindo o director, têm um chefe; e o primeiro dever do funcionário para com o seu chefe é a lealdade. As ordens que ele der executam-se integralmente, seja qual for a opinião sobre elas; e a atitude do funcionário deve ser tal que dê a impressão de concordar inteiramente com elas, sem mostrar, nem sequer dar a entender, que os pontos de vista do chefe não merecem a sua aprovação.

Publique-se e cumpra-se como nele se contém.

Paços do Governo da República, 19 de outubro de 1948. – António Óscar de Fragoso Carmona – António de Oliveira Salazar – Manuel Gomes de Araújo

(in Decreto n.º 37:109, publicado em Diário do Governo I Série, n.º 244)

Como refere Moura (2004), o estatuto do funcionário não lhe conferia o direito de contrapor perante a Administração, o que, de resto, seria incompatível com a sua missão enquanto servidor do interesse público. Com efeito, a

superioridade e prevalência do interesse colectivo conduz o servidor do Estado para uma relação especial de sujeição, desprovida de normatividade e vinculada exclusivamente à realização do interesse geral, na qual é visto mais como um objecto e menos como um sujeito de direitos, na medida em que o seu estatuto é composto por aquelas faculdades que o legislador entende, em homenagem ao bom funcionamento do aparelho administrativo, atribuir-lhe por via legal ou regulamentar (pp.31-32).

Foi neste espírito que se firmou a tese de sujeição dos funcionários a um estatuto legal e regulamentar (Moura, 2004). O Estado-Administração apresenta-se como uma entidade acima de todos os interesses individuais (Rodrigues, 2011).

No estatuto próprio da função pública, consagrado no quadro constitucional vigente, permanece a figura do funcionário público de onde sobrevém a especificidade quanto ao regime jurídico expresso em aspectos próprios constituídos pela Lei Fundamental, como sejam: (1) o acesso à função pública e o subjacente⁵² direito à carreira e à promoção (artigo 47.º, n.º 2); (2) o regime disciplinar (artigo 269.º, n.º3); (3) a proibição de acumulação de empregos ou cargos públicos (artigo 269.º, n.º4); (4) as incompatibilidades (artigo 269.º, n.º5), ou seja, regra geral, o exercício de funções públicas em regime de exclusividade (Busto, 2009); (5) o regime de dependência hierárquica (artigo 271.º, n.º 2 e n.º3); e (6) o regime de responsabilidade (artigo 22.º e artigo 271.º, n.º1).

Moura (2004) considera uma efetiva diferenciação na relação de emprego na Função Pública que decorre da própria natureza das funções exercidas e que reconhece, aos servidores do Estado, aspectos distintos do regime laboral comum.

⁵² De acordo com Canotilho e Moreira, citados por (Viana, 2007), “embora o preceito refira expressamente apenas o direito de acesso, o âmbito normativo-constitucional abrange igualmente o direito de ser mantido nas funções, e bem assim o direito ainda às promoções dentro da carreira” (p.15).

Para o autor, contrariamente ao que sucede nas organizações de âmbito privado, em que apenas estão em causa os interesses do(s) seu(s) proprietário(s) ou acionistas, na Administração Pública a causa é pública e integra interesses coletivos. Considera que, por tais motivos, o reflexo que o trabalho de um trabalhador da Administração Pública pode ter para a sociedade e a sua instrumentalidade para o bem-estar e a satisfação geral,

justificam a possibilidade de estar sujeito a um regime mais intenso do que o que decorre para a generalidade dos trabalhadores ... seja pelo maior rigor e isenção que se deve colocar na sua execução..., seja por uma maior lealdade ou fidelidade, que importam um compromisso com determinados valores fundamentais..., seja por uma maior responsabilidade ou, mais genericamente, pela obrigação de não comprometer por qualquer forma a eficácia necessária à prossecução do interesse público (pp.80-83)⁵³.

Razão pela qual Moura and Arrimar (2008), ao longo de vários comentários que aduzem ao diploma dos novos regimes de vinculação de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da administração pública, questionam a constitucionalidade de algumas normas introduzidas pela lei por “violação do princípio da protecção da confiança” (p.223) sobre direitos e interesses legalmente protegidos.

Se antes havia uma clara separação entre a gestão pública e a gestão privada, desde há uns anos a esta parte, tem-se vindo a registar uma atração pelas práticas e medidas da gestão e do direito privado de que o recurso ao contrato de trabalho no setor público é uma clara expressão.

O que motivou a mudança de paradigma?

⁵³ A própria Constituição obriga o regime da função pública a uma reserva prevista nos termos da Lei (artigo 270.º), que prevê a possibilidade de imposição de limitações a certos direitos fundamentais dos funcionários e agentes.

2.3. MOTIVAÇÕES PARA A REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Há duas opções: adaptar ou morrer. O novo ambiente dita duas regras: primeira, tudo acontece mais depressa; segunda, tudo o que pode ser feito será feito, se não por si então por outro, noutro lugar. Que não haja mal-entendidos: estas mudanças conduzem a um mercado de trabalho menos benévolo, menos cordial e menos previsível.

(Andrew S. Grove, 1936)

Com Pollitt and Bouckaert (2004), num esforço de enquadramento concetual, poderemos entender que a *reforma da gestão pública* “consists of deliberate changes to the structures and processes of public sector organizations with the objective of getting them (in some sense) to run better” (p.8). Entenda-se, neste sentido, o conjunto sistemático de medidas, deliberadamente assumidas, para melhorar o desempenho da Administração Pública em termos de qualidade, eficiência, eficácia e, ainda, coerentes com os princípios que a regem.

Para Carapeto and Fonseca (2009), nas últimas duas décadas do século passado, a abordagem gestionária⁵⁴ da Administração Pública foi predominante. Segundo esta corrente, “a democracia e o Estado de direito, não são preocupações essenciais” (p.25). Antes, aponta para a transformação da gestão das organizações públicas numa gestão semelhante à praticada das organizações privadas, i.e., orientadas para os resultados e com metas de desempenho (pré)determinadas.

O modelo gestor é, assim,

characterized by professional management, fragmentation and ability reinforcement of the administrative units, by the adoption of private management mechanisms, the strategic definition of performance levels, by

⁵⁴ Em oposição ao modelo participativo, com grande relevância sobretudo nos anos 90, e que defendem que “as organizações públicas operam num ambiente político e respondem perante cidadãos e não perante clientes” (Carapeto & Fonseca, 2009, p. 27).

the focus on the results to be accomplished, and by the importance given to the rational and effective use of available resources (Vaz, 2008, p. 267).

Dentro das abordagens gestionárias a própria literatura distingue perspectivas diferentes. A mais comum é a que diferencia o *New Public Management* e o *Reinventing Government* (Carapeto & Fonseca, 2009).

De acordo com os mesmos autores, o *New Public Management* integra “uma combinação dos mecanismos de mercado e de ideias e técnicas de gestão do sector privado” (p.26). Trata-se de um modelo pós-burocrático fundado em valores de eficiência, eficácia e competitividade (Secchi, 2009), e apresenta-se como *solução* (Nunes, 2009) para os problemas da Administração Pública partindo de pressupostos que a gestão no setor privado é superior à gestão no setor público (Araújo, 2007). Desvaloriza a conceção de uma cultura específica para as organizações públicas, e defende que estas devem ser governadas da mesma forma que as organizações privadas, utilizando os mecanismos e procedimentos da gestão de mercado, como sejam, entre outros, a autonomia de gestão e responsabilização dos serviços, a gestão por objetivos, a ênfase nos resultados, a avaliação dos serviços e colaboradores, diferenciação pelo mérito⁵⁵.

⁵⁵ A transposição de modelos de gestão empresarial para o setor público assenta no pressuposto da aplicação universal de qualquer modelo de gestão, independentemente da missão ou dos objetivos que a organização prossegue (Madureira & Rodrigues, 2006). Neste sentido, não se consideram relevantes as possíveis diferenças entre o setor público e o setor privado, tão pouco o contexto de cada sistema legal, político e administrativo. A conceção da gestão enfatizada pelos defensores do NPM, não deixa de ser objeto de críticas na literatura salientando-se alguns problemas e contradições (Madureira & Rodrigues, 2006; J. Rocha, 2000). Desde logo, porque a divisão *Estado vs Mercado* é uma falsa dicotomia porquanto os mercados estão sempre dependentes de regulação e controlo por parte do Estado. Depois, porque parte de pressupostos, não demonstrados, de que a gestão privada “seria intrinsecamente mais adequada a todos os contextos e situações” (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156) e de que o papel dos cidadãos poderia ser reduzido ao de meros consumidores (Madureira & Rodrigues, 2006; J. Rocha, 2000).

A principal diferença está, segundo (Mozzicafreddo, 2002), nos objetivos e nos valores que configuram as esferas públicas e privadas. A gestão de serviços públicos obriga a dirigir esforços e competências de forma a maximizar um interesse coletivo criando *valor público*. Conceito este que facilmente se distingue do *valor de mercado* gerado pela lei da oferta e da procura.

Para Rodrigues (2011) os resultados daquela política revelaram “que se produziu uma descaracterização do serviço público e uma generalizada desmotivação dos seus profissionais” (p.35).

Este modelo perde entusiasmo no início dos anos 90 do século passado, emergindo uma nova abordagem, de natureza menos liberal, que reúne conceitos da gestão pela qualidade total e reengenharia, rejeitando “a privatização dos serviços e funções do Estado como principal motor da reforma, como era preconizado pelo movimento *New Public Management*” (Carapeto & Fonseca, 2009, p. 26) .

Desde as últimas duas décadas do século passado que vivemos em grande transformação do serviço público (Moreira & Alves, 2010). Poder-se-á, entre outros argumentos, invocar a crise do *Welfare State Keynesiano* pelas disfunções e desvantagens da intervenção do Estado como garantia do Bem-estar ou da estabilidade económica (Nunes, 2009), a insustentabilidade orçamental e gestionária (Madureira & Rodrigues, 2006), a *Teoria das Burocracias na Gestão Pública* e as suas ineficiências⁵⁶, a desresponsabilização (Araújo, 2007), o desenvolvimento tecnológico e a imperativa reorganização dos processos de trabalho; as exigências de uma sociedade mais esclarecida; as grandes influências das Escolas e teorias que enfatizam um novo olhar para a “coisa pública”... para justificar a emergência de novos modelos e paradigmas na Administração Pública. E foram-no também. Porém, a literatura oferece-nos claras evidências de que, desde o início dos anos 80, em muitos, se não na maioria, dos países em desenvolvimento, a crise económica foi de longe o fator mais importante para a introdução de reformas no setor público, (Araújo, 2007; Larbi, 1999; Madureira & Rodrigues, 2006; J. Rocha, 2000; WorldBank, 1997).

⁵⁶ Visão nem sempre consensual. Mises (1974), citado por Moreira and Alves (2010), refere que “os termos ‘burocrata’, ‘burocrático’ e ‘burocracia’ constituem claros insultos. Ninguém se chama a si mesmo burocrata ou considera burocráticos os seus próprios meios de administração. Estas palavras implicam sempre uma crítica depreciativa de pessoas, instituições ou processos” (p.24). Questionam, ainda, os autores se “é possível respeitar o serviço público e ao mesmo tempo insistir em denegrir a hierarquia (de que deriva a burocracia)?” (p.25).

O movimento da reforma não foi isento à crise económica no final da década de 70 do século passado (Araújo, 2007) que num tom imperativo, reclamou (e reclama) por um estado de eficácia e eficiência e, simultaneamente, apela à criatividade para que se faça “muito mais com muito menos”.

A reforma da administração pública tem apresentado como pontos de partida estudos que reportam a questão da (falta de) eficiência vinculada ao número (excessivo) de funcionários públicos (Araújo, 2005; Carapeto & Fonseca, 2009). Para os autores, este é um problema secundário. Na verdade, as principais questões deverão (deveriam) ser: qual o papel do Estado na sociedade e quais os seus objetivos e metas. A dimensão e o perfil de competências para os seus colaboradores dependerão, essencialmente, das funções que se atribuem ao Estado.

No *Sumário Executivo e Recomendações* do Relatório da OCDE (2008) sobre a *Avaliação do Processo Orçamental em Portugal* enuncia-se, de forma clara, a disposição para a reforma em Portugal:

Durante quase uma década, desde o final dos anos 90 do século XX até meados da primeira década do Século XXI, Portugal registou défices orçamentais estruturais e um crescimento insustentável da despesa corrente primária. Desde a adopção da moeda única, em 1999, Portugal foi por duas vezes, em 2002 e em 2005, declarado em situação de défice orçamental excessivo por parte do Conselho da União Europeia. O governo eleito em meados de 2005 tomou então medidas decisivas para corrigir este desequilíbrio orçamental persistente, tendo reduzido o défice de 6,1% PIB, em 2005, para 2,6% do PIB em 2007.

Para alcançar este resultado, o governo iniciou um conjunto de reformas estruturais no sector público, incluindo a reorganização dos serviços (PRACE) e a reestruturação das carreiras e vínculos dos funcionários públicos, de forma a tornar a gestão de Recursos Humanos mais flexível (p.9).

Na mesma linha Nunes (2009) afirma ser incontestável o facto de que todas as reformas implementadas na Administração Pública, em particular nas duas últimas décadas do século passado, tanto em Portugal como na maioria dos

países ocidentais, “foram reformas vocacionadas, essencialmente, para a redução do número de trabalhadores” (p.50) na expectativa de reduzir o tamanho do Estado.

Mediu-se o resultado da transformação de *inputs* em *outputs*, não se avaliaram os *outcomes*, i.e., o impacto das políticas sobre o valor público.

Para Stoker (2008) citado por Moreira and Alves (2010)

a Gestão do Valor Público permite descobrir formas de ‘alinhar’ um compromisso alargado com o pluralismo e a competição, não no sentido de ‘espremer’ produtividade, mas tendo em vista incorporar o sentido de serviço público e de compromisso... de forma a ‘extrair’ o valor público (p.49).

de onde conclui que as organizações de serviço público

não vivem ou morrem pela sua capacidade de criar lucro. Vivem ou morrem de acordo com a sua missão. Mas a Gestão do Valor Público desafia aqueles que se encontram em organizações de serviço público para fazer face às exigências rigorosas do valor público e coloca à disposição um conjunto de mecanismos para identificar e canalizar os esforços dos funcionários públicos. Esta novidade, ao assentar em algumas velhas verdades, oferece uma receita para futuras reformas do serviço público que misturem mecanismos de competição e de colaboração – facto que é digno de consideração (p.49).

Das diversas alterações introduzidas nos últimos anos na Administração Pública, movidas pela vontade de adaptá-la aos novos desafios emergentes, resulta claro que não só não produziram a eficácia desejada como criaram incoerências na sua estrutura e na sua orgânica.

Neste novo equilíbrio que a Administração Pública procura poderá haver lugar para um novo papel do funcionário, se quisermos, uma nova cultura de serviço público, mas na qual os seus colaboradores se têm de rever e lhes propicie as condições para o seu desenvolvimento.

Novas legislações, novas práticas de gestão de pessoas, novas tecnologias de trabalho não terão o impacto devido na reforma da Administração sem mudanças significativas na relação *Governança - Administração*, ultrapassando o predomínio de comportamentos desajustados (A. Neves, 2010), fragmentação

de serviços (Araújo, 2005) e um clima de desconfiança mútua (A. Neves, 2010). “Não é possível ter uma boa acção governativa sem uma Administração alinhada e eficiente, como não é possível ter uma Administração eficaz e dinâmica (saudável) sem uma boa governação” (A. Neves, 2010, p. 151).

Como escreveu Ernâni Lopes (2002)⁵⁷,

Sem a conjugação de legitimidade, organização, motivação e ética, não há Administração Pública que possa cumprir o seu papel; haverá apenas um grupo social organizado para se apropriar de uma parcela do produto socialmente gerado por outros – i.e., a pura e simples negação do conceito de serviço do Estado (p.21).

2.4. GOVERNAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

*Nem tudo o que pode ser contado conta
e nem tudo o que conta pode ser contado.*

(Albert Einstein)

Do esforço para alavancar o progresso económico e social do país, a integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia⁵⁸, em janeiro de 1986, é

⁵⁷ Economia e produtividade na Função Pública – Comunicação apresentada no 3º Encontro INA, subordinado ao tema *A Reinvenção da Função Pública: da burocracia à gestão* (2002).

⁵⁸ Agora, União Europeia. A primeira pedra rumo à integração europeia data de 9 de maio de 1950, quando Robert Schuman, ministro dos Negócios Estrangeiros francês, apresentou um conjunto de propostas, inspiradas nas ideias de Jean Monnet, que propunham a partilha dos recursos de carvão e aço entre a França e a República Federal da Alemanha. Um ano depois, estes dois países juntamente com a Itália, os Países Baixos, a Bélgica e o Luxemburgo, baseando-se no plano de Schuman, constituem a Comunidade Europeia do Carvão e do Aço (CECA), instituído pelo Tratado de Paris.

Mais tarde, no ano de 1957, os seis países fundadores da CECA assinam o tratado de Roma que institui a Comunidade Económica Europeia (CEE), ou mercado comum, assim como a Comunidade Europeia da Energia Atómica (Euratom).

Nos anos que se seguiram outros países aderiram à CEE, agora UE, e vários eventos marcaram a sua história.

Com o objetivo de relançar a integração europeia e concluir a realização do mercado interno, o *Acto Único Europeu* faz a revisão dos Tratados de Roma, permitindo a transformação do mercado comum num mercado único, em janeiro de 1993, e a instituição das suas quatro liberdades: a livre circulação das pessoas, capitais, mercadorias e serviços.

considerada, por (V. Martins, 2007), o evento mais relevante após a Revolução de abril de 1974.

Os anos 90 do século passado marcam um ponto de viragem na história da Europa. Reunidas as condições para a criação da União Económica e Monetária, de que Portugal é um dos Membros fundadores, foram adoptadas decisões com vista a uma melhor coordenação económica e orçamental para a União Europeia.

Este marco constituiu um sinal político de que a Europa seria capaz de tomar decisões de grande alcance com vista a um futuro comum e próspero num continente fustigado por guerras, instabilidade económica e política.

O lançamento da moeda única⁵⁹ marcou inequivocamente o ponto culminante do processo de integração económica da União Europeia. Da perspetiva económica aportam-se inegáveis vantagens para a área euro. A moeda única afirma-se como segunda moeda mundial e a capacidade de resistência, aos choques externos, da economia, no espaço europeu integrado, aumentou.

É clara a supremacia da vertente económica sobre a política, e sabido que a integração de qualquer Estado na União Europeia acarreta consigo inúmeras obrigações.

Com o objetivo de garantir a consecução da disciplina orçamental foi assinado o Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC) que visa, essencialmente, o alcance de uma sólida gestão das finanças públicas na Europa.

Mediante a criação de novas competências comunitárias e a reforma das instituições, *O Acto Único Europeu* criou as condições necessárias para a integração política e para a União Económica e Monetária (UEM), posteriormente, instituídas pelo Tratado da União Europeia. Com este, vigente desde novembro de 1993, lacraram-se os projetos relativos a uma moeda única, uma política externa de segurança comum, e ainda, uma cooperação mais estreita nos domínios da justiça e dos assuntos internos.

⁵⁹ Assumida como moeda comum de onze países a partir de 1 de janeiro de 1999, só foi introduzida, efetivamente, no início de 2002.

O PEC obriga os Estados-membros⁶⁰ a manter um constante processo de vigilância das rubricas orçamentais, de acordo com regras fixadas pela União Europeia, a saber

- i. o saldo orçamental no médio prazo deve estar próximo do equilíbrio ou ser excedentário;
- ii. em qualquer ano, o défice orçamental não pode exceder 3% do PIB;
- iii. a dívida pública não deve exceder 60% do PIB.

(OCDE, 2008, p. 25)

Anualmente os membros da União Europeia submetem à Comissão Europeia os planos orçamentais atualizados (PEC ou Programas de Convergência). Posteriormente, a Comissão emite a decisão sobre a credibilidade e consistência dos mesmos, bem como sobre o seu alinhamento com os objetivos da política da União à política orçamental e às reformas económicas e de emprego (OCDE, 2008).

O Pacto confere ao Conselho Europeu a possibilidade de sancionar um Estado-membro que, perante uma situação de défice excessivo, não tome as medidas corretivas necessárias.

Mendes (2009), na apreciação que apresenta sobre o processo de construção da União Europeia considera que aquele

desembocou, neste final da primeira década do século XXI, numa encruzilhada de percursos, cada um deles deixando adivinhar um caminho eivado de alguns planos inclinados (criados e acicatados pelos interesses nacionais), de diversas superfícies pouco sólidas (na estabilidade e cumprimentos do P.E.C.), contendo no seu traçado curvas e contracurvas sinuosas e assaz fechadas (na política externa comum), para além de outros “pontos negros” existentes no

⁶⁰ Refira-se que os Estados que ainda não adoptaram o euro estão obrigados à apresentação de um programa de convergência com o objetivo de assegurar que o desenvolvimento da União Económica e Monetária seja equilibrado e evite tensões graves entre os Estados-membros, mas não estão sujeitos a sanções.

“traçado” dessas vias; factores como estes tornam extremamente difícil e arriscada a opção por aquele que será o mais seguro e adequado para prosseguir uma viagem que, certamente, nunca estará definitivamente concluída (p.1).

Muito longe está o tempo em que Portugal foi um dos Países mais poderosos do mundo. E agora marcado como um dos Estados-membros mais carenciados da União Europeia (Junqueira, 2008).

Terá a teoria de “bom aluno”, que guiou a participação de Portugal na União Europeia, sido completamente desastrosa e lesiva para os interesses de Portugal?⁶¹

Qual o significado que podemos atribuir à manchete do jornal de hoje que destaca a notícia: “Roubini vê Portugal a sair do euro dentro de alguns anos”?⁶² Que caminho foi este que percorremos?

Não nos cabe, nesta dissertação, essa análise. Importa-nos, sim, conhecer as reais consequências das atuais políticas públicas sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores da Administração Central do Estado.

⁶¹ Acesso em 14 de junho de 2011, em

<http://comunidade.sol.pt/blogs/portugalforadaue/archive/tags/Bom+Aluno/default.aspx>.

⁶² Acesso ao Jornal *online*, a 14 de junho de 2011, em <http://economia.publico.pt/Noticia/roubini-ve-portugal-a-sair-do-euro-dentro-de-alguns-anos-1498656>. Destaca o diário que *a zona euro encaminha-se para uma ruptura, com a saída dos membros mais fracos, incluindo Portugal, com a actual abordagem à crise, segundo o economista Nouriel Roubini, que se notabilizou ao prever a crise financeira com origem na bolha imobiliária dos EUA*.

Outra edição, do mesmo dia, noticia que o economista Nouriel Roubini acredita que Portugal e outros países da periferia da Zona Euro serão forçados, a médio prazo, a sair da moeda única. Num artigo de opinião publicado no jornal Financial Times, o homem que se tornou famoso por prever, com um ano de antecedência a crise financeira de 2007, conclui que, daqui a cinco anos, não restará outra alternativa a estes países se quiserem relançar as suas economias.

2.4.1. Medidas de austeridade económica na gestão de recursos humanos⁶³

Até ao ano 70 do século passado, as preocupações respeitantes aos processos de gestão de recursos humanos da Administração Pública circunscreviam-se, no seu essencial, com a questão da regulamentação da relação jurídica de trabalho (Madureira, 2004). De acordo com Pessoa de Amorim (1997), citado por Madureira and Rodrigues (2006), só após o esforço de adaptação às alterações decorrentes da Revolução de abril de 1974, foi introduzida “pela primeira vez na Função Publica uma filosofia de gestão de recursos humanos que lhe era praticamente estranha” (p.107). E assim, possível uma integração gradual de novos conceitos e instrumentos na gestão dos seus funcionários.

Para Carapeto and Fonseca (2009) uma política de gestão de recursos humanos fundada na estratégia e no planeamento organizacional “deve abordar todos os aspectos do desenvolvimento, tanto da organização como das pessoas, de forma a corresponder às necessidades de ambas” (p.219).

O Professor António Fernandes no prefácio que faz ao décimo capítulo da obra de Camara et al. (2007) afirma que nenhum dos grandes criadores de literatura de gestão se permitiu desvalorizar o elemento humano, mesmo quando se trata de defender teses que apontam para o emagrecimento das organizações. Pois considera adquirida a

noção de que intervenções de tipo puramente quantitativo e imediatista, numa área em que fundamentalmente se trata da “gestão do imaterial” – a das competências, motivações e expectativas, a dos estatutos e dos papéis -, podem ter consequências imprevistas e arrasantes no quadro de processo de mudança (p. 379).

⁶³ Consideramos apenas as medidas de âmbito da gestão de recursos humanos da Administração Pública, divulgadas até ao dia 31 de maio de 2011, data até à qual decorreu o trabalho de natureza empírica.

A generalidade da literatura apresenta cinco funções essenciais da gestão de recursos humanos (Caetano, 2007; Camara et al., 2007):

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Constatada a necessidade de preencher cargos/postos de trabalho vagos, ou de novos a criar, para dar cumprimento aos objetivos organizacionais, inicia-se o processo de recrutamento que compreende o próprio momento de decisão de abertura de um procedimento concursal e o processo de apuramento dos candidatos. A seleção consiste no processo de escolha e decisão sobre o candidato que reúne as melhores condições e que corresponde ao perfil da função.

O objetivo primordial é, pois, **captar** os melhores talentos humanos para desenvolver determinadas funções na organização.

2. PLANEAMENTO

O planeamento compreende o processo de gestão da identificação e da análise das necessidades da organização em termos de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que visem a satisfação dessas necessidades numa perspetiva integrada e na dimensão temporal possível que sustente a continuidade da realização da missão sob condições adequadas.

A literatura sugere-nos que o planeamento de recursos humanos nas organizações e a construção/desenvolvimento de planos de carreira são o verso de uma mesma moeda.

A época que vivemos é de profunda mudança, imprevisibilidade e incerteza. A empregabilidade passa a ser um conceito particularmente valorizado pelos colaboradores das organizações. O conceito de carreira passa, por esse motivo, a ser questionável e, segundo algumas correntes, ultrapassado (Camara et al., 2007). Não somos tão radicais nessa abordagem. Julgamos que o planeamento de carreiras terá, isso sim, de passar por um processo de (r)evolução.

Na linha de Camara et al. (2007), o planeamento de carreiras tem como objetivo operacionalizar o princípio da prioridade de recrutamento interno, não numa perspetiva tradicionalista (particularmente na Administração Pública Portuguesa) de promoção automática, mas pela identificação, no interior das organizações de colaboradores de elevado potencial capazes de satisfazerem as necessidades planeadas, reforçando o compromisso destes elementos com a organização e, deste modo, assegurar uma melhor taxa de **retenção** dos *elementos-chave*.

3. FORMAÇÃO

O processo de desenvolvimento das pessoas está diretamente associado à **otimização** do potencial humano disponível nas organizações para colocar à disposição das sucessivas reconstruções de modelos de ação para adaptação às exigências que se impõem às organizações.

Vejamos. Se a tecnologia e o conhecimento “fossem bens correntemente disseminados, disponíveis para todos, sem quaisquer restrições, a variável competitiva das organizações residiria apenas nos custos da produção, resumida, portanto, às características do capital físico, aos meros custos de pessoal ou aos encargos financeiros “ (Camara et al., 2007, p. 533).

As organizações são obrigadas a mudar constantemente para que sobrevivam na conjuntura atual. A importância do conhecimento nas organizações assume, nos dias de hoje, particular relevância por forma a serem mais ágeis, mais flexíveis, mais eficientes e eficazes.

Neste sentido, a formação profissional deve ser considerada no plano estratégico organizacional, pois é a variável chave na junção de três pilares - a tecnologia, os processos e as pessoas – de cujo resultado, para a organizacional, não poderá provir da soma das partes.

4. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Avaliar o desempenho significa, de acordo com Camara et al. (2007), fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador para a concretização das metas organizacionais, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação.

Avaliar o desempenho dos colaboradores deve ser mais do que um mero cumprimento de normas ou imperativos legais. Tornou-se determinante a *gestão do desempenho*⁶⁴ e que esta seja reconhecida como instrumento estratégico na gestão de pessoas.

Razões pelas quais a literatura advoga que, do conjunto de instrumentos da gestão de recursos humanos, os sistemas de gestão de desempenho ocupam um lugar central pois, por um lado, permite “validar os sistemas de recrutamento e selecção utilizados pela [organização] e, por outro, medir o contributo individual para o atingimento dos seus objectivos estratégicos” (Camara et al., 2007, p. 443).

Defendem os mesmos autores que a gestão do desempenho deve ser devidamente acautelada pela função da gestão de pessoas, pois, dela “decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos colaboradores” (p.443).

5. REMUNERAÇÕES, INCENTIVOS E PRÉMIOS

A partir dos anos 70 do século passado, as escolas de gestão defendem que o desempenho organizacional poderá evidenciar maior expressão se os seus recursos humanos partilharem os objetivos da organização e se forem recompensados pelo esforço despendido (Camara et al., 2007).

⁶⁴ Gerir o desempenho consiste no alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos, pressupondo a existência de um sistema de gestão por objetivos. Implica um acompanhamento regular, formal e informal, da atividade desenvolvida pelo colaborador dando-lhe feedback quanto à sua performance, de modo a corrigir eventuais desvios e potenciar o seu sucesso.

A literatura distingue dois tipos de **recompensas**, as quais denomina por recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. As recompensas extrínsecas, sem relação direta com o trabalho desenvolvido, estão relacionadas com as políticas em prática pela organização. Constituem o salário-base, incentivos (ou remuneração variável), benefícios sociais e específicos e símbolos de estatuto. Para Camara et al. (2007), “se mal geridas, podem provocar frustração e mal-estar nos Colaboradores e vir a induzir rotação de pessoal” (p.531). Já as recompensas intrínsecas integram mecanismos de reconhecimento pelo mérito evidenciado, traduzindo-se em oportunidades de desenvolvimento, promoção, maior responsabilização, entre outras. Constituem “uma fonte de motivação acrescida e devem ser cuidadosamente geridas” (p. 531).

Os sistemas de recompensa têm como principal função suportar a estratégia organizacional, pois constituem mecanismo de atração, motivação e retenção dos recursos humanos. Os constrangimentos, por fatores políticos, sociais ou financeiros, que possam limitar a definição e gestão de recompensas, devem ser devidamente acautelados.

No caso particular da Administração Pública Portuguesa, a Gestão de Recursos Humanos faz-se de acordo com o **modelo de gestão integrada**, orientado por um perfil de competências técnicas e comportamentais, indiciadoras de um desempenho adequado às necessidades do serviço ou organismo⁶⁵.

O modelo de gestão integrada, em vigência, observa as fases representadas na Figura 2.2.

⁶⁵ De acordo com a nota preambular da Portaria 145-A/2011, de 6 de abril.

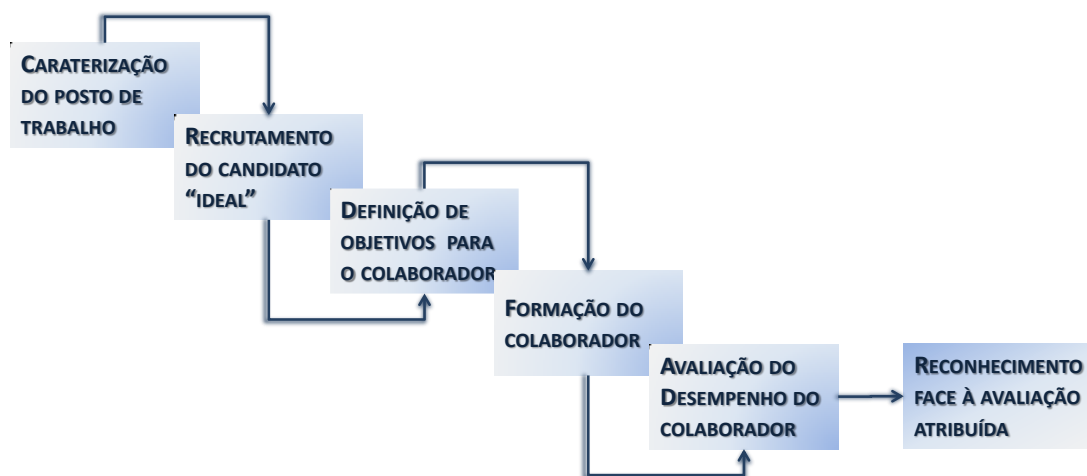


Figura 2.2: Modelo de gestão integrada dos recursos humanos na Administração Pública

Fonte: Elaboração própria

Considerando os diplomas legais em vigor aplicáveis à relação de trabalho na Administração Pública fazemos, agora, o retrato das normas que disciplinam a prática da gestão de pessoas, nas funções básicas da administração de recursos humanos - Quadro 2.7.

Quadro 2.7: Quadro Legal Vigente para a Gestão de Recursos Humanos

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO
Planeamento: Mapa de Pessoal com a Caraterização dos Postos de Trabalho nele contida	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	Tendo em consideração a missão, as atribuições, a estratégia, os objectivos superiormente fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis, os órgãos e serviços planeiam, aquando da preparação da proposta de orçamento, as actividades, de natureza permanente ou temporária, a desenvolver durante a sua execução, as eventuais alterações a introduzir nas unidades orgânicas flexíveis, bem como o respectivo mapa de pessoal (n.º1, artigo 4.º)
	Portaria n.º83-A/2009, 22 de janeiro,	O modelo de gestão integrada em uso, tem como instrumento básico de trabalho o mapa de pessoal de cada órgão ou serviço, com a caracterização dos postos de trabalho nele contida, é considerado

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO
	alterada pela Portaria 145-A/2011, de 6 de abril	fundamental na escolha e aplicação dos métodos de selecção obrigatórios a utilizar nos procedimentos concursais, em respeito pelo artigo 53.º da Lei n.º 12-A/2008
Recrutamento e Seleção	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	Sendo insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço, ..., pode promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa (n.º.2, artigo 6.º)
	Portaria n.º83-A/2009,22 de janeiro, alterada pela Portaria 145-A/2011, de 6 de abril	Regulamenta o procedimento concursal em toda a amplitude que lhe é permitida pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, i.e., quer na vertente da ocupação imediata de postos de trabalho quer na de constituição de reservas de recrutamento (artigo 3.º)
	RCM n.º38/2006, 18 de abril	Determina execução das normas de concretização da regra de recrutamento de um novo efetivo por cada dois saídos e para prossecução do objectivo de redução de efetivos. A observar por todos os ministérios para que aqueles objetivos sejam cumpridos sem que, simultaneamente, se percam de vista as necessidades específicas dos vários setores da Administração
Definição dos Objetivos	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	A definição de objectivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respectivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da actividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do interesse público e das necessidades dos utilizadores (al. b) do n.º 1 do artigo 62.º)
Formação	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	Para cumprimento dos objectivos do SIADAP, são identificadas as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores (al. c) do artigo 6.º)
Avaliação do Desempenho	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	A avaliação do desempenho é realizada pela confrontação entre objectivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver (al. b) do n.º6 do artigo 3.º)
Remunerações, Incentivos e Prémios	Constituição da República Portuguesa	Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: 1. a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO
		princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna; (...) 2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente: (...) a) O estabelecimento e a actualização do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento; 3. Os salários gozam de garantias especiais, nos termos da lei (artigo 59.º)
	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	As verbas orçamentais dos órgãos ou serviços afectas a despesas com pessoal destinam-se a suportar os seguintes tipos de encargos: a) Com as remunerações dos trabalhadores que se devam manter em exercício de funções no órgão ou serviço; b) Com o recrutamento de trabalhadores necessários à ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados e, ou, com alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores que se mantenham em exercício de funções; c) Com a atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores do órgão ou Serviço (n.º1, artigo 7.º)
	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	Efeitos da avaliação do desempenho: 1. Identificação de competências, comportamentos e potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; 2. Diagnóstico de necessidades de formação/frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais; 3. Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; 4. Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (de acordo com requisitos específicos que mais à frente serão referidos) e atribuição de prémios de desempenho, de valor equivalente à remuneração base mensal e para um total de 5% do universo de colaboradores. O reconhecimento de desempenho excelente, em três anos consecutivos, confere ao colaborador,

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO
		alternativamente, o direito a: a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o dirigente do Serviço; b) Estágio em organismo de AP estrangeira ou em organização internacional; c) Estágio noutro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a AP; d) O direito a cinco dias de férias (no ano seguinte) ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. O reconhecimento de desempenho relevante, em três anos consecutivos, confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. No caso dos dirigentes intermédios, a avaliação do desempenho, tem, ainda, os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço. (artigos 39.º e 52.º)

Fonte: Elaboração própria

A decisão para uma Política de Austeridade

Perante a situação de défice excessivo de Portugal, de acordo com a decisão do Conselho Europeu tomada em dezembro de 2009, o Governo português estava obrigado a tomar medidas por forma a reverter tal situação, no limite, até 2013.

Em maio de 2010, perante a situação adversa de funcionamento dos mercados internacionais, foi decisão do Governo acelerar o processo de consolidação e rever as metas para o défice e para a dívida pública. Receavam-se consequências no custo de financiamento e riscos acrescidos para Portugal. Assim, foram tomadas medidas que visavam principalmente reforçar a contenção da despesa

pública mas, dada a necessidade de *frontloading* do ajustamento, foram também adoptadas medidas do lado da receita, para além da antecipação de outras que estavam previstas no PEC para vigorarem a partir de 2011.

Em setembro de 2010, com o intensificar da crise da dívida soberana, o Governo anunciou um novo conjunto de medidas de consolidação, algumas de aplicação imediata outras a integrar no Orçamento de 2011.

O Relatório que apresenta as opções políticas subjacentes à Proposta do Orçamento do Estado para 2011⁶⁶ contextualiza o quadro de grande rigor e exigência orçamental, a incerteza subjacente à recuperação económica mundial e à situação nos mercados financeiros, bem como o compromisso assumido pelo Governo no que respeita às metas orçamentais assumidas em maio de 2010, que, de acordo com o Governo, impunham a adopção de medidas exigentes que permitissem acelerar o processo de consolidação orçamental e assegurar, dessa forma, o cumprimento dos objetivos assumidos.

Nesse documento a política de austeridade é justificada nos seguintes termos:

A partir de meados de 2008, na sequência da crise financeira, assistiu-se a um alargamento do diferencial das taxas de juro nacionais face às da Alemanha. Este movimento reflecte, em termos fundamentais, as vulnerabilidades estruturais apresentadas por alguns países nas quais se salienta a baixa produtividade, desequilíbrio das contas públicas e externas, fragilidades no sistema bancário ou no mercado imobiliário, factores que condicionam o crescimento económico quer no curto quer no longo prazo. Estes factores, específicos a cada país, reflectem-se sob a forma de uma diferente percepção de risco por parte dos mercados financeiros, materializado na evolução das taxas de juro. Verifica-se ainda actualmente alguma subreacção dos intervenientes financeiros, reflectindo a elevada incerteza sobre a capacidade de resolução dos problemas estruturais que afectam esses países consubstanciando-se num alargamento dos prémios de risco.

Em maio de 2010, foi acordado entre os vários estados membros da União Europeia o acelerar dos processos de consolidação orçamental. Adicionalmente, foi criada a Facilidade Europeia de Estabilização Financeira

⁶⁶ De outubro de 2010, disponível em <http://www.min-financas.pt>

para, sujeito a um programa de condicionalidade, financiar países da área do euro com dificuldades em obter financiamento no mercado. (...) Mais recentemente, a decisão do governo irlandês em resgatar o *Anglo Irish Bank* despoletou, uma nova subida dos prémios de risco da dívida soberana, directamente na da Irlanda e, por efeito de contágio noutros países com fragilidades estruturais, nos quais se inclui Portugal.

O aumento das taxas de juro da dívida pública portuguesa tem condicionado o risco de crédito e de liquidez dos bancos nacionais. Algumas razões podem ser apontadas como factores explicativos 1 : (i) as perdas potenciais nas carteiras dos bancos, pelo facto de serem um dos principais investidores em dívida pública; (ii) o aumento do custo de financiamento que está, em parte, correlacionado com o custo de financiamento do Estado; (iii) a diminuição do valor do colateral e das garantias do Estado e (iv) a revisão do risco de crédito e do risco de mercado associada a actuação do Estado sobre a economia. A dificuldade de financiamento no mercado interbancário e de acesso aos mercados internacionais de dívida reflectiram-se no recurso ao financiamento junto do BCE por parte dos bancos nacionais.

Por outro lado, a conjugação do necessário processo de consolidação orçamental acompanhado por uma desejável dinâmica de ajustamento do consumo privado contribuirá positivamente e de forma mais rápida para a correcção dos principais desequilíbrios macroeconómicos, com repercussões no crescimento económico e no emprego. A inexistência desta correcção terá como consequência a não dissipação da percepção do risco elevado sobre a dívida pública portuguesa, com consequências negativas sobre a liquidez e custo de financiamento da economia. O aumento da poupança privada a par de um processo de consolidação orçamental sustentável será determinante para o sucesso do ajustamento. (*in* Relatório OE, 2011, Ministério das Finanças, 2010)

Consideramos, neste trabalho, as medidas de austeridade com implicação direta na prática de gestão de recursos humanos, aprovadas aquando da realização do trabalho de investigação empírica⁶⁷, e que se enunciam no Quadro 2.8. Para a sua elaboração tomámos como referência a Lei que aprova o orçamento do Estado para o ano de 2011⁶⁸ e o Memorando de entendimento celebrado entre o Governo e a *Troika*⁶⁹.

⁶⁷ Que vigoravam no período de março a maio de 2011.

⁶⁸ Lei n.º 55-A/2010, publicada em Diário da República, 1.ª série — N.º 253.

⁶⁹ A origem do termo *Troika*, que em russo - тройка - significa um carro conduzido por três cavalos alinhados lado a lado, ou mais frequentemente, um trenó puxado por cavalos, designa, em termos políticos, uma aliança de três personagens do mesmo nível e poder que se reúnem em um esforço único para a gestão de uma entidade ou para completar uma missão. No caso considere-se O Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Central Europeu (BCE) e a Comissão Europeia (CE).

Quadro 2.8: Medidas de Austeridade na Gestão de Recursos Humanos

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Planeamento: Mapa de Pessoal com a Caracterização dos Postos de Trabalho nele contida	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	Tendo em consideração a missão, as atribuições, a estratégia, os objectivos superiormente fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis, os órgãos e serviços planeiam, aquando da preparação da proposta de orçamento, as atividades, de natureza permanente ou temporária, a desenvolver durante a sua execução, as eventuais alterações a introduzir nas unidades orgânicas flexíveis, bem como o respectivo mapa de pessoal (n.º1, artigo 4.º)	Redução de cargos de gestão e unidades administrativas em pelo menos 15% até ao final de 2011 para a administração central e até junho de 2012 para as administrações locais e regional.
	Portaria n.º83-A/2009, 22 de janeiro, alterada pela Portaria 145-A/2011, de 6 de abril	O modelo de gestão integrada em uso, tem como instrumento básico de trabalho o mapa de pessoal de cada órgão ou serviço, com a caracterização dos postos de trabalho nele contida, é considerado fundamental na escolha e aplicação dos métodos de seleção obrigatórios a utilizar nos procedimentos concursais, em respeito pelo artigo 53.º da Lei n.º 12 -A/2008	

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
Recrutamento e Selecção	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	Sendo insuficiente o número de trabalhadores em funções, o órgão ou serviço, ..., pode promover o recrutamento dos necessários à ocupação dos postos de trabalho em causa (n.º2, artigo 6.º)	▪ A Lei orçamental, de 31.12.2010, dita a suspensão ou cessação de todos os procedimentos concursais ou concursos pendentes, desde que ainda não tenha havido lugar à notificação aos interessados do acto de homologação da lista de classificação ou ordenação final, assim como da decisão de contratar; ▪ Redução do número de funcionários públicos da administração central em 1% nos anos de 2012 e 2013 e de 2% na administração regional e local (cerca de menos oito mil funcionários públicos por ano); ▪ Promoção da mobilidade de trabalhadores; ▪ (Re)organização dos organismos com vista à implementação de serviços partilhados.
	Portaria n.º83-A/2009, 22 de janeiro, alterada pela Portaria 145-A/2011, de 6 de abril	Regulamenta o procedimento concursal em toda a amplitude que lhe é permitida pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, i.e., quer na vertente da ocupação imediata de postos de trabalho quer na de constituição de reservas de recrutamento (artigo 3.º)	
	RCM n.º38/2006, 18 de abril	Determina execução das normas de concretização da regra de recrutamento de um novo efetivo por cada dois saídos e para prossecução do objetivo de redução de efetivos, a observar por todos os ministérios para que aqueles objetivos sejam cumpridos sem que, simultaneamente, se percam de vista as necessidades específicas dos vários setores da Administração	
Definição dos Objectivos	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	A definição de objetivos e resultados a atingir pelas unidades orgânicas deve envolver os respetivos dirigentes e trabalhadores, assegurando a uniformização de prioridades e alinhamento interno da atividade do serviço com os resultados a obter, a identificação e satisfação do	Reforço de uma política de Serviço integrada que fomente a racionalização e otimização de recursos.

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
		interesse público e das necessidades dos utilizadores (al. b) do n.º 1 do artigo 62.º)	
Formação	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	Para cumprimento dos objectivos do SIADAP, são identificadas as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores (al. c) do artigo 6.º)	Muito embora não sejam indicados constrangimentos específicos na promoção da formação dos colaboradores, há indícios de que, por dificuldades orçamentais, o número de frequência de ações de formação reduziu consideravelmente.
Avaliação do Desempenho	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	A avaliação do desempenho é realizada pela confrontação entre objetivos fixados e resultados obtidos e, no caso de dirigentes e trabalhadores, também as competências demonstradas e a desenvolver (al. b) do n.º6 do artigo 3.º)	A avaliação do desempenho e o tempo de serviço prestado não é contado para efeitos de promoção e progressão, em todas as carreiras, cargos e, ou, categorias, incluindo as integradas em corpos especiais.
Remunerações, Incentivos e Prémios	Constituição da República Portuguesa	Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: 1. a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna; (...) 2. Incumbe ao Estado assegurar as condições de trabalho, retribuição e repouso a que os trabalhadores têm direito, nomeadamente: (...) a) O estabelecimento e a actualização	▪ Redução remuneratória entre 5% e 10%, sobre as remunerações totais ilíquidas de valor mensal superior a € 1.500,00, encontrando-se isentas de redução todas as remunerações totais de valor inferior; ▪ Congelamento de salários e pensões até 2013; ▪ Alteração das regras relativas à

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
		do salário mínimo nacional, tendo em conta, entre outros factores, as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível de desenvolvimento das forças produtivas, as exigências da estabilidade económica e financeira e a acumulação para o desenvolvimento; 3. Os salários gozam de garantias especiais, nos termos da lei (artigo 59.º)	atribuição de prestações familiares e consequente eliminação/redução das prestações sociais; ▪ Redução dos valores previstos para: ajudas de custo, trabalho extraordinário e trabalho nocturno nas fundações públicas e nos estabelecimentos públicos; ▪ Redução do custo orçamental global com sistemas de saúde dos trabalhadores em funções públicas, incluindo militares e polícia (ADSE, ADM e SAD) diminuindo a comparticipação da entidade empregadora e ajustando o âmbito dos benefícios de saúde. Prevendo-se um corte de 30% no orçamento total em 2012 e outro de 20% em 2013; ▪ Proibição de valorizações remuneratórias, designadamente os resultantes dos seguintes atos: ✓ Alterações de posicionamento remuneratório, ✓ Progressões,
	Lei n.º12-A/2008, 27 de fevereiro	As verbas orçamentais dos órgãos ou serviços afectas a despesas com pessoal destinam-se a suportar os seguintes tipos de encargos: a) Com as remunerações dos trabalhadores que se devam manter em exercício de funções no órgão ou serviço; b) Com o recrutamento de trabalhadores necessários à ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal aprovados e, ou, com alterações do posicionamento remuneratório na categoria dos trabalhadores que se mantenham em exercício de funções; c) Com a atribuição de prémios de desempenho dos trabalhadores do órgão ou Serviço (n.º1, artigo 7.º)	
	Lei n.º66-A/2007, 28 de dezembro	Efeitos da avaliação do desempenho: 1. Identificação de competências, comportamentos e potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador que devam ser desenvolvidas; 2. Diagnóstico de necessidades de	

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
		formação/frequência de acções de formação adequada ao desenvolvimento de competências profissionais; 3. Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; 4. Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (de acordo com requisitos específicos que mais à frente serão referidos) e atribuição de prémios de desempenho, de valor equivalente à remuneração base mensal e para um total de 5% do universo de colaboradores. O reconhecimento de desempenho excelente, em três anos consecutivos, confere ao colaborador, alternativamente, o direito a: a) Período sabático com a duração máxima de três meses para realização de estudo sobre temática a acordar com o dirigente do Serviço; b) Estágio em organismo de AP estrangeira ou em organização internacional; c) Estágio noutro serviço público, organização não governamental ou entidade empresarial com actividade e métodos de gestão relevantes para a AP; d) O direito a cinco dias de férias (no ano seguinte) ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.	✓ Promoções, ✓ Nomeações, ✓ Graduações em categoria ou posto superiores aos detidos, ✓ Atribuição de prémios de desempenho ou ✓ outras prestações pecuniárias de natureza afim.

FUNÇÃO DA GRH	DIPLOMA LEGAL	ÂMBITO DE APLICAÇÃO	MEDIDAS DE AUSTERIDADE NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
		O reconhecimento de desempenho relevante, em três anos consecutivos, confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração. No caso dos dirigentes intermédios, a avaliação do desempenho, tem, ainda, os efeitos previstos no respectivo estatuto, designadamente em matéria de prémios de desempenho e de renovação, de não renovação ou de cessação da respectiva comissão de serviço. (artigos 39.º e 52.º)	

Fonte: Elaboração própria a partir da Lei do Orçamento de Estado para 2011 e do Memorando de entendimento celebrado entre o Governo e a *Troika*

O regime fixado tem natureza imperativa, prevalecendo sobre quaisquer outras normas legais ou convencionais, especiais ou excepcionais, que disponham em contrário, não podendo ser afastado ou modificado pelas mesmas.

O Governo fica autorizado a fazer cessar o regime de autonomia financeira e a aplicar o regime geral de autonomia administrativa aos serviços e fundos autónomos que não tenham cumprido a regra do equilíbrio orçamental (artigo 18.º da Lei do Orçamento de Estado para 2011).

Mais refere a lei que os atos praticados em violação do disposto na disposição legal são nulos e fazem incorrer os seus autores em responsabilidade civil, financeira e disciplinar (n.º14 do artigo 24.º da mesma Lei).

Não obstante, por consequência dos diversos regimes que coexistem no Setor Público (como vimos no ponto 2.2.3.1. do presente capítulo), e que determinam diferentes regimes de tutela e superintendência, no final de 2010, surgem algumas medidas, na gestão de pessoas, diferenciadas para certos setores, como sejam, aumento salarial ou atribuição de prémios de desempenho para funcionários de empresas do Estado ou de capitais maioritariamente públicos.

Uma outra situação consequência das diferentes autonomias nas *diversas administrações* no Setor Público respeita à compensação salarial aos funcionários públicos da Região Autónoma dos Açores, decidida pelo Governo daquele Arquipélago, pelos cortes salariais na função pública.

Considera o Professor de Direito e constitucionalista Jorge Miranda que tal decisão é “manifestamente inconstitucional” e que viola “os princípios constitucionais fundamentais, o princípio da igualdade e o princípio da solidariedade nacional”⁷⁰, pois, a Constituição da República Portuguesa exige que as pessoas que estejam em situação idêntica tenham um tratamento

⁷⁰ Vide notícia no Jornal Público *online*, de 13 de dezembro de 2010, disponível em http://www.publico.pt/Pol%C3%ADtica/jorge-miranda-compensacao-salarial-nos-acores-e-manifestamente-inconstitucional_1470779

idêntico, não sendo portanto o caso. Os funcionários dos Serviços Regionais dos Açores com a mesma categoria profissional têm uma compensação salarial que os coloca em desigualdade com outros funcionários, com idêntica categoria, mas ao serviço de Instituições Públicas no Continente ou na Região Autónoma da Madeira.

Como defendeu o presidente do Governo Regional, Carlos César: “A nossa autonomia [dos Açores] serve para gerir os recursos de acordo com o que são as nossas políticas e opções”⁷¹.

A crise atual e a Grande Depressão dos anos 30: O que aprendemos da História?

Num comentário à crise financeira de 2008, a revista inglesa *The Economist* refere que, substituindo as palavras *acções* e *activos* por *casas*, qualquer descrição da crise económica de 1929⁷² poderia ser usada para a crise atual (Coggiola, 2008). Tese que não é defendida por todos os autores. Para Mário Murteira (2008a) a presente conjuntura não é semelhante à Grande Depressão dos anos 30 do século passado, e aponta duas razões para o facto: “a estreita interpenetração (ou globalização) das economias no presente sistema mundial e

⁷¹ No Jornal Económico *online*, de 11 de dezembro de 2010, disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/compensacao-salarial-nos-acores-pode-ir-ao-tribunal-ate-dia-16_106519.html.

⁷² A Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão económica do século XX. A quebra na bolsa de valores de Nova Iorque piorou drasticamente os efeitos da recessão já existente, provocando uma grande inflação e quebras históricas nas taxas de venda de produtos, que por sua vez obrigaram ao encerramento de inúmeras empresas comerciais e industriais elevando, deste modo, drasticamente as taxas de desemprego. Registaram-se, em diversos países no mundo, quedas drásticas do PIB, bem como em múltiplos indicadores de atividade económica. Das medidas tomadas para superar a crise os governos recorreram a uma **maior intervenção do Estado na economia**. John Maynard Keynes, economista britânico, foi o grande teórico que advogou a tese que preconizava uma maior presença do Estado nas economias de mercado.

A Crise de 1929 abriu um período de grande depressão económica, com início naquele ano, e que persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial.

a escalada de um capitalismo financeiro, ávido de dinheiro e desregulado, que contamina a chamada economia real de fragilidade e incerteza” (p.159).

Com mais ou menos termos de comparabilidade, certo é que há épocas em que os povos se encontram com a sua História. Nessa altura, duas situações podem acontecer: ou se aprendeu com o passado ou se está irremediavelmente condenado ao mesmo erro.

2.4.2. Critério de eficiência económica na gestão de Recursos Humanos e accountability

A eficiência é, atualmente, um conceito nuclear da ciência económica. Não obstante, como refere Agafonow (2007), não há consenso entre os especialistas da área sobre o que é uma economia eficiente.

Vimos, com alguma frequência, a literatura recorrer ao conceito de eficiência de Pareto que, no início do século passado, admitia ser possível a aplicação de regras de distribuição adequadas à reorganização da economia para que fosse alcançado o maior grau de bem-estar dos indivíduos. Proposição que nos parece adequada ao estudo que estamos a desenvolver.

Para Pareto (1911) citado por (Agafonow, 2007),

Hay dos problemas a resolver para lograr el máximo bienestar para una colectividad. Es necesario, en primer lugar, determinar las reglas de distribución que se consideren adecuadas. La solución de este problema descansa en gran medida en los dominios de la sociología. Establecidas las reglas de distribución, se puede investigar qué posición proporcionará el mayor nivel de bienestar consistente con esas reglas a los individuos que forman la colectividad (p. 94).

Da leitura dos diplomas que aprovam a implementação das medidas de austeridade, bem como o próprio Memorando de entendimento com a Troika, não conseguimos perceber o *equilíbrio*, na terminologia e conceção de Pareto, entre política de austeridade económica e a gestão de pessoas. Um equilíbrio

que assente na cooperação, nos valores e no crescimento/desenvolvimento das organizações e de cada ator organizacional enquanto pessoa.

Poder-se-á colocar a questão de se saber quanto se está disposto a sacrificar em termos humanos, sociais, técnicos, de qualidade, ..., a favor de critérios de redução de despesa. Que avaliações foram efetuadas que percebam o alcance e a racionalidade das medidas aprovadas?

Nem a dificuldade na criação de cenários prospetivos, nem o fascínio da política-espetáculo pode assombrar as obrigações de avaliação das decisões tomadas, bem como da accountability⁷³.

Se, das normas vigentes, é claro o dever de prestação de informação de índole económica, seja por parte das Instituições Públicas⁷⁴ perante a tutela, ou do próprio Governo em instâncias internacionais, não é perceptível, para nós, que haja impetuosidade de uma avaliação de outra natureza quando se exige que, a par da redução da despesa, se mantenha “a qualidade na prestação de serviço público” [alínea i) do ponto 1.7 do Memorando com a Troika].

As políticas, ainda que decididas em climas de profunda austeridade, não podem deixar a descoberto princípios e valores fundamentais.

⁷³ Na sua expressão original – *accountability* –, não tem uma tradução simples para a língua portuguesa. Este é um léxico da teoria política contemporânea que, com frequência a literatura atribui, como sinónimo, a expressão de *prestação de contas*. É também este o sentido que adoptamos neste trabalho.

⁷⁴ Refira-se, a propósito, a aplicação do Decreto-Lei n.º 65-A/2011, de 17 de maio, que, no seu preambulo, justifica a sua criação nos seguintes termos: “No âmbito do programa de ajustamento constante do memorando de entendimento relativo às condicionalidades específicas de política económica, negociado entre a Comissão Europeia (CE) e o Governo português, bem como do memorando de políticas económicas e financeiras negociado com o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Governo comprometeu-se a aprovar em maio de 2011, como ação prioritária e condição indispensável à assinatura dos referidos documentos, uma definição *standard* de atraso nos pagamentos (*arrears*) e compromissos (*commitments*). (...) O presente decreto-lei procede igualmente à densificação dos procedimentos de comunicação desta informação financeira, assegurando-se, assim, um controlo mais efectivo sobre a execução orçamental.”

2.5. PERSPETIVAS FUTURAS

Já não há decisão sensata que possa ser tomada sem tomar em consideração não só o mundo como ele é, mas o mundo como há-de ser.

(Isaac Asimov)

A gestão de pessoas afetas à Administração Pública tem sido discutida sob diferentes perspetivas. Se para uns, aquela é uma matéria que deve ser estudada numa ótica de modernização e inovação dos Serviços, face à complexidade das situações emergentes, outros centram o foco da análise no impacto económico e financeiro de um corpo numeroso de serviços e funcionários, cuja despesa representa um considerável valor percentual do PIB; outros há, ainda, que defendem a continuidade de um estatuto especial para os colaboradores da Administração Pública, atento o seu carácter instrumental na prossecução do interesse público (Viana, 2007).

Uma preocupação excessiva com técnicas de modelos gestionários, sem qualquer sentido depreciativo quanto às suas virtudes, desvia o sentido dos aspectos essenciais que estiveram na génese da instituição dos serviços públicos. Para Araújo (2007) existe “uma contradição latente entre aqueles que defendem a adopção pura e simples das técnicas de gestão privada” (p.14). Se por um lado defendem modelos de atuação rígidos, punindo-se desempenhos e comportamentos que não estejam de acordo com o que está previsto; por outro lado, espera-se das organizações públicas respostas flexíveis e adequadas aos problemas de cada cidadão em particular.

Os ritmos acelerados de mudança e a complexidade crescente das situações obrigarão, inevitavelmente, a uma clarificação do papel do Estado e da Administração Pública. Quanto ao primeiro, talvez tenha chegado a hora de “substituir o conceito de Estado de bem-estar por sociedade de bem-estar” (Moreira & Alves, 2010, p. 51), substituindo o paradigma que coloca as pessoas ao serviço do Estado, por outro, que coloque os governos ao serviço das pessoas.

Quanto à Administração Pública, e independentemente da redefinição da sua dimensão, é imperativo que se estabeleça uma relação de equilíbrio entre a gestão dos recursos disponíveis e a prestação do serviço público, como resposta à missão que a justifica.

Não estamos, de todo, certos, que esta seja uma tendência futura. Recorrendo às palavras de Murteira (2008b), cremos que nos encontramos perante “um processo, ou uma deriva, de cujo sentido e direcção não estarmos seguros” (p.137). Uma certeza temos: gerir pessoas não se circunscreve a uma prática de aplicação de normas legais e nem os princípios de governação de Recursos Humanos podem ser guardados numa caixa de Pandora a aguardar tempos de bonança.

2.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Ao longo dos tempos o papel do Estado evoluiu de modo considerável, passando de um *garante da soberania* para um *garante de bem-estar social*.

Sob uma pressão crescente de vários processos globais, entre os quais se destaca a globalização económica, o Estado deixa de ter uma soberania total ou territorial exclusiva, pois as fronteiras são agora permeáveis seja a nível económico, político ou mesmo cultural. Houve uma mudança de paradigma e uma nova conceção a respeito de questões ao nível da soberania, da autonomia, da hegemonia, da economia, da política social, entre outras, decorrentes das alterações do poder do Estado.

A Administração tem revelado grandes problemas estruturais e operacionais para responder a tais desafios e expectativas. Assim, surgiram, nos últimos anos, programas e políticas de reforma. Defendeu-se que, perante um contexto económico difícil, sob a influência de correntes e teorias económicas, deveria emergir uma Administração orientada pela racionalidade dos modelos gestionários e pelos valores de eficiência e eficácia económica.

Mas continuamos a assistimos a uma crítica, a várias vozes, a respeito do funcionamento e desempenho da Administração Pública. Têm sido vários os argumentos que apontam para as disfunções da Administração: uma estrutura de grande dimensão, excessivamente burocratizada, sobrecarregada de regras, ineficiente e de elevados custos.

Durante muito tempo as políticas instituídas no setor público diferenciavam, de modo prenunciado, um vínculo especial com os seus funcionários ou agentes, comparativamente com a prática do setor privado. Em troca de vantagens na relação formal de emprego (e.g. proteção social e maior estabilidade), os funcionários públicos estavam obrigados a respeitar regimes especiais de trabalho, assim como códigos de ética e disciplinares que orientam a função pública.

O atual contexto económico e financeiro tem marcado, ao nível internacional, a imperativa necessidade de contenção dos défices públicos e a implementação de medidas de austeridade por parte de vários países da União Europeia, a que Portugal não foi alheio.

Ao nível da gestão de recursos humanos, captar, reter, otimizar, motivar e desenvolver pessoas perdem significado na Administração Pública. E, quanto ao modelo de gestão integrada está desvirtuado pelo comprometimento de algumas das suas fases: elaboram-se mapas de pessoal, caracterizam-se postos de trabalho ... e não se pode recrutar de acordo com as necessidades efetivas dos Serviços. Contratualizam-se objetivos com os colaboradores ... e os orçamentos são parcos para lhes proporcionar formação. Avaliam-se desempenhos e não se reconhece o mérito.

Medir a relação dos benefícios de um serviço (*outputs*) em função dos recursos necessários para os manter (*inputs*), tornou-se um exercício diário da gestão nas organizações públicas, sem que haja tempo para uma verdadeira avaliação dos impactos das decisões tomadas (*outcomes*).

Face aos problemas conjunturais, cada vez mais complexos, ao Estado e à Administração (enquanto responsável pela execução das políticas e programas do Governo) exige-se o papel primário de alavancar novas sinergias entre os dinamismos dos mercados, como garante de um desenvolvimento sustentado, harmonioso, justo, solidário e de bem-estar.

São imperativas as mudanças que se impõem à Administração Pública. Cremos, porém, que estas não se tornam efetivas por intervenções circunstanciais, alterações legislativas, propósitos retóricos, retirada do Estado ou eficácia (resultados) a qualquer custo. Antes, exige-se uma estratégia clara, uma ação persistente e subordinada à missão e aos objetivos que justificam a intervenção do Estado. Com menos recursos humanos? Depende! Já se disse, e há vários anos atrás, que o Estado é outro. E quanto ao seu papel: quem o (re)definiu?

A gestão de pessoas não se compagina como as políticas defensivas ou de mera sobrevivência, tomadas perante cenários prospetivos de pura ignorância, para enfrentar a forte visão de incerteza económica.

CAPÍTULO 3 -

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

- 3.1. Nota Introdutória
- 3.2. A organização como uma Construção Humana
- 3.3. Percepção, Atitude e Comportamento
 - 3.3.1. A percepção
 - 3.3.2. A atitude
 - 3.3.2.1. Conceito de atitude
 - 3.3.2.2. Funções da atitude
 - 3.3.2.3. Dissonância cognitiva
 - 3.3.3. O comportamento
 - 3.3.3.1. Impacto das atitudes no comportamento
 - 3.3.3.2. Fatores disposicionais
 - 3.3.3.3. Fatores situacionais
 - 3.3.3.4. Perspetiva interacionista
- 3.4. Emoções e Inteligência Emocional
 - 3.4.1. Conceito de emoção
 - 3.4.2. O rosto das emoções
 - 3.4.3. Função das emoções
 - 3.4.4. Inteligência emocional na ação
- 3.5. Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho
 - 3.5.1. Características da personalidade: locus de controlo
 - 3.5.2. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada
 - 3.5.3. Comprometimento organizacional
 - 3.5.4. Justiça organizacional
 - 3.5.5. Comportamentos de cidadania organizacional
 - 3.5.6. Suporte organizacional e social
 - 3.5.7. Confiança organizacional
 - 3.5.8. Motivação no trabalho
 - 3.5.9. Satisfação no trabalho
 - 3.5.10. Síndrome de burnout
 - 3.5.11. Intenção de abandono (Turnover)
 - 3.5.12. Estratégias de coping
- 3.6. Modelo de Ajustamento Pessoa-Organização
- 3.7. Síntese do Capítulo

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

3.1. NOTA INTRODUTÓRIA

As organizações de hoje estão inseridas num ambiente de incerteza e turbulência, acompanhado de rápidas mudanças políticas e sociais e de grande pressão financeira. Tal conjuntura exerce, inevitavelmente, grande impacto no ambiente de trabalho, bem como nas relações entre os indivíduos e as organizações, obrigando a cada um, dentro da sua esfera de atuação, a um exercício de equilíbrio constante.

As transformações que têm vindo a surgir no cenário macro e micro organizacional alertam para a necessidade de se repensar as relações, os laços e os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações.

Sendo certo que o objetivo de cada organização é a obtenção do seu sucesso, pelo alcance/superação das metas a que se obriga; se o capital humano é fator decisivo e estratégico para a obtenção desse sucesso, o grande desafio das organizações de hoje passa por manter os atores organizacionais com níveis de atitude e comportamentos adequados para um desempenho de excelência. Razão bastante que justifica a análise da relação do indivíduo com a organização e se conheçam as variáveis de contexto e disposicionais que influenciam essa relação.

A literatura é rica em constructos que, através de perspetivas diversificadas, procuram explicar esses elos de união ocorrendo, por vezes, alguma sobreposição teórica. Ainda assim, correndo, igualmente, esse risco, parece-nos fundamental olhar o problema a partir das diferentes abordagens.

Neste capítulo serão explanadas teorias e conceitos que formam uma teia intrincada e densa da presença do indivíduo na organização. Este estudo não se compagina com análises circunstanciais, antes, obriga-nos a uma reflexão rigorosa, numa primeira instância, à consideração individualizada de cada constructo e, posteriormente, o modo como se relacionam.

3.2. A ORGANIZAÇÃO COMO UMA CONSTRUÇÃO HUMANA

O homem pode falar, ser contemplado ao executar movimentos com os membros, ser ouvido ao discursar: mas como lhe penetrar no espírito? Como lhe perscrutar o coração? Quem alguma vez conseguirá compreender o que o arrebatava, o que sente dentro de si, aquilo que verdadeiramente lhe interessa, o que deseja ou não deseja, aquilo que, no seu íntimo, tem de enfrentar?

(Santo Agostinho)

A literatura apresenta-nos um vasto conjunto de definições para a organização (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007) que resultam de diferentes, e complexas, conceções pelo facto de, simultaneamente, serem “(1) contextos onde a acção individual tem lugar, (2) um conjunto de regras para a acção e (3) comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo” (p.38).

Entendem, os mesmos autores, a organização como um conjunto de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingirem objetivos comuns. Advogam, ainda, que há um conjunto de características que distinguem as organizações de outras coletividades sociais. Referem-se, pois, à impessoalidade das relações, hierarquia estruturada, dimensão, objetivos comuns, eficiência no uso de recursos, fixação de fronteiras com os elementos externos, sistemas de controlo e trabalho a que os seus membros estão sujeitos.

Vimos no Capítulo I deste trabalho que a literatura recorre a diferentes metáforas para ressaltar aspectos das organizações que permitam uma compreensão mais eficaz, entre outros aspectos, da estrutura, das suas relações, processos de comunicação, normas.

Recuperamos, agora, a perspetiva sociocognitiva das organizações. Esta abordagem suporta-se no estudo dos processos mentais dos indivíduos que integram a organização (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), com particular relevância, para o comportamento organizacional, o modo pelo qual “os acontecimentos e as relações observadas no exterior são captados pelas representações individuais” (p.43).

Para Karl Weick, citado por J. M. C. Ferreira et al. (2001), as organizações são construções humanas nas quais as pessoas “assumem um papel activo na elaboração e interpretação do seu próprio mundo” (p.158) por via de esquemas interpretativos subjacentes à ação e que são resultado da forma como cada indivíduo percebe e interpreta a realidade em que se insere.

Também para J. M. C. Ferreira et al. (2001), as organizações são realidades intersubjetivas e sociocognitivas. Pois, como justificam, “os comportamentos e as interações sociais revelam os modelos mentais dos actores que as protagonizam” (p.158). E assim, da ação intersubjetiva dos indivíduos - na relação *sujeito-sujeito* e/ou *sujeito-objeto* -, podemos compreender o funcionamento das organizações e *scripts* comportamentais protagonizados nesse palco.

Neste enquadramento, adotamos, agora, a conceção de organização segundo Weick (1979): “um corpo de pensamento pensado por actores pensantes” (p.42).

Debrucemo-nos, um pouco mais, sobre o significado atribuído à própria definição (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007; J. M. C. Ferreira et al., 2001):

No contexto atual as organizações lutam pela sobrevivência num ambiente de incerteza e vulnerabilidade que, há muito, já trespassou as paredes institucionais. Cremos que a discussão acerca do *ambiente externo* não poderá assombrar a compreensão do *ambiente criado*, quanto mais não fosse, porque se situa num nível mais próximo de compreensão e controlo por parte das organizações.

Para J. M. C. Ferreira et al. (2001) “só os significados e interpretações do homem, decorrentes da acção... permitem compreender a realidade organizacional” (p.164).

Um corpo de pensamento – a realidade das organizações não se apresenta (pré) determinada, mas antes como fatores socialmente construídos, emergentes e dinâmicos resultantes das interpretações, representações e

percepções de cada indivíduo; ***pensado*** – pois, cada ator, processa ativamente a informação que consegue absorver da grande complexidade do *mundo real* e elabora os seus próprios modelos mentais. Estas construções cognitivas estão intrinsecamente associadas às limitações da racionalidade humana sobrevivendo, por essa via, uma reconstrução subjetiva da realidade, simplificada, mas que, deste modo, permite ao indivíduo torná-la por si compreensível e, como tal, gerível; ***por atores pensantes*** – na sequência do que dissemos anteriormente, os indivíduos têm um papel ativo na construção social da realidade que emerge num ambiente dinâmico, no qual atuam, em resultado do seu pensamento⁷⁵, sobre uma realidade social, mais que objetiva, objetivada.

3.3. PERCEÇÃO, ATITUDE E COMPORTAMENTO

*A realidade é aquilo que tomamos por verdade
Aquilo que tomamos por verdade é aquilo em que acreditamos
Aquilo em que acreditamos baseia-se na nossa percepção
Aquilo que percebemos depende daquilo que procuramos
Aquilo que procuramos depende do que pensamos
Aquilo que pensamos depende daquilo que compreendemos
Aquilo que compreendemos determina aquilo em que acreditamos
Aquilo em que acreditamos determina aquilo que tomamos por verdade
Aquilo que tomamos por verdade é a nossa realidade.*

(The Dancing, Wu Li Masters)

⁷⁵ Num discurso comum, a palavra *pensar* pode assumir diferentes significados. Gleitman (1999) apresenta-nos alguns sinónimos como (1) recordação de algo (Não consigo pensar em), (2) uma advertência à atenção (Pensa!), (3) uma crença (Quando a dor me consome penso em Deus), (4) um estado de fantasia vago (Não penso em nada em particular). Estas aplicações do vocábulo sugerem, segundo o autor, que o conceito poderá abranger qualquer processo psicológico que se desenvolva no interior do ser humano e não possa ser observado do exterior. Gleitman, apela a um significado mais restrito como o ato de raciocinar, ponderar ou reflectir, que, de acordo com o autor, diferencia-se dos significados anteriores pois, trata-se de um pensamento dirigido. Nas suas palavras, “um conjunto de actividades internas que são utilizadas sempre que planeamos o curso de uma acção, tentamos resolver um problema, avaliamos a verdade de uma asserção ou ponderamos os cursos e os benefícios ao escolher entre diferentes alternativas” (p.371).

Por natureza, o ser humano busca, continuamente, um sentido para o mundo que o rodeia. Assim, procurando consistências entre memórias e experiências, incita comparações com outros, reinterpreta realidades em torno de uma ação que se quer ajustada.

3.3.1. A percepção

Antes de qualquer ensaio de definição concetual acerca do fenómeno perceptivo, sinta-se a riqueza que encerra a explicação dada pelos autores Kolb, Rubin e McIntyre (1971), num texto adaptado por J. M. C. Ferreira et al. (2001):

Não somos nem máquinas fotográficas, videogravadores ou gravadores de som para observarmos com os nossos órgãos dos sentidos a realidade exacta das coisas; o que está “ali”. A percepção, captação da realidade é feita, fundamentalmente, em função do significado que tem para nós. ... Consideremos o modo compreendemos o mundo em que vivemos e, em particular, os aspectos que têm a ver com nós próprios e com as nossas relações com outras pessoas. Primeiro, organizamos as coisas de acordo com conceitos ou categorias. Dizemos que as coisas são quentes ou frias, boas ou más, simples ou complexas, bonitas ou feias, etc... Cada um destes conceitos pode ser considerado uma dimensão ao longo da qual podemos colocar os acontecimentos e as coisas, uns mais próximos de um extremo, outros mais próximos de outro extremo. ... Cada um de nós desenvolveu o seu próprio conjunto de conceitos que utiliza para interpretar o comportamento dos outros. E a escolha dos mesmos está muitas vezes relacionada com as nossas motivações pessoais ou modos de ser ... O sistema de conceitos permite-nos organizar as múltiplas experiências que temos diariamente. Sem ele estaríamos num estado de caos contínuo e, como tal, o mesmo torna-nos dependentes, a ponto de hesitarmos em aceitar qualquer informação que não se lhe adapte. Para nos protegermos destas experiências desconfirmantes e por vezes desconfortantes temos à nossa disposição inúmeras defesas perceptivas. Estas, actuam como um crivo, um filtro, bloqueando o que não queremos ver e deixando passar o que queremos ver (pp.230-231).

Contrariamente ao que possa ser comumente aceite, a realidade não é única. Porquanto, o ser humano não é um mero recetor passivo de informação fatural, proveniente de um meio (independentemente da sua proximidade face ao objeto), mas antes é um processador ativo da realidade supostamente objetiva que absorve (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

O mesmo episódio pode gerar percepções diferentes em cada indivíduo, enquanto processo pessoal e intrinsecamente subjetivo, ou mesmo, substancialmente diferente de uma realidade objetiva (Soto & Marras, 2002). Por tal razão Robbins (2004), afirma que ninguém vê a realidade. O que o indivíduo faz não é mais do que uma organização e interpretação das suas impressões sensoriais⁷⁶, com o objetivo de que atribuir um sentido, e a isso chamar-lhe realidade.

Significa, pois, que diferentes pessoas percebem os fenómenos de modos diferenciados e os pressupostos que desenvolvem sobre a realidade percebida acabam por determinar a forma como atuam (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Se um indivíduo entender um conjunto de palavras que lhe forem dirigidas como uma agressão, possivelmente, irá reagir no mesmo registo que percecionou. Se, porém, se perceber perante uma situação de perigo, poderá desencadear mecanismos de defesa ou, submisso à inércia, alimentar-se de sentimentos de ansiedade. Ao nível individual, portanto, pela forma como interpreta os fatos, e que lhes dá, significado, origina um modo de reação e gestão de um equilíbrio que permita o seu bem estar (Sequeira, 2007).

Podemos, agora, definir percepção como um processo instintivo (sem que dele se tenha grande consciência) de organização e de estruturação de atributos de um conjunto complexo de estímulos num todo interpretável e com significado⁷⁷.

J. M. C. Ferreira et al. (2001) alertam para um conjunto de fatores cognitivos (linguagem, memória) e relacionais (sistemas de significado, quadros de referência) que podem exercer influência na formação da percepção. Vejamos de

⁷⁶ No sentido mais lato, i.e., a percepção para além dos elementos básicos proporcionados aos órgãos dos sentidos. Como referem Schultz and Schultz (2005) reportando-se à Escola de pensamento psicológico da Gestalt “há mais na percepção do que os olhos vêem” (p.319).

⁷⁷ Conceito distinto de *sensação* a qual consiste na capacidade de reação a um estímulo, bem como de discriminar estímulos em termos de intensidade e de duração (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Sentir é um fenómeno imediato, já perceber implica que se descodifique ou reconheça uma mensagem sensorial.

um modo particular cada um deles num contexto relacional, segundo a sua origem:

- a) no *sujeito* - traços de personalidade, características pessoais e sociais, contextos culturais, sistemas de valores, diferentes motivações, interesses, experiências passadas e expectativas futuras;
- b) no *objeto* da percepção - tudo o que é alvo de percepção não é observado isoladamente, mas influenciada pela sua relação com o cenário, assim como pela nossa tendência de agrupar objetos, seja ao nível de características físicas (e.g., gestos, tom de voz, postura corporal), como características sociodemográficas (e.g., idade, sexo, religião, etnia), ou mesmo características associadas à história de vida de cada sujeito (formação, ocupações, hobbies);
- c) no *contexto* em que ocorre o fenómeno percetivo – o sujeito não é um recetor passivo de informação. A seleção e organização de estímulos obedece a determinada ordem, circunstâncias e a um momento. Em conjugação com os fatores anteriores, a situação que envolve o ato de apreender determinada percepção do objeto.

Muito embora boa parte das pesquisas realizadas sobre a temática do fenómeno percetivo estejam orientadas para objetos inanimados (Robbins, 2004), interessa-nos, no âmbito deste trabalho, essencialmente, o estudo da percepção do indivíduo, enquanto ser provido de um conjunto de motivações, crenças e intenções.

Nas organizações, num ato de maior ou menor consciência⁷⁸, cada sujeito procura compreender o porquê e/ou identificar padrões de comportamentos que outros manifestam. Há uma predisposição natural que procura racionalizar (justificar) as situações, i.e., para um processo pelo qual as pessoas escolhem,

⁷⁸ Dependendo da função e nível em que se posiciona o observador dentro da estrutura organizacional. Com efeito, as reações percetivas variam entre gestores e subordinados (Schermerhorn et al., 2001).

organizam, interpretam, processam e reagem (Schermerhorn et al., 2001) ao mundo que o rodeia a fim de o tornar mais controlável e previsível (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

No processo perceptivo podem ocorrer distorções. E, tanto maior será a sua intensidade quanto menor o estado consciente da sua influência pelo próprio sujeito. Elas são: (1) o **preconceito e estereótipo** (geralmente formado por crenças, não fundamentadas, que dão uma imagem simplificada das características de pessoas classificadas em determinados grupos tipificados. Enquanto processo de categorização social têm a função de simplificar a interpretação que o sujeito faz do real); (2) o **efeito halo** (ocorre quando um certo atributo de uma pessoa ou situação se sobrepõe a todas as outras características e, apenas com base no primeiro, é formada uma impressão geral sobre essa pessoa ou situação); (3) a **percepção seletiva** (corresponde a uma tendência de destacar os aspectos de uma situação, sujeito ou objeto que estejam em consistência com as necessidades, valores ou atitudes do percetor); (4) a **projeção** (consiste na atribuição de características pessoais para outros indivíduos); (5) o **efeito contraste** (ocorre sempre que as características de um indivíduo ou situação são contrastadas com as de outro(s) em momentos consecutivos e essas evidenciam uma graduação maior ou menor das mesmas características); e, (6) o **efeito pigmalião** (traduz-se um efeito de indução de expectativas, i.e., numa tendência do sujeito criar ou acreditar encontrar noutro indivíduo ou situação aquilo que procura num primeiro momento (Schermerhorn et al., 2001).

Atendamos, um pouco mais, à fase de interpretação da percepção.

A literatura apresenta a teoria da atribuição⁷⁹ (J. M. C. Ferreira et al., 2001; Robbins, 2004; Schermerhorn et al., 2001) pela qual se procura (1) entender as causas de um determinado evento; (2) avaliar a responsabilidade do evento; (3)

⁷⁹ Cujas paternidade é atribuída a Heider (1944, 1958), no sentido de conhecer o que o homem comum pensa em matéria de causalidade (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

avaliar as qualidades pessoais dos participantes no evento (Schermerhorn et al., 2001). A aplicação da teoria da atribuição atende de modo primordial ao comportamento do indivíduo e se a causa tem origem interna ou externa à própria pessoa. Razão porque Robbins (2004) define o constructo pelo modo “como julgamos de maneiras diferentes as pessoas, diante do sentido que atribuímos a um determinado comportamento ...[e] se o que o motiva é interno ou externo” (p.25).

Três fatores podem influenciar o modo como os indivíduos processam a informação para atribuir a causa, por forma a apurar a validade atributiva, i.e., as características que cada pessoa procura na informação que possui e que a leva a determinar uma atribuição: (1) diferenciação, (2) consenso e (3) coerência (Robbins, 2004).

A *diferenciação* analisa a consistência do comportamento de um sujeito em situações diferenciadas.⁸⁰ Existe *consenso* quando a maior parte dos sujeitos que enfrentam uma situação semelhante respondem de forma igual ou idêntica.⁸¹ A *coerência* verifica se o sujeito reage sempre da mesma maneira ao longo do tempo.⁸²

Robbins, na sua obra, alerta ainda para outra importante descoberta da teoria da atribuição: existem erros e vieses que podem distorcer as atribuições. Clarifica o autor: “há evidência substancial de que, quando julgamos o comportamento de outras pessoas, tendemos a subestimar a influência dos

⁸⁰ E.g., se o mau desempenho de um colaborador é contínuo independentemente de uma otimização de recursos necessários para a mudança de resultado, haverá tendência a atribuir o seu desempenho a uma causa interna. Se, pelo contrário, a mudança de equipamento altera o resultado, haverá tendência a atribuir a uma causa externa.

⁸¹ E.g., se outros colaboradores obtiveram resultados satisfatórios antes da otimização de recursos, haverá tendência a atribuir a uma causa interna do colaborador. Pelo contrário, se todos os colaboradores que trabalharam com o equipamento inicial apresentaram maus resultados, então, a causa será externa.

⁸² E.g., se o mau desempenho do colaborador for constante, haverá tendência para atribuição a uma causa interna. Se o mau desempenho for irregular, i.e., com períodos de bons e maus resultados, ou episódios isolados, tendencialmente, o mau desempenho será atribuído a causa externa.

factores externos e a superestimar a influência dos internos ou pessoais” (p.26), ao que chama de erro fundamental de atribuição. Verifica, também, “a tendência de os indivíduos atribuírem o próprio sucesso a factores internos, como capacidade e esforço, e culparem os factores externos – como sorte ou falta de sorte – pelo fracasso” (p.26), este é chamado viés de autoconveniência.

3.3.2. A atitude

A cada momento a ação é desequilibrada pelas transformações que emergem do interior ou exterior do indivíduo e, em cada nova conduta, procura restabelecer a função de equilíbrio ao mesmo tempo que tende a reforçá-lo, tornando-o mais estável comparativamente com o estágio anterior ao momento de perturbação (Sequeira, 2007).

Seja relativamente a uma simples notícia de um jornal, um tema ou um acontecimento, a divergência (ou confronto) de opiniões é frequente entre as pessoas. E, sustentadas em sistemas de valores, sentimentos, crenças e experiências diversas, é impossível determinar qual a posição “correta” ou “verdadeira”. Não sendo as situações entendidas da mesma maneira, é expectável que os comportamentos sejam diferenciados (Vala & Monteiro, 2000).

Ao arrogar tais divergências, atendemos a um dos conceitos mais antigos e mais estudados em Psicologia Social – a atitude.⁸³

3.3.2.1. Conceito de atitude

Sobrevivendo a diferentes paradigmas e níveis de explicação da Psicologia Social, o conceito de atitude encontra-se na literatura da especialidade definido, por diversos autores, de modo diferenciado, e, em diversos momentos, de modo

⁸³ De acordo com Vala and Monteiro (2000), o conceito de atitude, inicialmente fazendo a ponte entre disposições individuais e ideias socialmente partilhadas e, posteriormente, as suas formas de avaliação (escalas de atitudes), foi o mote para conferir identidade à Psicologia Social.

ambíguo, vago ou, mesmo, contraditório; revelando, assim, alguma dificuldade em encontrar uma formulação consensual para este constructo, nesta disciplina. Vejamos, seguidamente, alguns exemplos da literatura (citados por Vala and Monteiro (2000)):

Por atitudes entendemos um processo de consciência individual que determina actividades reais ou possíveis do indivíduo no mundo social (Thomas e Znaniecki, 1915).

Atitude é um estado de preparação mental ou neutral, organizado através da experiência, e exercendo uma influência sobre as respostas individuais a todos os objectos ou situações com que se relacionam (G. W. Allport, 1935)⁸⁴.

Atitudes são predisposições para responder a determinada classe de estímulos com determinada classe de respostas (Rosenberg & Hovland, 1960).

A afirmação de determinada atitude pode ser vista como uma inferência a partir da observação do seu próprio comportamento e das variáveis situacionais em que ocorre. Desta forma, as afirmações de um indivíduo são funcionalmente equivalentes às que qualquer observador exterior poderia fazer sobre ele” (Bem, 1967).

Atitude face a um objecto consiste no conjunto de scripts relativos a esse objecto. Esta perspectiva combinada com uma teoria abrangente acerca da formação e da selecção de scripts daria o significado funcional ao conceito de atitude que outras definições não possuem (Abelson, 1976).

As atitudes são vistas geralmente como predisposições comportamentais adquiridas, introduzidas na análise do comportamento social para dar conta das variações de comportamentos em situações aparentemente iguais. Como estados de preparação latente para agir de determinada forma, representam os resíduos da experiência passada que orientam, enviesam ou de qualquer outro modo influenciam o comportamento. Por definição, as atitudes não podem ser medidas directamente, mas têm de ser inferidas do comportamento (Jos Jaspars, 1986).

⁸⁴ De acordo com um levantamento realizado por Allport (1935), até à década de 1930, já existiam cerca de uma centena de definições de atitude (Nepomuceno & Neves, 2008).

Atitude é uma predisposição para responder de forma favorável ou desfavorável a um objecto, pessoa, instituição ou acontecimento (I. Ajzen, 1988).

Atitude é uma tendência psicológica que se expressa numa avaliação favorável ou desfavorável de uma entidade específica (Eagly & Chaiken, 1993).

Do confronto sumário das diversas definições do conceito de atitude é possível identificar três componentes fundamentais:

- *Componente cognitiva* – respeita à representação mental do objeto, relaciona-se com os pensamentos, conhecimento, crenças e valores;
- *Componente afetiva* – representada pelos sentimentos (ou afetos) e emoções relativos a determinado objeto;
- *Componente comportamental* – traduzida pela tendência para a ação perante o objeto.

A revisão da literatura efetuada permite-nos, ainda, observar que, ao longo do tempo, estas componentes nem sempre estiveram presentes no conceito. Se alguns (Schermerhorn et al., 2001) autores apresentam um constructo unidimensional da atitude, na qual esta é entendida como uma quantidade de afeto a favor ou contra um objeto, outros há que advogam a tese de que a atitude integra os dois primeiros componentes (cognitivo e afetivo), devendo a dimensão comportamental ser entendida como conceito autónomo. Ainda outros autores, concetualizam a atitude através da sua tripla composição: crenças, sentimentos e tendências de ação (Nepomuceno & Neves, 2008).

De acordo com Schermerhorn et al. (2001), pela impossibilidade de ser diretamente observável, a atitude é uma construção hipotética. Acrescentam os autores, que aquela é uma variável latente do fenómeno explicativo de uma relação entre uma situação, o indivíduo e o seu comportamento. Referem-se, portanto, a inferências acerca dos processos psicológicos internos dos sujeitos realizadas a partir da observação dos seus comportamentos (verbalizados ou não).

Pela Figura 3.1 apresentamos um esquema representativo do conceito.

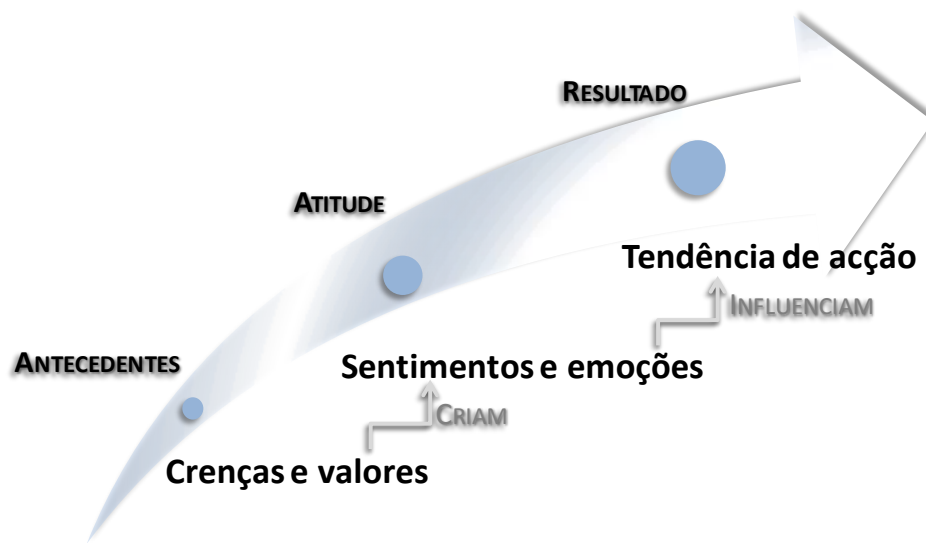


Figura 3.1: Representação esquemática da atitude

Fonte: Adaptado de Schermerhorn et al. (2001, p. 67)

Os antecedentes constituem a componente cognitiva da atitude. São, como já referimos, pensamentos, conhecimento, crenças e valores podem ou não ser precisos. Como exemplificam Schermerhorn et al. (2001): “responsabilidade é importante” – trata de um aspecto correspondente à componente cognitiva, que reflete um valor subjacente.

A componente afetiva de uma atitude traduz um sentimento específico relativamente ao impacto pessoal dos antecedentes, por exemplo: “Não gosto do meu trabalho”.

A componente comportamental é uma intenção para um determinado comportamento sustentado nos sentimentos. O comportamento é, de acordo com esta orientação, resultado de uma atitude que se revela por uma predisposição para agir de uma determinada forma. Como seja, para o exemplo: “Vou mudar de emprego”.

Para Vala and Monteiro (2000, p. 189) “as atitudes expressam-se sempre através de um julgamento avaliativo”⁸⁵. Desde logo, pelas fontes de que o sujeito se socorre para obter informação pode estar a expressar uma atitude, ou, simplesmente pela justificação que apresenta para a procura de informação.

Se considerarmos, a título exemplificativo, uma justificação para a redução remuneratória, será totalmente diferente aquela que apresenta um comunicado do Governo, ou uma outra emitida por uma entidade sindical. Se, na primeira situação, sabemos encontrar uma posição favorável no segundo há expectativa de encontrar uma entidade de dê voz a um sentimento desfavorável.

A diferença que o exemplo anterior denuncia retrata uma característica do julgamento avaliativo: o posicionamento face a um objeto.

Vala and Monteiro (2000) enunciam, na sua obra, três características do julgamento avaliativo da atitude: (1) a sua direção: favorável ou desfavorável; (2) a intensidade, que poderá percorrer um contínuo desde uma posição fraca a uma posição extremada. Neste âmbito poderemos encontrar pessoas com uma atitude na mesma direção mas que tenham intensidades diferentes de atitude, i.e., uma que defenda posições mais radicais que outra (e.g., concordar com a redução remuneratória para todos os trabalhadores da Administração Pública, outra que defenda uma redução para vencimentos superiores a 3 000€, por exemplo); (3) a última característica da atitude respeita à sua acessibilidade, ou seja, a probabilidade de ser ativada automaticamente da memória quando o sujeito se encontra com o objeto. Esta dimensão da atitude está diretamente associada à sua força, à forma como foi aprendida e à frequência com que é usada pelo indivíduo. No exemplo que temos vindo a apresentar, é expectável que o acesso ao posicionamento atitudinal seja rápido por muitos dos colaboradores da Administração Pública, uma vez adquirido por uma experiência direta, no caso: a redução remuneratória.

⁸⁵ Esta dimensão avaliativa foi, segundo os autores, um dos poucos pontos consensuais ao longo das diversas definições atribuídas ao conceito.

Duas conclusões podemos desde já registrar: (1) a atitude expressa-se sempre por respostas avaliativas; (2) quase tudo pode ser objeto de atitude, entre outros, de salientar entidades abstratas ou concretas, entidades específicas ou gerais, comportamentos particulares ou classes de comportamentos (Vala & Monteiro, 2000).

Pela reflexão que antecede, adoptamos, no âmbito deste trabalho, uma definição clássica de atitude, compreendida como um “Processo avaliativo de objectos que gera uma avaliação negativa ou positiva envolvendo três componentes, sendo portanto, uma ligação entre dois conceitos” (Nepomuceno & Neves, 2008, p. 45), dito por outras palavras:

Processo avaliativo de objectos ..., as atitudes referem-se a objetos, conceitos ou pessoas específicas com os quais os sujeitos entram em contato, direto ou indireto, no seu dia a dia.

... que gera uma avaliação negativa ou positiva..., na medida em que o processo conduzirá a uma avaliação positiva ou negativa em relação a determinado objeto, resultando numa atitude positiva ou negativa.

...envolvendo três componentes ..., pois as atitudes integram uma componente cognitiva (o que se pensa sobre o objeto), afetiva (o que se sente sobre ele) e comportamental (tendência de resposta). Sendo que, quanto maior for o relacionamento e consistência entre estas componentes, mais estável será a atitude (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

...sendo, portanto uma ligação entre dois conceitos, uma vez que a atitude representa cognitivamente a ligação entre o objeto avaliado e a sua avaliação propriamente dita.

Designam-se por *atitudes organizacionais* aquelas que se referem a objetos de natureza organizacional, como seja, a motivação, o esforço emocional, a confiança organizacional, a satisfação com o trabalho, o envolvimento/identificação com o trabalho (Robbins, 2004). Mais à frente apresentaremos o quadro concetual destes constructos.

3.3.2.2. Funções da atitude

Sumariamente podemos indicar quatro processos conducentes à aquisição de atitudes: (1) o resultado da própria experiência do sujeito e, neste sentido, evidenciam um carácter (mais) duradouro; (2) as tendências e preconceitos percetivos. Dado referirem-se a processos mentais, a sua existência provem de atos de inferência; (3) a observação de (re)ação de outros indivíduos relativamente a uma situação específica; (4) pressupondo sentimentos e características avaliativas podem resultar da observação de resultados das experiências de outros sujeitos.

Para Gleitman (1999), da literatura emerge uma forte tendência para afirmar que as atitudes predizem o comportamento. J. M. C. Ferreira et al. (2001) vai um pouco mais além e apresenta quatro funções das atitudes: as funções motivacionais, as funções cognitivas, as funções sociais, e, finalmente, as funções de orientação para a ação. Debrucemo-nos um pouco mais sobre cada uma.

- *As funções motivacionais* derivam, para J. M. C. Ferreira et al. (2001), da perspectiva funcionalista das atitudes. Entende-se, pois, que estas são parte de um estado psicológico individual, cujo desenvolvimento ou alteração ocorre de acordo com as necessidades do sujeito. A perspectiva funcionalista procura identificar e compreender as razões pelas quais os indivíduos mantêm/alteram as suas atitudes. Para Katz (1960), citado por J. M. C. Ferreira et al. (2001), tais motivos encontram-se ao nível das motivações e não em fatores externos ao sujeito. O autor apresentou quatro categorias: (1) função de ajustamento, que permite ao indivíduo alcançar o ajustamento social mais adequado em cada situação, otimizando recompensas e minimizando prejuízos (punições); (2) função expressiva, caracterizada pela satisfação e necessidade que o indivíduo tem em adotar atitudes que correspondam aos seus valores; (3) função ego-defensiva, no intuito do sujeito defender a sua própria imagem; (4) função de conhecimento, pela qual o indivíduo estrutura e organiza os eventos externos, facilitando o processo de aprendizagem.

- As *funções cognitivas* relacionam-se com a forma como é processada a informação, de onde sobressaem dois princípios: o equilíbrio e a dissonância cognitiva. O primeiro, procura definir a forma como o sujeito percebe o mundo que o rodeia, nomeadamente o ambiente subjetivo. O segundo, procura compreender e definir a necessidade do sujeito estar em consonância cognitiva em relação a um objeto específico (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Voltaremos a este ponto mais à frente.
- As *funções sociais*, enquadram-se na esfera da influência social, levando-nos à percepção do quanto o sujeito pode ser influenciado face aos estímulos provenientes do meio, incluindo, naturalmente, a opinião de outros. Neste contexto, poder-se-á considerar a atitude como o posicionamento do sujeito face ao objeto da atitude (estímulo) evidenciando-se o seu carácter social (J. M. C. Ferreira et al., 2001).
- As funções de *orientação para a ação*, remetem para a questão da predição do comportamento. De acordo com Fishbein e Ajzen (1975), citados por J. M. C. Ferreira et al. (2001), as atitudes permitem prever o comportamento.

3.3.2.3. *Dissonância cognitiva*

Para Gleitman (1999) a estabilidade das atitudes é a cada passo ameaçada podendo culminar com a própria alteração de atitudes. Acrescenta o autor que esta mudança também pode ocorrer no sentido inverso, ou seja, perante determinadas situações as ações do indivíduo podem conduzir a uma alteração da sua atitude. De acordo com a literatura este efeito “é produzido por uma tendência para reduzir a dissonância cognitiva” (Gleitman, 1999, p. 567).

Com a expressão dissonância cognitiva procura-se descrever um estado de inconsistência entre as atitudes e o comportamento de um indivíduo. Tal estado de inconsistência causa um desconforto interior e, simultaneamente, um desejo de reduzi-lo ou mesmo eliminá-lo (Schermehorn et al., 2001).

Perante um sentimento de inconsistência inicia-se um processo de esforço pelo qual o indivíduo procura retomar ao estado de equilíbrio onde atitudes e

comportamentos sejam de novo consistentes. Três situações podem ocorrer: (1) mudança de atitude; (2) mudança de comportamento futuro; (3) desenvolvimento de novas formas de compreender ou racionalizar a inconsistência (Schermmerhorn et al., 2001).

De acordo com J. M. C. Ferreira et al. (2001) , os sentimentos de dissonância podem emergir, basicamente, por via de quatro fatores persuasivos: (1) *a fonte da mensagem*, quanto mais credível, maior a influência sobre o recetor; (2) *a natureza da mensagem*, que poderá contribuir, ou não, para o reforço da credibilidade da mensagem; (3) *os recetores*, que diferem entre si pela forma de perceber e interpretar as mensagens, e.g., sujeitos com baixa auto-estima são mais facilmente persuadíveis, se comparados com indivíduos que normalmente assumem posições atitudinais extremas; (4) *o efeito boomerang*, enquanto fenómeno caracterizado pela alteração de atitude em sentido oposto ao desejável.

Esta corrente, porém, não mereceu o apoio de alguns autores que realçam a inutilidade prática do estudo das atitudes como previsores do comportamento humano interessando-se, tão somente, pelo seu papel na justificação do comportamento. Nas palavras de Abelson (1972), citado por Vala and Monteiro (2000), “estamos muito bem treinados e somos realmente muito bons a encontrar razões para aquilo que fazemos, mas não somos grande coisa a fazer aquilo para que temos boas razões” (p.208).

3.3.3. O comportamento

Adoptamos, por ora, o conceito de comportamento na sua formulação mais geral: “toda a acção observável num sistema aberto” (Pereira, 2008).

3.3.3.1. Impacto das atitudes no comportamento

Chegados a esta fase podemos compreender melhor a tese de Petty (1995), citado por (Nepomuceno & Neves, 2008), ao afirmar que as atitudes possuem

apenas duas componentes, considerando a componente comportamental um conceito separado. Mas não será esta uma perspetiva restritiva?

Com efeito, se aceitarmos que a atitude é um antecedente do comportamento e apenas atendêssemos às componentes cognitivas e afetivas poder-se-ia, numa assunção simplista, entender o comportamento como uma fatalidade. Razão pela qual, estamos em crer que a atitude integra a terceira componente - a comportamental -, e que entendemos como uma tendência para a ação.

Socorrendo-nos da *teoria do comportamento planeado* de Fishbein e Ajzen⁸⁶ é nossa convicção que “todo o comportamento é uma escolha, uma opção ponderada entre várias alternativas, pelo que o melhor preditor do comportamento será a intenção comportamental, sendo a atitude específica apenas um dos ...factores importantes na decisão” (Vala & Monteiro, 2000, p. 209). Apresentamos, em seguida, um esquema representativo da teoria do comportamento planeado - Figura 3.2.



Figura 3.2: Teoria do comportamento planeado de Fishbein e Ajzen

De acordo com esta teoria, o comportamento é determinado diretamente pela intenção de o realizar, por sua vez, já influenciado pela avaliação positiva ou negativa do objeto – a atitude -, e pela norma subjetiva, i.e., pela pressão social percebida para executar (ou não) determinada ação.

⁸⁶ Em 1967, Fishbein e Ajzen apresentam a *Teoria da ação refletida*, que conheceu novos desenvolvimentos em 1991, passando a designar-se *Teoria do comportamento planeado*, incluindo novas variáveis: norma subjetiva e controlo percebido.

A norma subjetiva é formada a partir da percepção que cada sujeito tem sobre comportamentos aceitáveis segundo grupos sociais de referência.

Uma nova variável respeita ao controlo comportamental percebido, relativo à crença do sujeito sobre o grau de dificuldade na execução de um comportamento. Esta variável corresponde, em grande parte, ao conceito de auto-eficácia, permitindo incluir, ainda que de modo indireto, a experiência anterior (Vala & Monteiro, 2000).

O controlo comportamental percebido influencia a intenção para a ação, tal como a atitude e a norma subjetiva, podendo, igualmente, influenciar diretamente o comportamento. Por outras palavras, a percepção de controlo sobre o comportamento pode imprimir consequências motivacionais ao nível da intenção, mas também, de forma menos ponderada sobre o comportamento como afirmam os autores Vala and Monteiro (2000).

Há um incontável número de situações, porque exteriores ao indivíduo, sobre as quais este não tem controlo direto, tão pouco, absoluto. Para Sequeira (2007, p. 1) “o controlo que podemos exercer é sobre nós próprios – é sobre o nosso comportamento e sobre os nossos estados”.

Num processo de adaptação à realidade são de importância fulcral os mecanismos pelos quais o indivíduo consolida de forma permanente e apropriada as aquisições conceituais, atitudinais e comportamentais (J. G. Neves et al., 2008).

De acordo com Bandura (2001), citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), o comportamento dos sujeitos deve ser analisado sob uma perspetiva que designa por *agência interativa emergente*.

- *Agência*, pelo fato das ações individuais serem intencionalmente realizadas;
- *Interativa*, pelo fato de nenhum sujeito atuar indiferentemente ao contexto;

- *Emergente*, porque os comportamentos são resultado de uma miríade de interações e não consequência de um qualquer desígnio pré-estabelecido.

Para Pereira (2008), todo o ser vivo “nasce equipado com uma série de mecanismos para reagir ao meio ambiente. Algumas dessas reações – padrões de comportamento – são próprias da espécie, outras surgem mercê da experiência vivida e da memória para as reter” (p.59).

Mais, Skinner, citado por Pereira (2008), defende que o comportamento não existe isoladamente do ambiente. Antes, depende diretamente da situação, momento e lugar em que ocorre.

3.3.3.2. *Fatores disposicionais*

Por disposições entendem-se as tendências de resposta, de forma particular e pré-determinada, perante diversos fatos ou situações.

Com relativa frequência se ouvem referências à ausência de personalidade para justificar certos comportamentos humanos. Cientificamente tais expressões não têm significado, pois, todo o indivíduo possui uma personalidade. Não obstante, tais enunciações relevam a convicção de que as características específicas da personalidade subjazem ao comportamento dos sujeitos.

De acordo com esta corrente, o comportamento é passível de ser explicado através do estudo de variáveis e características individuais⁸⁷, como sejam, por exemplo, (1) **personalidade**, descrita como a *permanência de carácter* - considerada a característica mais estável de todos os elementos disposicionais (Robbins, 2004); (2) **inteligência** (em termos gerais), de acordo com um trabalho de Schmickl e Hunter (Schmickl & Hunter 1998, citados por Cunha,

⁸⁷ De referir que nem todas as características individuais são do tipo disposicional, e.g.: sexo, idade e raça.

Rego, Cunha, et al. (2007)) considerado o melhor preditor de desempenho funcional; (3) **inteligência emocional**, a capacidade e competências não cognitivas (Robbins, 2004) que levam o indivíduo a perceber, compreender e gerir as suas emoções, bem com as emoções dos outros usando-as como meio de adaptação ao contexto em que se insere (Justino & Santos, 2010); (4) **liderança**, capacidade de influenciar pessoas e grupos em direção a objectivos pré-estabelecidos (Pereira, 2008); (5) **locus de controlo** (interno ou externo) que distingue os indivíduos pelo grau em que crêem poder controlar a sua vivência (Robbins, 2004); (6) **auto-estima**, diferenciação das pessoas pelo grau em que gostam de si mesmas. Segundo Robbins (2004), vários estudos sugerem que a auto-estima está positivamente relacionada com expetativas de sucesso; (7) **auto-monitorização**, entendida como a sensibilidade para compreender sinais externos, distinguindo os indivíduos pelo grau de controlo na representação das verdadeiras disposições e atitudes (Robbins, 2004); (8) **auto-eficácia**, considerado pelas primeiras pesquisas no domínio da ansiedade e no seu controlo, é hoje entendido como percepção que cada indivíduo tem de si próprio acerca das suas capacidades para o alcançar o sucesso em toda a sua atuação (Meneses & Abbad, 2003); (9) **necessidade de sucesso**, ou seja, orientação para a excelência e melhoria contínua que visem o alcance de metas mais elevadas; (10) **afiliação**, orientação para fortes relações interpessoais e colaborativas apesar de, em situações de perigo ou ameaça, possam ser assumidos comportamentos defensivos ou hostis; e (11) **poder**, necessidade de criar impacto e assumir posições de prestígio, ainda que tenha que assumir riscos, procura exercer influência sobre os outros, bem como o domínio do meio que lhe permita tal preponderância e controlo (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

3.3.3.3. Fatores situacionais

Muitas vezes objeto de controversa entre os autores: se uns propugnam o determinismo disposicional relativamente aos fatores situacionais, outros defendem teoria contrária. Certo é que o contexto exerce um papel

determinante no comportamento em geral. Nas palavras de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) “as situações influenciam o comportamento ao tornarem possíveis algumas escolhas e ao eliminarem a possibilidade de outras” (p.112). Tal argumento é tanto mais válido quanto mais incerto e ambíguo for o ambiente pela diversidade de interpretações/ações representadas pelos indivíduos.

Ainda segundo Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), a influência da situação sobre o comportamento humano está consagrado na literatura pelos pressupostos e demonstrações empíricas da psicologia, com particular protagonismo para os trabalhos do psicólogo Solomon E. Asch, em 1955, ao comprovar “o fenómeno da influência social e da tendência para o conformismo: as acções de uma pessoa são (ou podem ser) condicionadas pelas acções dos outros” (p.112).

Nas organizações o comportamento é influenciado socialmente, não só pelos atores organizacionais⁸⁸ (chefias e colegas), mas também pela cultura e clima organizacional ou mesmo interações entre os indivíduos ou grupos que conduzam a interpretações e tendências de ação partilhadas. Acrescem, ainda, as influências técnicas, eventualmente de menor relevância entre os fatores situacionais, a que se refere a estratégia, estrutura, tecnologia ou disposição do espaço de trabalho (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Na conceção de Ghoshal e Bartlett (1998), citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), os elementos contextuais podem ser associados em dois grupos:

- *Hardware* organizacional, i.e., a componente estratégica, estrutural e sistémica da organização;
- *Software* organizacional, a que correspondem os propósitos, processos e pessoas, onde se incluem valores institucionais, assim como motivações e compromissos dos colaboradores para com a organização.

⁸⁸ Como Pires (2007) assumimos a distinção entre as categorias de “agente e actor, frequentemente fluida na maioria dos textos sociológicos ... [considerando] a unidade de análise ‘agente’ como o indivíduo socialmente constituído, na totalidade das suas determinações, enquanto a unidade de ‘actor’ designaria ... o agente actuante no desempenho de um papel específico” (p.38).

3.3.3.4. Perspetiva interacionista

De acordo com a abordagem interacionista nem os motivos disposicionais nem as causas situacionais são capazes de, isoladamente, explicar o comportamento humano. Advogam os defensores desta corrente que o comportamento apenas pode ser explicado pela interação entre ambos, i.e., o comportamento é resultado da interação do indivíduo e a situação. Certo é que as pessoas agem de modo diverso perante diferentes situações. Nas palavras de Schneider (1983) , citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), “os indivíduos podem não manifestar consistência absoluta ou sequer relativa, e no entanto continuarem a revelar-se previsíveis, porque a forma como são inconsistentes é consistente (fiável) de situação para situação no seu caso” (p.114).

Sob o soberbo título “evitando guerras de trincheiras”, os mesmos autores, preceituam a tese de que não faz sentido procurar compreender os comportamentos dos sujeitos se o contexto em que os mesmos ocorrem forem ignorados. Do mesmo modo, apelando a evidências empíricas, indicam a grande influência das causas disposicionais. Deste modo, salientam a perspetiva interacionista, a qual evidencia que, “mais importante do que fazer ‘guerras de trincheiras’ interdisciplinares... é a construção de pontes capazes de tornar mais claras as diversas causas do comportamento humano” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 115). Portanto, tanto a via disposicional como a situacional – mas principalmente a interação de ambas – podem conferir fundamentos válidos para a compreensão e gestão dos comportamentos, de modo particular em contexto organizacional, caso de estudo que nos importa agora.

Sem qualquer prejuízo por toda a exposição que realizámos até aqui, como Pereira (2008) acreditamos que, no âmbito do estudo do comportamento, **mais importante ainda do que aquilo que as pessoas fazem será o que exprimem.**

3.4. EMOÇÕES E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Não parece que a razão tenha qualquer vantagem em funcionar sem a ajuda da emoção. Pelo contrário, é provável que a emoção ajude a razão, sobretudo no que diz respeito aos assuntos pessoais e sociais que envolvem risco e conflito.

(António Damásio)

As organizações foram, durante muitas décadas, concebidas como lugares de racionalidade onde não havia espaço à afetividade.

De acordo com Ceitil (2007), até cerca de meados dos anos 80 do século passado, havia um entendimento generalizado de que as emoções, enquanto estados emocionais não acessíveis nem geríveis pela organização, “prejudicavam o correcto funcionamento do raciocínio” (p.241) acreditando-se que seria preferível “congelar as emoções”, deixando-as bem longe do local de trabalho, para que não houvesse qualquer prejuízo no desempenho dos indivíduos.

Como se, por um túnel do tempo, os princípios da administração científica de Frederick Taylor (1911) permanecessem escritos na mesma forma que estavam na era industrial - o processo de construção do trabalho -, com tarefas agrupadas para formar empregos claramente definidos, a despersonalização do trabalho e onde qualquer colaborador, titular de determinado conjunto de habilidades, pudesse executar qualquer tarefa caracterizada por um conjunto de requisitos compatíveis (Meier, Mastracci, & Wilson, 2006).

Duck (1993), citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), defende que “as organizações que desejarem que os seus colaboradores contribuam com as mentes e os corações têm que aceitar que as emoções são essenciais ao novo estilo de gestão” (p.123). Refere, ainda, o autor, que o velho paradigma de gestão enunciava que, em contexto de trabalho, apenas seriam aceitáveis emoções facilmente controláveis e positivas para o desempenho. O novo paradigma “afirma que gerir pessoas é gerir sentimentos. A questão não é a de

se saber se as pessoas têm ou não têm emoções negativas – é como lidar com elas” (p.123). Ou nas palavras de Goleman (2010) “Aristóteles bem viu^[89], o problema não é a emocionalidade, mas o sentido da emoção e das suas expressões. A questão é, como trazer inteligência às nossas emoções, e civismo às nossas ruas e solicitude à nossa vida em comunidade?” (p.22).

3.4.1. Conceito de emoção

Na sua gênese, o termo emoção deriva do latim *e + movere*. Significava, pois, um processo de migração ou transferência de um local para outro. Em tempos, era, igualmente, utilizado como referência a estados de agitação ou perturbação, quer de ordem física ou psicológica. No âmago deste segundo sentido, os estados afetivos foram conotados com elevada atividade e agitação. Houve outro tempo em que era comum associar o conceito de emoção à paixão (do latim *pati*, que significa sofrer). Foi neste enquadramento semântico que o conceito de emoção foi assumindo conotações de passividade, i.e., algo a que os sujeitos estavam submetidos e não que pudessem produzir ou controlar. Devido a esta aceção do constructo são justificados determinados comportamentos como, por exemplo, que um indivíduo seja considerado ilibado/menos culpado se o seu comportamento haja sido exercido sob a influência de determinada emoção (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

No sentido mais literal, o Oxford English Dictionary, afirma Goleman (2010), define emoção como “uma agitação ou perturbação do espírito, sentimento, paixão; qualquer estado mental excitado ou veemente” (p.310).

Urge, pois, colocar o conceito de emoção no seu devido lugar concetual e empírico. Para tanto é inevitável a perspetiva de alguns autores que, embora

⁸⁹ Goleman referia-se a um trecho da obra *Ética a Nicómaco* de Aristóteles: “Qualquer um pode zangar-se – isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na justa medida, no momento certo, pela razão certa e da maneira certa – isso não é fácil”.

possam apresentar abordagens distintas, interligam diferentes aspectos do constructo proporcionando-nos uma melhor compreensão.

Para Salovey e Mayer (1990), citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), as emoções podem ser definidas como “respostas organizadas – envolvendo múltiplos subsistemas psicológicos (cognitivo, motivacional, fisiológico, experimental) – a acontecimentos internos ou externos, que têm para a pessoa uma determinada valência, positiva ou negativa” (p.130).

Damásio (1995), citado por Sequeira (2007), define a emoção como a “combinação de um processo avaliatório mental com respostas disposicionais a esse processo, na sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado mental do corpo, mas também dirigidas ao próprio cérebro, resultando em alterações mentais adicionais” (p.85).

Já Goleman (2010) interpreta a emoção como “referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a acção” (p.310).

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), muito embora o termo *emoções* seja genericamente mais usado, seria mais rigoroso o uso da expressão *estados emocionais*⁹⁰ para designar dois dos *estados afetivos* mais focalizados em investigação: emoções e estados de espírito. Vejamos o enquadramento concetual destes conceitos:

Estados de espírito são estados sentimentais generalizados que não estão ligados aos eventos ou circunstâncias que podem estar na sua origem. São sentimentos de intensidade relativamente baixa. Goleman (2010) acrescenta que os estados de espírito definem um tom afetivo mas, no que concerne à forma como o

⁹⁰ De acordo com a literatura, desde o século XVIII, que a Psicologia tem vindo a reconhecer uma divisão tripartida da mente: (1) a **cognição** (ou pensamento), que abarca funções como a memória, o raciocínio, o julgamento e o pensamento abstrato – sendo a inteligência o mais comunmente usado para caracterizar o funcionamento de tais funções; (2) o **afeto**, que inclui as próprias emoções, os estados de espírito, as avaliações e outros estados dos sentimentos; (3) a **motivação** (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

sujeito percebe e age perante um objeto, não terminam de igual modo como o pico da emoção.

As *emoções* são estados sentimentais de elevada intensidade, caracterizados pela existência de um estímulo ou objeto ativador, bem como pelo seu carácter transitório. Mais facilmente se fazem perceber e interrompem processos cognitivos e comportamentais.

Para os mesmos autores, as *emoções* podem passar a *estados de espírito*, situação em que se regista um declínio da intensidade da emoção pelo facto do sujeito ter conseguido a capacidade de lidar, em termos cognitivos ou comportamentais, com as suas causas.

Dos diversos conceitos apresentados concluímos, portanto, que as emoções são experiências mentais do foro subjetivo (Schultz & Schultz, 2005) que compreendem diversos elementos: afetivo, fisiológico, cognitivo e comportamental.⁹¹

⁹¹ Para melhor clarificação citamos, agora, um exemplo de uma sequência afeto-cognitiva-comportamental apresentada por Cunha et al., 2007a, p.131) Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 131):

3.4.2. O rosto das emoções

Sequeira (2007), referindo-se à teoria de Damásio, apresenta duas categorias para as emoções:

- *Emoções primárias*, representadas por uma programação inata, dependem da rede de circuitos do sistema límbico (e.g., medo, raiva, a surpresa, a tristeza, a felicidade);
- *Emoções secundárias*, que fazem recurso ao córtex, utilizam os processos das emoções primárias, bem como os circuitos pré-frontais. Estas emoções de natureza mais complexa decorrem da aprendizagem ao longo da vida (e.g., ter medo de ter medo, simpatia, vergonha, culpa, orgulho, gratidão, admiração).

Outra classificação para os estados emocionais é proposta por Scherer (2001), que seguidamente apresentamos no Quadro 3.1.

-
- (1) Pedro encontra-se a trabalhar no seu primeiro emprego com contrato efectivo como gestor numa empresa de computadores; (2) Ele gosta do trabalho mas gostaria de avançar mais rapidamente na carreira – na verdade, acredita ser suficientemente competente para trabalhar num nível mais elevado de responsabilidades; (3) O seu chefe pede-lhe que execute uma tarefa difícil, geralmente apenas confiada aos colegas mais experientes. Sente-se valorizado e digno de confiança, mas também fica um tanto preocupado, uma vez que nunca havia realizado nada tão difícil e num prazo tão apertado; (4) Pedro concorda em executar o trabalho, que lhe parece interessante e desafiante e, acredita que isso poderá ajudá-lo a alcançar os seus objectivos de promoção, de aumento salarial ou mesmo de maior consideração por parte do seu chefe; (5) Enquanto trabalha arduamente no projecto, o seu leque de emoções vai desde o entusiasmo e exaltação (quando as coisas correm bem) até ao receio e frustração (quando as coisas correm mal); (6) Completa a tarefa com sucesso e atempadamente, sentindo-se orgulhoso e muito aliviado; (7) Descreve ao seu chefe o trabalho realizado, e mostra-lho já concluído; (8) O chefe não lhe agradece nem o elogia; aponta-lhe um erro trivial e de, seguida, parece ignorá-lo; (9) Pedro sente-se ofendido e zangado, e promete a si próprio que nunca mais ‘dará um passo em frente’ nem fará o que quer que seja pelo seu chefe. Também se sentiu explorado; (10) Pensa em procurar outro emprego e pergunta-se a si próprio como é que, sendo assim tratado, ainda se mantém a trabalhar na empresa; (11) Pedro deixa de se oferecer para fazer tarefas adicionais; (12) Continua zangado; (13) Fala negativamente sobre a empresa com pessoas dentro e fora da organização; (14) Começa a sentir-se triste e desapontado. O processo recorrente de desilusão e ira acaba por se manifestar em stress, dificuldades de dormir e dores de cabeça; (15) Faz o seu trabalho despendendo pouco esforço e sem entusiasmo; (16) Começa a achar que o seu trabalho é aborrecido e desinteressante; (17) Actualiza o seu CV e começa a responder a anúncios de emprego.

Quadro 3.1: Estados Emocionais, segundo Scherer

	DESAGRADÁVEIS	AGRADÁVEIS
ELEVADO CONTROLO	Emoções antagónicas • Inveja • Repugnância • Desprezo • Fúria	Emoções de realização • Orgulho • Exaltação • Alegria • Satisfação
BAIXO CONTROLO	Emoções resignação • Tristeza • Medo • Vergonha • Culpa	Emoções de aproximação • Alívio • Esperança • Interesse • Surpresa

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 122)

Inerentes à própria natureza humana, as emoções coexistem na atividade de qualquer organização, emergindo ao ritmo das situações aí vivenciadas, atuam sobre o bem-estar dos indivíduos e nas suas interações, transvazam para a vida extra-organizacional e desta para o meio interior das organizações.

Nas palavras de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007):

A vida organizacional encontra-se repleta de episódios emocionais: de situações de empolgação e de estimulação, de celebração e enamoramento, de felicidade e esperança – mas também de rancor e desencanto, de infelicidade e desalento, de desesperança e ressentimento. O comportamento organizacional romântico sobrepõe a vida pessoal e a vida de trabalho. As emoções negativas⁹² contraídas na a vida familiar podem interferir vigorosamente no desempenho e nas relações com os subordinados. A alegria suscitada pela obtenção de uma promoção há muito perseguida pode lubrificar positivamente a vida pessoal/familiar... A fúria provocada por uma avaliação de desempenho injusta pode suscitar reacções agressivas para com os colegas de trabalho. O medo de um despedimento pode gerar ansiedade e

⁹² Alguns autores dividem, ainda, as emoções em dois tipos: positivas e negativas. As emoções positivas (e.g., alegria, calma, felicidade) fazem muito bem ao indivíduo como um todo. As emoções negativas (e.g., infelicidade, medo, tensão) fazem as células funcionar com deficiência, despendendo e desperdiçando energia para o reequilíbrio, afetam o desempenho normal e podem conduzir a um quadro de doença.

stresse, conduzindo a dificuldades no relacionamento com os amigos e a família. O *mobbing*⁹³ pode suscitar danos físicos e psicológicos de grande envergadura (p.122).

Uma nova questão que se poderá colocar respeita a eventual gestão instrumental das emoções seja pelos próprios sujeitos ou pelas organizações. A título exemplificativo, refira-se o caso da *Delta Airlines* que desejava ter, entre os seus colaboradores, indivíduos que mantivessem um sorriso, mesmo após um voo de longa duração e/ou sob más condições atmosféricas.

Alguma literatura sugere que são as ações que suscitam sentimentos, e não o contrário. Por exemplo, os sujeitos coagidos a exteriorizar expressões (faciais ou verbais) de felicidade acabam por se sentirem felizes (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Pfeffer (1994), citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), questionou o alcance da prática deste tipo de táticas. Funcionam em benefício das organizações? Em que medida pode tal estratégia ser entendida numa lógica de manipulação que viola os direitos dos colaboradores? Que efeitos podem advir quando os atores organizacionais são induzidos a expressar publicamente emoções contrárias aos seus estados emocionais interiores?

Esta poderá ser uma questão controversa. Parecem-nos muito atuais as palavras de (Damásio, 1994) na introdução à sua obra intitulada *O Erro de Descartes*:

Comecei a escrever este livro com o intuito de propor que a razão pode não ser tão pura quanto a maioria de nós pensa que é ou que desejaria que fosse, e que as emoções e os sentimentos podem não ser de todo uns intrusos no bastião da razão, podendo encontrar-se, pelo contrário, enredados nas suas teias, para o melhor e para o pior... Não se pretende negar com isto que as emoções e os sentimentos podem provocar distúrbios destrutivos nos

⁹³ O *mobbing* ocorre quando alguém, no local de trabalho, é persistentemente alvo de ações negativas por parte de outros elementos. As vítimas de *mobbing* são arrelhiadas, importunadas, insultadas, podendo este ataque ser exercido de forma explícita (e.g., ações físicas ou verbais) ou de modo mais subtil (e.g., isolamento, desvalorização do seu trabalho). Revelam grandes dificuldades em defender-se. Os efeitos do *mobbing* desencadeiam, frequentemente, danos psicológicos de diversa ordem (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

processos de raciocínio em determinadas circunstâncias. O bom senso tradicional ensinou-nos que isso acontece na realidade, e investigações recentes sobre o processo normal de raciocínio têm igualmente colocado em evidência a influência potencialmente prejudicial das emoções.... Limito-me a sugerir que certos aspectos do processo de emoção e do sentimento são indispensáveis para a racionalidade (p.14).

3.4.3. Função das emoções

(Damásio, 1999) abordou o estudo da função das emoções ao nível biológico e identificou duas, a saber:

- A primeira relaciona-se com as *reações primárias do indivíduo* perante determinado objeto, ou seja, a produção de uma reação específica para uma situação indutora, que se poderá expressar por fuga, luta, imobilização ou comportamento agradável e de aceitação;
- A segunda está diretamente relacionada com a *regulação do estado interno do organismo*. Por outras palavras, prepara o organismo e atua em função de reações específicas. Por exemplo, no caso de uma reação de fuga será necessário um maior fluxo de sangue à área dos membros inferiores para uma melhor oxigenação e consequente rápida retirada. Conclui o autor que, "para certos grupos de estímulos claramente perigosos ou claramente valiosos, provenientes do meio interno ou externo, a evolução arranhou uma resposta à altura, sob a forma de emoção"(p.75).

Também Martin and Boeck (2002) consideram que o cérebro emocional, recorrendo às emoções básicas, a partir de parcas e fragmentadas perceções sensoriais, avalia mais rapidamente situações inesperadas, particularmente, quando não há tempo para grandes reflexões lógicas, tão pouco para avaliar objetos ou diferentes possibilidades de resposta. Poderá não ser tomada a ação

mais precisa. O cérebro racional poderia proporcionar um melhor planeamento de atuação mas a resposta seria, contudo, mais lenta⁹⁴.

Goleman (2010) defende que é a emoção que guia o indivíduo perante situações e tarefas de elevada importância para serem deixadas unicamente a cargo do intelecto. Como afirma, “cada emoção representa uma diferente predisposição para a acção; cada uma delas aponta-nos numa direcção que já noutras ocasiões resultou bem para enfrentar o mesmo tipo de problema” (p.26). O autor vai, ainda, mais longe na dissertação que apresenta acerca do poder das emoções, ao ponto de considerar que “uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope” (p.26).

E, de facto, da experiência humana sabe-se que quando se trata de formular decisões ou ações o sentimento conta tanto, ou por vezes mais, que o pensamento (Goleman, 2010). Foi neste entendimento que o autor concluiu:

fomos demasiado longe na ênfase que damos ao valor e importância do puramente racional - aquilo que o QI mede - na vida humana. Para o melhor e para o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam (p.26).

Segundo Salovey e seus colaboradores (1995), citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), afirmam que mesmo os investigadores cognitivamente orientados reconhecem que as emoções constituem uma fonte de informação para os sujeitos. E que a “informação proporcionada pelas emoções pode ser adaptativa, e a relação entre emoção e o pensamento não é necessariamente antagónica” (p.123).

Fixemo-nos, agora, particularmente, na função das emoções em contexto organizacional e social.

⁹⁴ Não obstante, retenha-se a ideia de que cognição e emoção não são processos independentes (Damásio, 1994).

As emoções foram, já o dissemos, por muitas vezes apresentadas como a face da irracionalidade e obstáculo ao desempenho eficaz. O contributo do trabalho de Damásio evidenciou que a dicotomia *razão* vs *emoção* proporcionava um enquadramento errado desta problemática. Com os desenvolvimentos verificados na década de 90 do século passado, a teoria da gestão veio sugerir que “indivíduos emocionalmente inteligentes são aqueles (a) que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas, (b) e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar melhores decisões”⁹⁵ (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 434).

As emoções podem mesmo “contribuir para tomar decisões mais racionais, e que a razão pode ajudar os indivíduos a terem consciência mais apurada das suas emoções e a lidarem com elas de modo mais positivo/produtivo” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 124).

Já pelas experiências de Hawthorne se havia concluído quanto à necessidade de espaços para a realização das necessidades emocionais, pois revelaram-se importantes fatores justificativos do modo pelo qual os indivíduos atuavam no local de trabalho. Mais recentemente, na conceção de Kiel and Watson (2009), “*emotional labor* may be a new term, but it is a skill that they use and recognize in others every day. Most practitioners know that optimism has a multiplier effect when dealing with wicked problems” (p.21).

A expressão *trabalho emocional* refere-se aos elementos emocionais necessários a um desempenho organizacional adequado, seja ao nível da realização das tarefas, das relações interpessoais ou a própria formação do ambiente da organização.

Do que antecede parece-nos que resulta clara a perspetiva que aponta para a vantagem de, nas diversas atividades organizacionais, conciliar o **lado racional**,

⁹⁵ Podendo proporcionar, nas palavras de Goleman (2010), uma resposta mais rápida mas trapalhona, na medida em que a mente emocional é muito mais rápida do que a mente racional.

i.e., o procedimento que leva o sujeito a decidir pela melhor ação, através do relacionamento sistemático que faz entre objetos e consequências, com a esfera **emocional**, pela intervenção dos estados emocionais nos relacionamentos, na energia criativa, na intuição e espontaneidade, na empatia e sentido de comunidade.

Num texto da obra de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), os autores apresentam como inequívoco o poder dos estados emocionais sobre o comportamento organizacional:

- O trabalho e as condições em que é exercido podem ser fonte de realização pessoal ou de frustração; mas estes sentimentos também afetam o modo como o trabalho é realizado.
- As pessoas podem adotar comportamentos de cidadania por razões meramente instrumentais (e.g., a fim de causar boas impressões e obter, por isso, dividendos pessoais), mas também por se sentirem emocionalmente reconhecidas pelos seus superiores.
- Os indivíduos podem experimentar emoções positivas ou negativas no seu quotidiano de trabalho em função das avaliações cognitivas que vão projectando sobre as condições de trabalho, as relações com os colegas e o tratamento recebido dos superiores. Mas não parece haver dúvidas de que os estados emocionais também podem interferir no modo como essas avaliações são feitas.
- As emoções, mesmo tendo uma base individual e um substrato biológico, são influenciadas pelas características da situação mas também pela forma como as situações são interpretadas pelos indivíduos que as vivenciam, (pp. 127-129).

3.4.4. Inteligência emocional na ação

De acordo com Mayer e Salovey (1997), citados por J. F. Gomes et al. (2008), a inteligência emocional⁹⁶ representa a “capacidade de perceber as emoções, para aceder e gerar emoções que possam auxiliar o pensamento, para compreender as emoções e o conhecimento emocional, e para reflexivamente regular as emoções de tal modo que possam promover o crescimento intelectual e emocional” (p. 246).

Expressa, pois, a capacidade de conciliar a razão com as emoções - “usar as emoções para facilitar a razão, raciocinar inteligentemente acerca das emoções e lidar com as dores e as ‘emoções tóxicas’ de uma forma capaz de reduzir a sua ‘toxicidade’.” (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007)⁹⁷.

Sustentados no trabalho de Mayer e Salovey, Martin and Boeck (2002) apresentam-se os cinco elementos fundamentais da inteligência emocional:

- *Reconhecer as próprias emoções* - só a partir de um conhecimento adequado das próprias emoções será possível moderá-las e controlá-las;
- *Saber controlar as próprias emoções* - muitas das emoções fazem parte de mecanismos de sobrevivência, como tal, não é possível evitá-las. Porém, é possível orientar as reações emocionais e gerir comportamentos congénitos primários;
- *Utilizar o potencial existente* - pelas emoções é possível rentabilizar o potencial mental. Importa, sem dúvida, um quociente intelectual o mais

⁹⁶ Segundo (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), o conceito de *inteligência emocional* foi formalmente definido, por Salovey e Mayer, no início dos anos 90 do século passado. Advogam, igualmente, os autores que as raízes do termo situam-se no conceito de *inteligência social* identificado por Thorndike como a capacidade de compreender e gerir as pessoas, atuando sabiamente nas relações humanas. Mais tarde Gardner veio considerar a perspetiva de Thorndike como uma das sete inteligências e identificou duas vertentes: (1) intrapessoal (capacidade de auto-avaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos); (2) interpessoal (capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros, e de agir em conformidade com estes conhecimentos).

⁹⁷ Citado do livro de Peter Frost (2003), *Toxic emotions at work*.

elevado possível, mas, simultaneamente, qualidades como a perseverança, confiança ou o otimismo;

- *Saber colocar-se no lugar dos outros* – estudos revelam que 90% da comunicação emocional ocorre sem palavras (e.g., expressão facial, tom de voz, atitude corporal) (Märting & Boeck, 2002). A empatia representa um elemento facilitador da gestão das emoções dos outros;
- *Criar relações sociais* – em cada interação com outro sujeito, as capacidades sociais estão sempre postas à prova. As competências sociais têm cada vez mais um papel importante tanto na vida privada como profissional.

O modelo de Mayer e Salovey integra quatro competências mentais: (1) a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções; (2) a capacidade de aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas; (3) capacidade de compreender e analisar a informação recebida das emoções, bem como usar o conhecimento emocional; (4) capacidade de gerir as emoções para promover o desenvolvimento do bem-estar emocional e intelectual.

Mayer e Salovey defendem, ainda, a tese que preconiza que as qualidades emocionais podem ser aprendidas e desenvolvidas. Advogam que este é um esforço meritório, já que a aptidão emocional influi em todos os aspectos fundamentais da vida (Märting & Boeck, 2002).

A classificação das características da inteligência emocional depende, segundo Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), para além de outros fatores, do modelo que suporta o estudo. Os autores indicando dois grandes modelos: (1) o das competências mentais; (2) os modelos mistos [mistos, porque, para além das competências mentais integram outros aspectos da personalidade e do carácter (e.g., conscienciosidade)]. O quadro que seguidamente apresentamos evidencia os pontos fortes e limitações dos modelos de competências e misto – Quadro 3.2.

Quadro 3.2: Modelos de Competências e Misto - pontos fortes e limitações

	PONTOS FORTES	LIMITAÇÕES
MODELO DE COMPETÊNCIAS	Focaliza-se no modo como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo. Baseia-se em competências, considera a IE como um tipo particular de atributos mentais, distintos dos traços e das disposições.	Ainda que seja empiricamente validado, o constructo é recente e carece de estudos atinentes à sua validade preditiva. Dada a sua parcimónia, e porque não inclui os resultados da IE, denota níveis de poder preditivo inferiores aos facultados pelos modelos mistos (mais amplos).
MODELO MISTO	Inclui uma grande multiplicidade de traços e denota um largo âmbito. Muitos dos traços nele contemplados revelam franca validade facial/aparente. É bastante útil para a compreensão da eficácia no mundo do trabalho. Denota elevado poder preditivo de diversas variáveis relevantes para a vida dos indivíduos e funcionamento das organizações.	Alguns traços incorporados no modelo estão já consagrados no modelo <i>Big Five</i> da personalidade. Alguma ausência de clareza no modo como as competências são agrupadas. O modelo não inclui apenas traços e competências, mas também resultados da IE (e.g., construção de laços interpessoais). É difícil discernir as fronteiras entre alguns traços.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007)

Atentos os objetivos da nossa investigação parece-nos preferível uma análise pelo modelo misto para que, numa perspetiva mais transversal, possamos verificar a relação da inteligência emocional com outras variáveis do foro do comportamento organizacional.

Por outro lado, como referem O'Boyle Jr., Humphrey, Pollack, Hawver, and Story (2010), citando Cherniss (2010), "also notes that mixed models may have greater predictability" (s/pág.).

No que concerne às competências da inteligência emocional, o Quadro 3.3 descreve a versão do modelo de Goleman, de base empírica comprovada por Goleman, Boyatzis e McKee (2002), citados Ceitil (2007).

Quadro 3.3: Competências da Inteligência Emocional

COMPETÊNCIA PESSOAL	
AUTOCONSCIÊNCIA	Autoconsciência emocional Auto-avaliação precisa Autoconfiança
AUTOGESTÃO	Autocontrole emocional Transparência Adaptabilidade Orientação para a realização Iniciativa Optimismo
COMPETÊNCIA SOCIAL	
CONSCIÊNCIA SOCIAL	Empatia Consciência organizacional Orientação para o serviço
GESTÃO DE RELACIONAMENTOS	Liderança inspiradora Influência Desenvolvimento dos outros Catalisar de mudança Gestor de conflitos Trabalho em equipa e colaboração

Fonte: Ceitil (2007, pp. 257-258)

Já registámos que, durante muito tempo, diversos estudos organizacionais relegaram para segundo plano os aspectos emocionais. Encontramos, atualmente, na literatura material suficiente que nos permite concluir que estamos perante uma inversão daquela tendência.

De acordo com O'Boyle Jr. et al. (2010), pesquisas recentes têm enfatizado a importância da inteligência emocional como um preditor em importantes domínios como o desempenho académicos, o desempenho organizacional, em atos de negociação, liderança, trabalho emocional, confiança, vida pessoal/profissional e gestão do stress.

O'Boyle Jr. e seus colaboradores propuseram-se “to extend these prior studies by testing whether EI accounts for unique variance in predicting job performance above and beyond the Five Factor Model (FFM) and cognitive

ability” (n.d.). Os dados obtidos nesta investigação corroboram teses já preconizadas por outros autores: a inteligência emocional como um preditor valioso de resultados relacionados com o trabalho.

Van Rooy e Viswesvaran (2004), citados por O’Boyle Jr. et al. (2010), conceitualizam a inteligência emocional como “the set of abilities (verbal and nonverbal) that enable a person to generate, recognize, express, understand, and evaluate their own, and others, emotions in order to guide thinking and action that successfully cope with environmental demands and pressures” (n.d.). O’Boyle Jr. et al., advogam, ainda, que “the ability to regulate one’s emotions may help employees cope with this stress” (n.d.).

Ao arrepio de tal entendimento, e pelas evidências empíricas que salientam a importância dos fatores situacionais (para além dos fatores disposicionais) para o desempenho e bem-estar dos colaboradores, parece-nos que a literatura é ainda parca nesse domínio. Ainda no trabalho de O’Boyle Jr. et al. (2010) podemos encontrar referências importantes a esse nível: “We agree... contextual factors exist and may impact the relation between job performance and EI” (n.d.). Ou, numa referência ao trabalho de Jordan et al. (2010), “highlighted the importance of context and raised questions related to when a low EI may be useful, or if some branches of EI may be helpful or harmful given different situations” (n.d.).

Num clima de austeridade económica, em toda a sua ambiguidade e incerteza, as organizações são palco onde se constituem momentos potencialmente intensos no plano emocional. Neste quadro, tendencialmente, haverá um aumento de stress e de pressão sobre os colaboradores, o que poderá gerar “grandes problemas psicológicos resultantes da perda de qualidade de vida das pessoas... uma das principais forças adversas que afectam a consciência é a desordem psíquica – isto é, a informação que entra em conflito intenções existentes ou nos desvia do seu cumprimento” (Ceitil, 2007, p. 281).

3.5. FATORES PSICOSSOCIAIS DE RISCO NO TRABALHO

Atordado, avancei maquinalmente para o D'Artagan, quando, no mesmo momento, um concerto exasperado de buzinas se ergueu da fila já considerável de veículos. Voltava o sinal verde. Então, ainda um pouco perturbado, em vez de sacudir o imbecil que me tinha interpelado, voltei docilmente para o meu carro e parti, enquanto à minha passagem, o imbecil me saudava com um "pobre diabo" de que ainda me recordo. História sem importância, dirá. Sem dúvida. Simplesmente levei muito tempo a esquecê-la, e isso é que é importante.

(Albert Camus in "A Queda")

A dimensão psicossocial do trabalho⁹⁸ reporta-se, segundo J. M. A. Coelho (2009), a todos os aspectos relacionados com as interações sociais, na interpretação cultural das mesmas e na construção de símbolos que dão origem a crenças, valores e atitudes, assim como expressão nos comportamentos (Guimarães, 2006).

Na conceção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), 1986, citada por J. M. A. Coelho (2009), os fatores psicossociais do trabalho

consistem em interacções do ambiente de trabalho, do conteúdo, da natureza e das condições de trabalho, por um lado, e as capacidades, as necessidades, os costumes, as condições de vida dos trabalhadores fora do trabalho, por outro; estes factores são susceptíveis de influenciar a saúde, o rendimento e a satisfação no trabalho (p.44)

O mesmo autor, citando Salanova, Garcia e Peiró (1995), apresenta as funções psicossociais do trabalho que seguidamente resumimos:

⁹⁸ As condições psicossociais do trabalho constituem, para Jardillier (1993), citado por J. M. A. Coelho (2009), uma terceira família das condições de trabalho, distinta das condições físicas e das condições mentais. Para o autor, "estas condições não resultam nem do trabalho, em si próprio, nem do ambiente imediato do posto de trabalho mas de um ambiente colectivo, constituído, fundamentalmente, pela organização do trabalho e pelas práticas sociais da empresa" (p.50)

1. *Função de estatuto e prestígio social*, percebe o estatuto e o prestígio do sujeito determinados pelo trabalho por si realizado;
2. *Função de identidade pessoal*, reconhece o trabalho como um dos aspectos mais importantes no desenvolvimento da personalidade do indivíduo;
3. *Função económica*, como fonte de sobrevivência e meio de realização material: conforto, estabilidade, comodidade ou segurança
4. *Função de trabalho*, enquanto meio que gera oportunidades para a interação e o estabelecimento de contatos sociais, assumindo o trabalho, igualmente, o papel socializador e de promoção e desenvolvimento da auto-eficácia;
5. *Função estruturante do tempo*, pela gestão do ciclo de vida a que obriga;
6. *Função de enquadramento*, seja em normas sociais ou comportamentais, bem como pela transmissão de normas, crenças e expectativas sociais.

Num momento em que a incerteza substituiu uma época em que se entendiam como adquiridos direitos de trabalho, alguns preconizados por Lei própria; num contexto de grande mudança, pressão social e financeira, associada a uma redução contínua de recursos, expectativas de desenvolvimento profissional frustradas, correm-se sérios riscos de se gerarem climas de grande tensão organizacional, fadiga e esgotamento profissional, constituindo-se em fatores psicossociais responsáveis por situações de stress na relação de trabalho.

De acordo com Guimarães (2006), os fatores psicossociais de risco no trabalho têm, nas últimas décadas, sido objeto de estudo, investigação empírica, bem como de normalização europeia (J. M. A. Coelho, 2009).

Adoptamos a conceção da Agência Europeia de Segurança e Saúde no trabalho (2005), citada por J. M. A. Coelho (2009), que define riscos psicossociais no trabalho como “os aspectos relativos ao desenho do trabalho, assim como à sua organização e gestão e aos seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos de tipo físico, social ou psicológico” (p.45), ao que acrescentamos, de acordo com Guimarães, “todas as percepções subjectivas que

o trabalhador tem dos factos de organização do trabalho ... [que são] da personalidade do indivíduo, das experiências anteriores e da situação social do trabalho” (Guimarães, 2006, p. 101).

3.5.1. Caraterísticas da personalidade: locus de controlo

Schultz and Schultz (2005), numa referência à teoria de Jung, defendem que as diferenças de personalidade, para além da expressão através de atitudes de introversão ou extroversão são, igualmente, exteriorizadas por meio de quatro funções: o pensamento, o sentimento, a sensação e a intuição.⁹⁹ Acrescenta, ainda, que tais funções “consistem em formas de orientação seguidas pelo indivíduo para se comportar tanto diante do universo exterior objectivo como diante do universo interior subjectivo” (p.396).

Será preferível, de acordo com a conceção de (Robbins, 2008), falar de caraterísticas pessoais, pois, como refere, os indivíduos são muito adaptativos em função das situações organizacionais e facilmente mudam traços da sua personalidade ou das caraterísticas pessoais. Porém, “enquanto os traços de personalidade são, geralmente, estáveis ao longo do tempo, um número crescente de provas demonstra que as características pessoais mudam consoante a organização em que o indivíduo está inserido” (p.9).

Nas últimas décadas, os aspectos disposicionais, têm sido considerados relevantes por diversos autores: *locus* de controlo, auto-monitorização, auto-estima, auto-eficácia, tipos de personalidade, necessidades de sucesso e afiliação e poder (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 102). Vejamos, particularmente, o *locus* de controlo.

⁹⁹ Recordemos, muito sumariamente, estes conceitos: (1) Pensamento – processo conceitual que proporciona o significado e a compreensão; (2) Sentimento – processo subjetivo de ponderação e de avaliação; (3) Sensação – percepção consciente dos objetos físicos; (4) Intuição – envolve a percepção de maneira inconsciente.

No contexto das ciências organizacionais, a distinção entre o *locus* de controlo – externo e interno - é importante para

explaining how employees approach work, both attitudinally and behaviorally [realce nosso] ... internals very often have higher levels of job motivation, job performance, job satisfaction, and leadership than do externals. Further, internals report more favorable job or role characteristics ... there are reasons to believe that internals can be more or less likely to leave their employers depending on the situation (Ng, Sorensen, & Eby, 2006, p. 1058).

Significa, pois, que as pessoas podem ser diferenciadas com base no grau em que acreditam que os acontecimentos vivenciados são, ou não, controláveis por elas próprias.

Um sujeito tem um *locus* de controlo externo quando considera que os fatores que lhe são externos, e sobre os quais não tem controlo, condicionam as situações que lhe acontece e/ou a sua própria vida. Por outro lado, entende-se que um sujeito tem um *locus* de controlo interno quando acredita que o que lhe acontece é resultado das suas atitudes e comportamentos (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Para estes autores em contexto organizacional, os indivíduos com *locus* de controlo interno, tendencialmente, ganham mais vantagens: (1) mais facilmente estão motivados, pois acreditam que controlam o seu comportamento; (2) não necessitam de uma supervisão constante, porque consideram existir uma relação entre a sua atuação, os resultados e as recompensas alcançadas; (3) estão mais propensos à adopção de comportamentos de cidadania organizacional; (4) apresentam menor absentismo; (5) revelam mais favoravelmente um perfil para ocupar cargos de gestão e realização de tarefas de elevada complexidade.

Em suma, enquanto uns indivíduos procuram respostas e orientação nos outros ou em factos fora do seu controlo (externos), outros procuram-nas em si mesmos e, em si, encontram a força para persistir perante obstáculos e/ou dificuldades com que se defrontam.

3.5.2. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

De modo perentório Camara et al. (2007) afirmam, na sua obra, que “é uma ilusão pensar que é possível dissociar a vida pessoal da vida profissional” (p.229).

Quando Lennick and Kiel (2009) afirmaram que um dos melhores nutrientes emocionais é viver a vida de forma equilibrada referiam-se à quantidade de tempo e energia que cada indivíduo deve despende em cada uma das várias dimensões da sua vida. Não há regras para tanto. E apenas cada um saberá a combinação certa por forma a atingir, em cada fase da sua vida, os objetivos a que se propõe.

Para os autores, gerir emoções significa, também, “passar em revista todos os nossos recursos emocionais, de forma a gerir as elevadas exigências da vida profissional e pessoal” (p.143)

As investigações realizadas por Elton Mayo, em 1927, na Western Electric Company, tornaram-se um marco na literatura pela abordagem das relações humanas em contexto organizacional. Mayo concluiu que a produtividade era mais influenciada por fatores emocionais do que pelo ambiente físico, i.e., não foram as alterações das condições de trabalho que afetaram a produção mas o facto dos colaboradores envolvidos na experiência se sentirem alvo de preferência e de uma atenção especial (Camara et al., 2007).

Mais recentemente, Huang et al. (2007), citados por Subtil (2010), afirmam que a qualidade de vida no trabalho impõe condições e um meio ambiente favorável ao trabalho e aos diversos estilos de vida, tendo identificado quatro dimensões para o constructo: (1) **equilíbrio entre o trabalho e família** (a que nos referiremos neste capítulo); (2) auto-reconhecimento; (3) compensação; e (4) supervisão.

A qualidade de vida no trabalho é um constructo que tem vindo a conquistar terreno nos estudos atinentes ao contexto organizacional. Significa, na conceção

de Bergeron (1996), a “aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio ambiente de trabalho a fim de criar uma situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa” (Subtil, 2010, p. 10).

Para Justino and Santos (2010), o conflito entre trabalho-família ou família-trabalho baseia-se no tempo, na energia ou no comportamento entre os papéis. Acrescentam, ainda, que estaremos perante um desequilíbrio quando “a pressão dos papéis dos domínios do emprego e da família são mutuamente incompatíveis ... e quando **as exigências de um papel dificultam a participação noutro papel** [realce nosso]” (p.3619). Deste conflito emergem consequências comportamentais para a organização (e.g., absentismo, turnover), e para o indivíduo (e.g., ansiedade, insatisfação, mal-estar).

Neste quadro, uma solução adequada deverá convergir no sentido de serem conciliados interesses individuais com os interesses organizacionais, pela influência que o bem-estar e a satisfação do colaborador tem sobre os seus estados emocionais, bem como no seu desempenho e na eficácia organizacional.

3.5.3. Comprometimento organizacional

No contexto das teorias organizacionais, a relação entre os indivíduos e as organizações sempre foi uma fonte de inspiração para académicos e investigadores. Ainda mais, quando emerge a corrente que preconiza a tese que defende o capital humano como recurso crítico, um diferencial competitivo para o sucesso organizacional. Senge (2002), citado por Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), percebeu bem o fator diferenciador nas relações de trabalho:

Dizemos sempre que queremos pessoas empenhadas. Empenhadas em quê? Em ganhar dinheiro para os accionistas? Quem é que se empenha nisto? É uma parte necessária do negócio, mas eu não conheço os accionistas. Portanto, penso que quando as organizações começarem a expandir os seus objectivos vão criar um ambiente muito diferente, para que as pessoas definam os motivos que as levam a trabalhar (pp. 422-423).

Para Allen e Meyer (1990, 1996, 2000), citados por Faria and Leal (2009), o empenhamento organizacional¹⁰⁰ é o “estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão para nela continuar” (p.7).

Segundo Nascimento, Lopes, and Salgueiro (2008), o conceito de comprometimento organizacional tem vindo a assumir um papel preponderante na explanação dos diversos tipos de relacionamento e vínculo que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações. Para os autores, muito embora não haja grande consenso quanto à sua definição é possível, de entre os diferentes conceitos existentes na literatura, evidenciar três grandes categorias, no que concerne à sua natureza: (1) aquelas que consideram uma orientação afetiva; (2) as que são baseadas em custos; (3) as que defendem uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização.

Os trabalhos de Meyer e Allen consideram a perspetiva atitudinal do comprometimento organizacional – aquela que dá orientação ao comportamento - e, enquanto tal, desenvolveram um modelo multidimensional concetualizando-o em três dimensões distintas: comprometimento afetivo, normativo e instrumental a que correspondem estados psicológicos distintos: (1) o *comprometimento afetivo* considera o vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo na organização; (2) o *comprometimento normativo*

¹⁰⁰ Encontrámos na literatura várias terminologias para este constructo: empenhamento, implicação, compromisso, comprometimento e identificação. Destacamos, desde já, o conceito de identificação organizacional, pois uma concetualização mais rigorosa distingue-o dos outros. A identificação organizacional (ainda, diferente de identidade organizacional), entende que “a forma como o indivíduo se auto-perceciona é condicionada pelas relações que estabelece com outros indivíduos, grupos ou organização ... isto é, um indivíduo identifica-se com a organização quando ele integra as crenças que tem sobre a organização na sua própria identidade” (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 314)

Já no que concerne aos conceitos de empenhamento, implicação, compromisso e comprometimento registamos que a literatura se refere aos mesmos como uma relação de vinculação de um indivíduo com a organização. Ainda que reconheçamos a sua afinidade concetual, preferimos o vocábulo comprometimento, por uma questão semântica face ao termo original do inglês - *commitment*, pelo que o iremos aplicar a partir daqui.

Ainda de sublinhar que, de acordo com J. M. C. Ferreira et al. (2001), tomando como referencia o modelo tridimensional de Allen e Meyer, a identificação organizacional constitui um dos antecedentes da dimensão afetiva do comprometimento organizacional.

respeita ao sentimento de obrigação de permanecer na organização; (3) o *comprometimento instrumental* relativo à consciência que o sujeito tem dos custos associados a um comportamento de abandono da organização (Meyer & Allen, 1991)¹⁰¹. O Quadro 3.4 apresenta uma sistematização destes aspectos teóricos.

Quadro 3.4: Caracterização das Três Dimensões do Comprometimento Organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...	ESTADO PSICOLÓGICO
AFECTIVO	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer	Desejo
NORMATIVO	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer	Obrigação
INSTRUMENTAL (OU CALCULATIVO)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem de permanecer	Necessidade

Fonte: Rego et al. (2007, p. 16)

¹⁰¹ Na literatura podemos encontrar outros modelos como, e.g., o modelo multidimensional de O'Reilly e Chatman (1986), com as dimensões: (1) complacência; (2) identificação; (3) internalização (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Contudo, o mais generalizado e que têm merecido a preferência entre os investigadores é o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (Subtil, 2010).

As três componentes do constructo não são mutuamente exclusivas. Um indivíduo poderá estar afetiva, instrumental e normativamente comprometido na respetiva organização. É, igualmente, possível que alguns colaboradores sintam uma forte necessidade e obrigação de permanecer na organização, muito embora não se predisponham a tal esforço. E outros, ainda, poderão não sentir qualquer necessidade ou obrigação mas, simplesmente, um forte desejo de lá permanecer.

De acordo com Rego et al. (2007), tendencialmente, as pessoas mais comprometidas afetiva e normativamente são mais produtivas e denotam mais elevados desempenhos, sucedendo o oposto com as mais instrumentalmente implicadas. Razão pela qual, segundo os autores, os investigadores e os gestores procuram identificar os fatores promotores dos dois tipos de comprometimento mais favoráveis, “sugerindo a importância de várias atitudes e de variáveis contextuais” (p.16). Prosseguem, os autores, que

as pessoas desenvolvem laços afectivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando: (a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante; (b) os seus líderes são receptivos às suas sugestões e participação, e são transformacionais, justos e confiáveis; (c) as tarefas que executam são desafiantes; (d) dispõem de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (e) os valores/cultura da organização reflectem uma orientação humanizada e (f) a organização actua como boa cidadã corporativa perante a comunidade (pp.16-17).

Atentos os objetivos do nosso trabalho fixamo-nos, particularmente, no aspecto central que o constructo apresenta, “uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização” (Nascimento et al., 2008, p. 116) que, segundo Meyer e Herscovich (2001), citados por Nascimento et al. (2008), “(a) **é uma força estabilizadora ou facilitadora** que (b) **dá direcção ao comportamento**” [realce nosso] (p. 116).

Rego (2002b), numa referência aos argumentos de Goleman (1998), sustentados em evidências empíricas, justifica que o comprometimento pode influenciar, efetivamente, o comportamento dos sujeitos organizacionais. Mais afirma que “quando empenhadas e devotas ao seu trabalho, as pessoas estão

dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes” (p.210).

3.5.4. Justiça organizacional

A literatura e estudos realizados sugerem que a percepção de justiça é um antecedente do comprometimento organizacional (Esteves, 2008; Rego, 2002b; Rego & Souto, 2004).

O comprometimento com a organização tem a sua génese em laços emocionais – já o sublinhámos anteriormente. Tais laços, de acordo com Rego (2002b), “dependem, em medida considerável, do grau em que as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito” (p.211).

Antes de nos referirmos ao constructo da justiça organizacional, para consubstanciar a importância deste sobre as atitudes e comportamentos dos atores organizacionais, façamos primeiro uma breve abordagem ao sistema de recompensas nas organizações.

Os sistemas de recompensa, por definição,

consistem no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os Colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os Valores e Princípios Operativos da Empresa (Camara et al., 2007, p. 485).

De acordo com os autores os principais objetivos de um sistema de recompensas visam: (1) o reforço da motivação dos colaboradores, e (2) a sua identificação com o projeto da organização. Deste modo, compreende-se que tais sistemas constituam **um elemento de gestão estratégica das pessoas** (Camara et al., 2007; J. F. Gomes et al., 2008).

A teoria da equidade de Adams defende como premissa que os colaboradores comparam o esforço do seu trabalho com as recompensas que a organização lhes confere, i.e., os inputs (contributos do seu trabalho) com os outputs

(recompensas psicológicas, sociais ou de natureza económica). O indivíduo constrói um quociente com base na comparação entre (1) os seus inputs e outputs, (2) os inputs e outputs de outros (3) o seu próprio *contrato* com o de outros colegas ou mesmo com outros da sociedade (Davis & Newstrom, 1998).

Segundo os autores Davis and Newstrom (1998), no caso em que uma recompensa supere as expectativas do colaborador, este, motivado por um sentimento de dívida para com a organização, irá procurar balancear a sua relação contratual, aumentando o seu desempenho. Já, pelo contrário, os colaboradores que se sintam inadequadamente recompensados “procuram reduzir os seus sentimentos de iniquidade através dos mesmos tipos de estratégias” (p.80).

A teoria da equidade não conseguiu, no entanto, predizer e explicar completamente as atitudes dos indivíduos face à injustiça percebida por considerar como único fator aspectos relativos à distribuição das recompensas, descurando fatores de procedimento ou fatores sociais.

Como referiu Herzberg et al. (1959), citados por Subtil (2010), não é bastante recompensar um colaborador pelo seu desempenho. Importa, igualmente, transmitir-lhe que é parte integrante, importante e determinante nos processos da organização.

Nem todos os colaboradores valorizam as recompensas atribuídas de igual modo. Se para uns os bens tangíveis são mais importantes, outros há que atribuem maior importância a retribuições emocionais (reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, qualidade do ambiente de trabalho,...) que, de resto, são de extrema importância para a retenção de recursos humanos nas organizações.

A Figura 3.3 apresenta a hierarquização da população de uma organização, por níveis de atuação, segundo a perceção do sistema de recompensas.



Figura 3.3: Hierarquização do tipo da população de uma organização segundo a percepção do sistema de recompensas

Fonte: Adaptado Camara et al. (2007)

De acordo com Camara et al. (2007), a população de uma organização “não é uma massa indiferenciada de pessoas” (p.494) que através da aplicação de “ferramentas de *marketing interno* é possível segmentá-la em grupos dotados de homogeneidade” (p.494), no que concerne às suas necessidades e expectativas na relação laboral com a organização.

A literatura, como já referimos no capítulo anterior, distingue dois tipos de recompensas que denomina por recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas (Camara et al., 2007).

Recordamos que as recompensas extrínsecas estão relacionadas com as políticas em prática pela organização, não têm, portanto, relação direta com o trabalho desenvolvido. Constituem o salário-base, incentivos (ou remuneração variável), benefícios sociais e específicos e símbolos de estatuto. “Se mal geridas, podem provocar frustração e mal-estar nos Colaboradores e vir a induzir rotação de pessoal” (Camara et al., 2007, p. 531). Já as recompensas intrínsecas integram mecanismos de reconhecimento pelo mérito evidenciado. Traduzem-se em oportunidades de desenvolvimento, promoção, maior responsabilização,

entre outras. Constituem “uma fonte de motivação acrescida e devem ser cuidadosamente geridas” (Camara et al., 2007, p. 531).

Um sistema de recompensas eficaz deve integrar “um conjunto de factores como a remuneração, o reconhecimento social e o *feedback* – e não os que se limitam a uma aplicação mecânica de determinadas quantidades de dinheiro a níveis pré-estabelecidos de desempenho” (J. F. Gomes et al., 2008, p. 676).

Voltamos, agora, à abordagem do constructo de justiça organizacional.

O trabalho de Assmar et al. (2005) apresenta uma revisão crítica da literatura sobre a matéria. Em termos gerais, os autores, defendem que a justiça organizacional é uma abordagem psicológica, centrada nas percepções de equidade na relação dos colaboradores com a organização.

A literatura académica prenuncia, atualmente, as seguintes dimensões da percepção de justiça organizacional: (1) justiça distributiva; (2) justiça procedimental (processual); e (3) justiça interacional¹⁰² (Assmar et al., 2005; Byrne & Miller, 2009; Rego, 2000) distinguindo-se, quanto a esta última, a perspetiva interpessoal (social) e a informacional (Rego, 2002b).

O quadro que seguidamente apresentamos (Quadro 3.5) caracteriza, de modo sucinto, as dimensões da justiça organizacional, segundo o trabalho de Rego (2002b). Para o autor, as várias dimensões da justiça organizacional implicam diferentes consequências. Quanto à primeira, e no que respeita, por exemplo, à avaliação do desempenho efetuada pela organização, se a percepção é positiva, os colaboradores tendem a dedicar maior esforço na execução das atividades que lhes são atribuídas. No que concerne à justiça procedimental e justiça interacional, quando manifestadas de forma positiva, reforçam o vínculo afetivo e desenvolvem-se sentimentos de confiança.

¹⁰² Considerada, mais recentemente, como a terceira dimensão da justiça organizacional, pese embora a controvérsia existente sobre a sua autonomia em relação à dimensão procedimental (Assmar et al., 2005).

Quadro 3.5: Dimensões da Justiça Organizacional

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO
JUSTIÇA DISTRIBUTIVA	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas pelas pessoas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais, lucros distribuídos aos trabalhadores.
JUSTIÇA PROCEDIMENTAL	Focaliza-se no processo, ou seja na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.
JUSTIÇA INTERACIONAL SOCIAL/INTERPESSOAL	Incide sobre o grau em que o superior adopta um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
JUSTIÇA INTERACIONAL INFORMACIONAL	Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afectam as pessoas.

Fonte: Rego (2002b, p. 216)

Quando os colaboradores se sentem reconhecidos pelo seu valor intelectual, competências e comportamentos (independentemente do lugar que ocupam na hierarquia organizacional), seja através de práticas distributivas, procedimentais ou interacionais justas, há maior propensão para a partilha de conhecimento, cooperação e inovação (Rego, 2000). Salienta ainda o autor que, ao contrário, “as pessoas que se sentem injustiçadas dificilmente se disporão a fazer mais do que aquilo a que são obrigadas, a não ser que tenham interesse nisso” (p. 121).

As organizações devem ser sensíveis aos perfis de necessidades e interesses dos seus colaboradores, pois são distintos entre si. Logo, é expectável que também assumam comportamentos diferentes face aos estímulos de recompensa (J. F. Gomes et al., 2008).

Num artigo de Byrne and Miller (2009) intitulado *Is Justice the Same for Everyone? Examining Fairness Items Using Multiple-group Analysis*, os autores, com base em evidências da literatura, afirmam que as “**perceptions of justice or fairness have consistently been shown to relate to important work attitudes and behaviors such as organizational commitment, citizenship behavior, performance, turnover intentions, and satisfaction**” [realce nosso] (p.51).

3.5.5. Comportamentos de cidadania organizacional

Uma das principais asserções na obra de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), a propósito da implicação dos estados emocionais sobre o comportamento organizacional, consubstancia que os comportamentos de cidadania organizacional têm sido explicados por fatores cognitivos (e.g., percepções positivas de justiça procedimental), mas também por aspectos de natureza afetiva (e.g., comprometimento afetivo).

Comportamentos de cidadania organizacional, de acordo com Organ (1988), citado por Rego (2002a), podem ser definidos como “comportamentos discricionários¹⁰³, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (p.51)¹⁰⁴.

No artigo intitulado *Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional*, Rego (2002a), tendo como referência o trabalho de Podsakoff e seus colaboradores (2000), apresenta sete dimensões de cidadania organizacional, reconhecidos na literatura que, resumidamente, apresentamos no Quadro 3.6.

¹⁰³ Entenda-se por comportamentos discricionários aqueles que não são formalmente exigidos do papel ou da enumeração das funções que o colaborador tem a desempenhar. Antes, é uma escolha pessoal, de tal forma que sua omissão, geralmente, não é vista como punível (Rezende, 2010).

¹⁰⁴ Segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) esta é a definição mais comum na literatura para o constructo.

Quadro 3.6: Dimensões de Cidadania Organizacional

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
COMPORTAMENTO DE AJUDA	▪ Ajuda os colegas que têm tarefas difíceis e/ou que estiveram ausentes e têm o trabalho atrasado. ▪ É cortês. Não abusa dos direitos dos outros. ▪ Actua como pacificador. ▪ Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
DESPORTIVISMO	▪ Tolerar sem queixas os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho. ▪ Tem atitude positiva “quando as coisas não correm bem”. ▪ Não fica ofendido quando os outros não seguem as suas sugestões.
LEALDADE ORGANIZACIONAL	▪ Promove a imagem da organização com entidades externas. ▪ Protege e defende a organização perante ameaças externas. ▪ Mantém o empenho mesmo sob condições adversas.
CONSCIENCIOSIDADE	▪ Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos e procedimentos. ▪ Adere-lhes escrupulosamente, mesmo quando ninguém está observando ou vigiando.
INICIATIVA INDIVIDUAL	▪ Adota actos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar a execução das próprias tarefas e o desempenho organizacional. ▪ Persiste com entusiasmo no exercício do próprio cargo. ▪ Voluntaria-se para aceitar responsabilidades extras e encoraja os outros para actuar de modo idêntico.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
VIRTUDE CÍVICA	▪ Participa activamente na gestão da organização (e.g., participa de reuniões e debates sobre as políticas organizacionais). ▪ Monitoriza o ambiente tendo em vista detectar ameaças e oportunidades (e.g., mantém-se a par das mudanças no sector que podem afectar a organização). ▪ Preocupa-se com os melhores interesses da empresa, mesmo a expensas pessoais (e.g., denuncia actividades suspeitas).
AUTODESENVOLVIMENTO	▪ Procura voluntariamente melhorar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões. ▪ Frequenta cursos, procura actualizar-se constantemente nos recentes desenvolvimentos de uma dada área de conhecimentos ou negócios. ▪ Procura estudar assuntos que possam contribuir para a melhoria do seu próprio desempenho.

Fonte: Rego (2002a, p. 52)

Segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), ao grande interesse no estudo destes comportamentos subjaz a convicção de que contribuem para a eficácia organizacional. Para os autores tal premissa permaneceu, durante algum tempo, mais no domínio da presunção do que propriamente da comprovação empírica, embora reconheçam que vários estudos mais recentes têm evidenciado que os grupos/organizações com comportamentos de cidadania mais enraizados revelam melhores indicadores de eficácia. Porém, tais resultados não se vislumbram surpreendentes para estes investigadores, como justificam, “se presumirmos que a turbulência ambiental dos tempos atuais dificulta que as organizações definam com precisão os conteúdos dos cargos e, exige respostas espontâneas, inovadoras e cooperativas (do tipo CCO) a problemas imprevistos e contingências organizacionais” (p.305).

Então, a questão que se coloca é a de se saber o que, efetivamente, impele os indivíduos a assumirem papéis que ultrapassam os que estão formalmente contratualizados e, por outro lado, o que pode a organização (na pessoa dos seus gestores) fazer para fomentar este tipo de comportamentos?

Comportamentos de cidadania organizacional não dependem exclusivamente das capacidades ou características dos colaboradores. Importa perceber que a postura dos colaboradores também é resultado do “modo como percebem as suas organizações e os seus gestores” (Rego, 2000, p. 142). Mais refere o autor que é neste contexto que as percepções de justiça, diríamos nós de (in)justiça, surgem como aspecto crítico das relações em contexto organizacional.

Tal proposição vem ao encontro de uma conceção mais recentemente que define a cidadania como “uma **questão de interpretação e de construção de significados baseados no discurso** no seio de comunidades de práticas específicas” [realce nosso] (Tomassini, 2006, p. 121).

Voltamos, agora, à questão sobre as razões que podem induzir os indivíduos a adotarem comportamentos de cidadania organizacional.

De acordo com Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) existem dados consistentes que apontam no sentido de que os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a eficácia do desempenho pessoal e institucional. Para os autores, “uma primeira indicação sugere que as atitudes são mais relevantes do que as características de personalidade” (p. 316).

O Quadro 3.7 apresenta alguns dos principais antecedentes atitudinais dos comportamentos de cidadania.

Quadro 3.7: Potenciais Antecedentes Atitudinais dos Comportamentos de Cidadania

ATITUDES	DEFINIÇÃO/EXEMPLIFICAÇÃO	POTENCIAIS CAUSAS/ANTECEDENTES
SATISFAÇÃO	As pessoas mais satisfeitas com o trabalho, a organização e as suas chefias tendem a atuar reciprocamente, adoptando, e.g., comportamentos de ajuda, sugestões construtivas, atos de lealdade organizacional.	Trabalho desafiante, enriquecimento e alargamento das tarefas, receção de feedback do desempenho, remuneração justa, condições físicas de trabalho agradáveis, apoio dos colegas, participação na tomada de decisão.
PERCEÇÕES DE JUSTIÇA	As pessoas com perceções de justiça mais positivas podem adoptar mais CCO porque adquirem índices superiores de confiança, estabelecem com a sua organização uma relação de troca social (e não apenas económica), desejam agir reciprocamente para com quem os beneficia.	- Justiça distributiva (e.g., salários, classificações de desempenho, sanções disciplinares). - Justiça procedimental (e.g., justiça nos procedimentos relativos a salários, classificações de desempenho, acções disciplinares, possibilidade de ter voz activa, existência de mecanismos de apelo/recurso. - Justiça interacional (os superiores tratam os colaboradores com dignidade, respeito, franqueza, consideração e verdade).
CONFIANÇA	A confiança na organização e nos seus decisores pode constituir um importante “lubrificante” dos sistemas sociais, suscitar relações vinculativas entre as pessoas e a organização, aumentar o grau de comprometimento na vida da organização, predispor as pessoas para contratos relacionais – mais do que para contratos transacionais.	Os gestores dão mostras de ter carácter, são íntegros, leais, competentes, atuam com boa-fé, são benevolentes, cumprem as promessas, são consistentes nos procedimentos.

ATITUDES	DEFINIÇÃO/EXEMPLIFICAÇÃO	POTENCIAIS CAUSAS/ANTECEDENTES
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	O comprometimento pode ser entendido como um estado psicológico de ligação à organização. É geralmente assumido (e empiricamente verificado) que as pessoas mais comprometidas tendem a disponibilizar-se para fazer sacrifícios pessoais em prol da organização.	As pessoas estão satisfeitas e têm percepções de justiça positivas. Existe congruência entre a cultura/valores da organização e os valores das pessoas. Os superiores são amistosos e apoiantes. Existe uma política de promoções, e planos de formação, remunerações e benefícios.
APOIO ORGANIZACIONAL PERCEPCIONADO	Pode ser definido como o grau em que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar. Quando as percepções são positivas, as pessoas sentem que têm a obrigação de agir reciprocamente, empenham-se na vida organizacional, adquirem sentimentos de confiança, faltam menos ao trabalho, diminuem as suas intenções de saída.	Ações organizacionais orientadas para a família. Experiências (formais e informais) de formação e desenvolvimento. Ações dos gestores reveladoras de atenção, consideração e zelo. A gestão de topo comunica com sinceridade e é de confiança.
SENTIMENTO PSICOLÓGICO DE COMUNIDADE DE TRABALHO	Quando as pessoas sentem que trabalham numa organização caracterizada por segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipa, ligação espiritual, sentido de pertença, tolerância para as diferenças individuais... adquirem um sentido psicológico de comunidade de trabalho que as induz a “irem mais além” e a empenharem-se no melhor funcionamento do grupo e organização.	A organização adopta políticas que geram relações de troca social com os seus empregados. O clima geral é de confiança, abertura, participação. Existe partilha de informação. Os conflitos e diferendos são geridos com observância das regras do respeito.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 317)

Para Zhang, Wan, and Jia (2008), perante os atuais desafios a nível global, os “employee extra-role behaviors, such as OCB, have become increasingly important and even crucial for the survival of these organizations” (p.128). As

organizações necessitam de colaboradores disponíveis para adotarem uma conduta que não se restrinja às atividades específicas, detalhadamente definidas no seu contrato laborar, e que mantenham o seu empenho mesmo em condições adversas.

3.5.6. Suporte organizacional e social

Há muito que a literatura tem vindo a sugerir que o trabalho representa uma relação de reciprocidade na qual os colaboradores fornecem esforço em troca de recompensas tanto tangíveis (e.g., salários), como intangíveis (e.g., benefícios sócio-emocional, como apreço e estima) (Hochwarter, Kacmar, Johnson, & Perrewé, 2003).

Hochwarter et al. (2003), referindo-se ao trabalho de Levinson (1965), advogam que

this reciprocal relationship could be viewed either favorably or unfavorably depending on the organization's perceived intent. Such employer personification is encouraged by the organization's enactment of policies and procedures, as well as the culture that guides employee behavior [Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997]. As a consequence, employees view the efforts of an organization's agents as representations of the organization as a whole (p.439).

Oliveira-Castro et al. (1999), com referência ao trabalho de Eisenberger e seus colaboradores (1986), define o conceito de suporte organizacional como as “percepções do trabalhador acerca da qualidade do tratamento que recebe da organização em retribuição ao esforço que despende no trabalho” (p.31). Trata-se, pois, de uma percepção ou crença formada pelos colaboradores sobre a medida e com que intensidade a organização valoriza a sua contribuição na atividade global e, simultaneamente, se preocupa com o seu bem-estar. Significa que, colaboradores com uma elevada percepção de suporte organizacional, tendencialmente, têm maior disposição para assumirem responsabilidades além daquelas inerentes à sua função e entregarem-se a um esforço adicional em benefício da organização.

Tamayo and Tróccoli (2002) defendem que a percepção de suporte organizacional “depende do mesmo processo de atribuição que as pessoas utilizam, geralmente, para definir o comprometimento de outros nas relações sociais” (p.38), e é influenciada, segundo os mesmos autores, por aspectos de natureza diversa: (1) pela frequência, intensidade e sinceridade de expressões de elogio e aprovação; (2) por aspectos relacionadas com a remuneração, categoria, enriquecimento do posto de trabalho (possibilidade de exercer funções mais qualificadas), e à influência sobre as políticas da organização.

No âmago da teoria de apoio organizacional, existem três categorias de fatores que podem influenciar a percepção de suporte organizacional: (1) Justiça ou equidade de tratamento; (2) Apoio das chefias; (3) Políticas e práticas de recursos humanos (Marques, 2010). Vejamos, de modo mais detalhado em que consiste cada uma destas classes.

- **Justiça ou equidade de tratamento** – um tratamento repetidamente justo para com o colaborador terá, tendencialmente, um efeito positivo na percepção de suporte organizacional, pois é entendido, pelo sujeito, que a organização se preocupa com o seu bem-estar.

Marques (2010), sustentando-se no trabalho de Wayne, Shore, Bommer e Tetrick (2002), afirma que, entre a justiça distributiva e a processual, é esta última que contribui mais vigorosamente para a percepção de suporte organizacional;

- **Apoio das chefias** – a percepção de suporte organizacional ocorre por meio de um processo de personalização da organização (Paschoal, 2008). A classe de dirigentes é vista como os agentes da organização, acreditados e investidos por aquela para a representarem. Quando a relação das chefias com os colaboradores é positiva estes entendem o tratamento recebido como um indicador de apoio organizacional.
- **Políticas e práticas de recursos humanos** – podemos indicar que aspectos como recompensas e promoções, estabilidade na relação laboral, gestão e desenvolvimento de carreira, formação, autonomia e participação (auscultação) na tomada de decisão são fatores que

contribuem positivamente para a percepção de suporte organizacional (Allen, Armstrong, Reid, & Riemenschneider, 2008).

O suporte organizacional deve ser percebido pelos colaboradores como um tratamento voluntário e não como algo que é exercido por uma imposição legal ou previamente incorporada nas práticas de relações humanas. De realçar que, um tratamento menos favorável percebido como estando fora do controlo da organização (e.g., redução orçamental prevista por Lei Orçamental), terá um efeito menos negativo na percepção de suporte organizacional, razão pela qual, as ações de atribuição da organização para com os colaboradores devem ser percebidas como resultado do poder discricionário daquela (Marques, 2010).

A percepção de suporte organizacional induz vários consequentes, conforme se esquematiza na Figura 3.4.



Figura 3.4: Antecedentes e consequentes da percepção de suporte organizacional

Fonte: Adaptado de Moraes (2007)

Da figura anterior podemos identificar, essencialmente, três categorias de consequentes. Na terminologia de Marques (2010): (1) Sentimentos de obrigação, que resultam da norma da reciprocidade; (2) Expectativas desempenho-recompensa, na medida em que um bom desempenho, em regra, será notado e recompensado; (3) Comprometimento organizacional, pela

predisposição para a assunção de tarefas e compromissos além do papel, redução de comportamentos de turnover e absentismo, desejo de permanecer na organização.

Paschoal (2008), reportando-se aos trabalhos de Oliveira-Castro et al. (1999) e Pinheiro (2002) - que consubstanciam a inclusão de dois fatores do suporte organizacional -, apresenta duas dimensões adicionais que procuraram dar cobertura à dimensão relacional do suporte: (1) a gestão da chefia - que se refere à percepção dos colaboradores quanto às formas utilizadas pelo superior para a implementação de políticas organizacionais no setor sob a sua supervisão; (2) suporte social - engloba a percepção dos colaboradores acerca da existência de relacionamentos interpessoais de qualidade.

Espaço, agora, para uma referência especial a um conceito que tem sido alvo de alguma controvérsia e debate na literatura – suporte social (Moraes, 2007). Para o autor, analisadas várias definições, verifica-se que as diferentes abordagens não são totalmente paradoxais, antes regista-se que todas apontam para a importância da rede de relacionamentos “como identificação e referência de pessoas para auxiliar no processo de suporte” (p.66).

Com referência ao trabalho de Padovam (2005), Moraes (2007) sublinha que há consenso bastante na literatura para compreender o suporte social “como uma experiência pessoal, ou seja, sendo reconhecido o papel fundamental da intensidade com que o indivíduo se sente desejado, respeitado e envolvido no seu meio social” (p.66).

O suporte organizacional, assim como o suporte social, têm vindo a ser associados a diversos fenómenos do ambiente organizacional.

Os indivíduos comparam as suas expectativas com as experiências vividas em contexto organizacional. Resultados dissonantes nessa comparação podem influenciar os seus comportamentos (Tamayo & Tróccoli, 2002). Antes, se houver um alinhamento entre as políticas e práticas organizacionais e a percepção de suporte organizacional e social, haverá bons indicadores de

comportamentos favoráveis aos colaboradores, para além da efetividade organizacional.

3.5.7. Confiança organizacional

De acordo com Keating, Silva, and Veloso (2010), o conceito de confiança organizacional tem conhecido diversos significados. Nem sempre claros e, por vezes, de identificação difícil quanto aos fenómenos a ele associados.

Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998), citados por Chen, Aryee, and Lee (2005), definiram confiança organizacional como um “psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intention or behavior of another” (p.459).

Para Keating et al. (2010) a definição de Rousseau et al. (1998) revela-se particularmente importante porque, além de recuperar conceitos anteriores, “inclui ainda uma especificação dos contextos em que se pode falar de confiança: a existência de risco e a interdependência entre as partes envolvidas” (p.2135). Acrescentam os autores que essas são condições essenciais para que se possa falar de confiança numa relação, pois, perante a ausência de um dos requisitos não se poderá enunciar estados de vulnerabilidade ou de expectativas relativamente a outrem.

Para P. Neves (2011) a vulnerabilidade “parece ser o elemento mais importante da confiança” (p.26) ao predispor o sujeito para uma situação de risco independentemente da sua capacidade de a controlar no todo ou em parte.

Para se compreender melhor o conceito, pensemos no processo de avaliação do desempenho na Administração Pública¹⁰⁵. Nos termos da Lei em vigor, um indivíduo que se esforce para superar os objetivos e competências

¹⁰⁵ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP) foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março, e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio. Em 2007 foi alterado pela redação constante na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

contratualizados com o seu avaliador, e que obtenha uma avaliação final de 4 a 5, a que corresponde a menção de *desempenho relevante*, poderá esperar os benefícios previstos na mesma lei.

Muito sumariamente, para o nosso exemplo, podemos referir alguns dos efeitos daquele nível de classificação, previsto no diploma legal (artigo 52.º da Lei n.º 66-B/2007): (1) Melhoria do posto de trabalho e dos processos a ele associados; (2) Alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador (de acordo com requisitos específicos que mais à frente serão referidos) e atribuição de prémios de desempenho, de valor equivalente à remuneração base mensal e para um total de 5% do universo de colaboradores; (3) O reconhecimento de desempenho relevante, em três anos consecutivos, confere ao trabalhador, no ano seguinte, o direito a três dias de férias ou, por opção do trabalhador, à correspondente remuneração.

Veja-se, agora, o disposto na Lei do Orçamento do Estado para 2011 (artigo 24.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro):

1. É vedada a prática de quaisquer actos que consubstanciem valorizações remuneratórias dos titulares dos cargos e demais pessoal identificado no n.º 9 do artigo 19.º
2. O disposto no número anterior abrange as valorizações e outros acréscimos remuneratórios, designadamente os resultantes dos seguintes actos: *a)* Alterações de posicionamento remuneratório, progressões, promoções, nomeações ou graduações em categoria ou posto superiores aos detidos; *b)* Atribuição de prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim; (...)

Será legítimo questionamos: o que é que normalmente acontece quando uma das partes quebra o seu acordo?

Para V. H. Silva, Santos, and Caetano (2010) é pertinente observar o fenómeno através da teoria da troca social, sugerindo esta que um indivíduo, voluntariamente, “fornece a outro um benefício, invocando a obrigação de reciprocidade por parte da outra parte, pelo que a confiança, segundo esta abordagem poderá ser desenvolvida através do cumprimento regular das

obrigações (*reciprocidade*) e da expansão dessas trocas ao longo do tempo” (p.2331); não podendo ser gerida, “podem sim ser criadas condições para que ela floresça”¹⁰⁶.

De acordo com P. Neves (2011), muito embora as relações laborais sejam particulares de um contexto muito próprio, possuem características semelhantes a todas as outras relações, sendo definidas “pelas trocas realizadas entre colaboradores, chefias ou grupos e, como tal, podem ter um carácter económico e/ou social” (p.36).

Porém, Keating et al. (2010) defendem a existência de uma diferença entre a confiança interpessoal, desenvolvida “no pressuposto de uma relação livre e igualitária” (p.2137), e a confiança organizacional, baseadas em relações “transitórias e constrangidas por um conjunto de expectativas e de normas associadas aos papéis organizacionais que as partes numa relação assumem” (p.2137).

Voltemos ao nosso exemplo sobre o processo de avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa.

Numa primeira fase os objetivos e competências de cada colaborador são contratualizados com o seu superior hierárquico, a quem compete acompanhar, monitorizar e dar *feedback* ao longo de todo o período a que se reporta a avaliação. No final, cabe-lhe, ainda, avaliar e atribuir um resultado. Ora, logo a este nível, estamos perante uma situação de vulnerabilidade. Com efeito, no processo de avaliação do desempenho há um conjunto de erros-tipo em que os avaliadores podem incorrer: (1) Efeito semelhança, (2) Tendência central, (3) Efeito Halo, (4) Proximidade temporal, (5) Fuga ao conflito (A. O. Azevedo et al., 2007), que de todo devem ser evitados.

¹⁰⁶ in Perfácio de Miguel Pinha e Cunha, p.9, à obra de (P. Neves, 2011).

Num segundo momento, cabe à organização, através do Conselho Coordenador de Avaliação, proceder à realização de reuniões para análise das propostas de avaliação, bem como à sua harmonização, com o propósito de que se cumpram as percentagens inicialmente definidas para a diferenciação dos desempenhos. A harmonização procura garantir que a justiça no processo de avaliação não seja a de cada avaliador, mas a da organização (Vaz, 2008). Ainda, assim, este não é um desígnio totalmente claro pois, no intuito de conformar os resultados com orientações do Conselho Coordenador de Avaliação, pode o sistema originar situações de avaliações inferiores para colaboradores com desempenhos excepcionais. Podem também ocorrer casos onde, em sede de reclamação ou de recurso, resultados menos meritórios passem a avaliações superiores, sem que, nesta eventualidade, se observem os limites das quotas fixados para a diferenciação do mérito e da excelência. Ou, ainda, situações em que avaliado e avaliador concorrem para as mesmas quotas. Caso, em que a situação de vulnerabilidade já se coloca noutro patamar – ao nível institucional.

Por fim, identificamos, ainda, um nível externo à organização que, por Lei (Orçamento do Estado em vigor), inviabiliza a aplicação dos efeitos previstos em norma própria para a avaliação do desempenho, caso que referimos inicialmente.

No exemplo apresentado poder-se-á diferenciar uma relação de confiança que o colaborador poderá experimentar (ou não) com o seu superior hierárquico, distinta daquela que poderá percecionar da aplicação da Lei pela organização e, ainda, diferente da experiência vivida resultante da aplicação de normas Governamentais.

A confiança é essencial para a estabilidade das relações sociais (Freire, 2007), e não são raras as vezes, principalmente no período que atravessamos, que esta componente é sufocada por justificações económicas, ficando por avaliar os custos causados pelo ruído que geram.

3.5.8. Motivação no trabalho

A emergência de uma necessidade rompe um estado de equilíbrio do organismo provocando estados de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Perante estes estados, o indivíduo exerce uma ação ou comportamento capaz de aliviar a tensão gerada, ou mesmo, eliminar a situação de desconforto e desequilíbrio (Novaes, 2007).

O que significa *estar motivado*? Como funciona o processo motivacional? A motivação decorre de características pessoais? A interação com fatores situacionais influencia um estado motivacional?

A palavra motivação, de origem latina *movere*, que significa “mover”, é um conceito central para a compreensão do comportamento humano (Leal et al., 2009).

George e Jones (1999), citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), definem motivação como “as forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos” (p.155).

De acordo com Schermerhorn et al. (2001), a motivação refere-se “às forças de dentro de uma pessoa responsáveis pelo nível, direcção e persistência do esforço despendido no trabalho” (p.86). Em que o *nível* é a quantidade de esforço que o sujeito emprega, a *direcção* está relacionada com a opção do sujeito perante um conjunto de alternativas e a *persistência* refere-se ao tempo em que o sujeito se mantém numa determinada ação.

Podemos encontrar outras definições na literatura mas, no essencial, apresentam fatores comuns aos que se incluem nos conceitos anteriormente apresentados: (1) estímulo – forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento; (2) ação e esforço – traduzido num comportamento observado; (3) movimento e persistência – prolongamento no tempo do comportamento

motivado; (4) recompensas – reforço das ações anteriores (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Segundo Nakamura et al. (2005), “ninguém pode motivar ninguém” (p.24). Para os autores a motivação emerge das necessidades de cada um e não da vontade de outros. Esta abordagem não é necessariamente paradoxal a qualquer referência que fizemos anteriormente. Com efeito, de acordo com Nakamura et al. (2005), existem, sim, um conjunto de fatores aos quais a maioria dos indivíduos reage favoravelmente (e.g., possibilidade de uma melhor remuneração, um trabalho desafiante, melhores condições de trabalho, condições para desenvolvimento pessoal e profissional). O que nos leva a perceber que as motivações podem ser classificadas em dois tipos: (1) **motivação intrínseca** – relativa “aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 154); (2) **motivação extrínseca** – referente a comportamentos que “as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 154).

A grande vantagem da motivação intrínseca sobre a extrínseca é que, a primeira tende a manter-se ao longo do tempo, a segunda tende a desaparecer à medida que for retirado ou satisfeito o fator motivador externo (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Não obstante, importa registar que o que pode ser num dado momento intrinsecamente motivador poderá deixar de sê-lo noutro.

Ao longo dos anos foram surgindo diversas teorias da motivação. A literatura classifica-as em dois grandes grupos: (1) **Teorias de Conteúdo** – que se concentram *no objecto* da motivação (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Na terminologia de Schermerhorn et al. (2001) “focalizam principalmente as necessidades do indivíduo” (p.86); (2) **Teorias de Processo** – que abordam o *como* se exprime a motivação, i.e., como se desenvolve o comportamento motivado (J. M. C. Ferreira et al., 2001). Para Schermerhorn et al. (2001), estas

teorias “focalizam o pensamento interior ou processos cognitivos que influenciam as decisões quanto ao comportamento no trabalho” (p.86).

Façamos, agora, uma breve resenha das teorias da motivação. Cada uma tem a sua própria abordagem conferindo maior importância a determinados fatores em detrimento de outros.

Dentro das teorias de conteúdo, bem como nas teorias de processo podemos ainda encontrar duas subclasses: (1) as **teorias gerais** que se referem a aspirações genéricas dos indivíduos, i.e., não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional; (2) as **teorias organizacionais**, estas sim, incidem diretamente sobre o comportamento organizacional, sem grande preocupação de explicar o comportamento humano em contexto diverso (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

TEORIAS DE CONTEÚDO

De acordo com J. M. C. Ferreira et al. (2001), esta perspectiva atribui maior ênfase à compreensão dos fatores internos aos indivíduos que possam explicar o seu comportamento.

Teorias Gerais

Este grupo integra-se as seguintes teorias:

- **Hierarquia das Necessidades, de Maslow.** Em termos práticos, a teoria de Maslow sugere que as organizações devem identificar as necessidades dos seus colaboradores¹⁰⁷ para que, de modo mais adequado, possam atender aos fatores que os motivam (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).
- **Teoria ERG¹⁰⁸, de Clayton Alderfer.** A teoria de Alderfer distingue-se da de Maslow pelos seguintes aspectos: (1) identifica apenas três tipos

¹⁰⁷ A teoria de Maslow integra cinco níveis distintos de necessidades individuais: Auto-realização, estima, sociais, segurança e fisiológicas.

¹⁰⁸ Acrónimo de Existence, Relatedness, Growth.

de necessidades: existenciais, de relacionamento e de crescimento; (2) incluiu um componente de frustração-regressão, sugerindo que quando uma necessidade de nível superior não pode ser satisfeita (i.e., frustração), uma necessidade de nível inferior pode ser reativada (i.e., regressão); (3) a teoria ERG sugere que mais do que uma necessidade pode influenciar, simultaneamente, a motivação (Schermerhorn et al., 2001).

- **Teoria dos Motivos, de McClelland.** McClelland e seus colaboradores, pela aplicação de uma técnica de cariz psicanalítico (TAT –Thematic Apperception Test), identificaram três importantes necessidades humanas ou motivos: (1) motivo de sucesso – expresso por uma orientação para a excelência (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), resolução de problemas ou dominar tarefas complexas (Schermerhorn et al., 2001); (2) motivo afiliativo – representa o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas (Schermerhorn et al., 2001); (3) motivo de poder – orientação para o prestígio e produção nos comportamentos ou emoções de outros (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Teorias Organizacionais

Nesta perspetiva destacam-se as seguintes teorias:

- **Teoria Bifactorial, de Herzberg.** A teoria de Herzberg sugere que as pessoas possuem dois grandes grupos de necessidades, independentes e com efeitos distintos. O primeiro grupo – fatores motivadores, de natureza extrínseca ao trabalho, conduzem, de acordo com (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), “ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo” (p.161), (e.g., sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante, desenvolvimento pessoal). Com a investigação de Herzberg foi ainda possível demonstrar que os fatores que causam atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam atitudes negativas. O segundo grupo relaciona-se com as

condições de trabalho, também designado por Herzberg por “factores higiénicos”¹⁰⁹ (e.g., relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica, condições de trabalho), considerando-se tais fatores “necessários embora insuficientes para uma relação positiva com o trabalho...[i.e.,] evitam as atitudes negativas mas não provocam as atitudes positivas” (p.161).

- **Modelo das Caraterísticas da Função, de Hackman e Oldham.** As caraterísticas do trabalho tem sido, aos longo das últimas décadas, indicadas como uma das principais causas de (des)motivação dos colaboradores. Com base em evidências empíricas, Hackam e Oldman concluíram que existem cinco caraterísticas no trabalho que contribuem favoravelmente para trazer à função aspectos motivacionais: (1) variedade – grau em que a função exige recurso a uma diversidade de competências, atividades e conhecimentos; (2) identidade – relativo ao grau que a função requer a sua realização com princípio e fim, e que origina um resultado visível para que o sujeito se identifique com o que produziu; (3) significado – respeita ao impacto que determinado desempenho tem sobre outros, dentro ou fora da organização. Quanto maior esse impacto, tendencialmente, maior será o significado do trabalho; (4) autonomia – refere-se ao nível de independência no planeamento do trabalho e na forma de o executar; (5) feedback – relativo à quantidade e qualidade de informação que é dada ao indivíduo sobre o progresso do seu desempenho. Esta informação de retorno poderá ter origem num sistema de informação, ou diretamente pelo superior hierárquico (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

¹⁰⁹ Uma designação inspirada no conceito psiquiátrico de higiene mental (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

TEORIAS DE PROCESSO

As teorias que vimos anteriormente (teorias de conteúdo) procuraram, como referimos, traçar de algum modo padrões existentes ao nível dos motivos ou necessidades fundamentais que possam constituir fontes de energia que orientam o comportamento. Certo é que, na prática, nem sempre assim acontece. Efetivamente, os indivíduos são diferentes quanto aos objetos que os motivam, bem como as suas motivações podem variar ao longo do tempo (e, em princípio, assim o é). Por outro lado, o modo pelo qual as motivações são transpostas em atos varia de sujeito para sujeito. Tão pouco, o próprio indivíduo é sempre coerente com as suas necessidades.

As teorias de processo surgem com o propósito de encontrar respostas para a diversidade de escolhas pelos sujeitos. Enfatizam os fatores situacionais e informativos que levam o indivíduo a optarem por determinada ação em detrimento de outra (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

Teorias Gerais

Este grupo integra as seguintes teorias:

- **Teoria da Equidade, de Adams.** A necessidade de justiça é uma característica comum na vida privada e profissional. A teoria de Adams defende, fundamentalmente, a necessidade de justiça no local de trabalho. A ideia central é a de que deve haver correspondência entre os investimentos e ganhos de cada um indivíduo, i.e., quem investe mais na organização, deve receber mais. De notar, porém, que as relações de equidade (ou iniquidade) são resultado das perceções de cada um e não, necessariamente, de uma medição objetiva da relação entre ganhos e investimentos/contributos (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). A teoria da equidade evidencia que “a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos” (p.166). Significa que as pessoas estão dispostas

para um esforço maior se perceberem que tal as conduzirá a uma melhor recompensa.

- **ModCO¹¹⁰, de Luthans e Kreitner.** A Teoria ModCO, fundada na escola comportamentalista, empreende uma mudança de lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para uma lógica fundamental. Procura, deste modo, mudar a descrição dos comportamentos *como pensam as pessoas* pela sua previsão e controlo *como agem* (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). A teoria Luthans e Kreitner visa fundamentalmente motivar o comportamento desejado através da oferta de recompensas – reforço positivo -, ou suspensão de uma contingência indesejada pelo aparecimento de um comportamento desejado – reforço negativo -, bem como desmotivar os comportamentos indesejados através de operações de extinção de reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de se manifestar ou, ainda, punição através de consequências negativas face a comportamentos indesejados.

Teorias Organizacionais

Nesta perspetiva destacam-se as seguintes teorias:

- **Teoria da Definição de Objectivos, de Locke e Latham.** Esta teoria sustenta-se no efeito motivador da existência de objetivos, i.e., de metas que os indivíduos procuram alcançar através das suas ações¹¹¹. Sendo a definição de objetivos a fonte de excelência para a motivação, a teoria de Locke e Latham procura identificar o tipo de objetivos que tendem a produzir melhores resultados em ambiente organizacional. A mais importante conclusão desta teoria refere o facto de que os objetivos mais eficazes devem combinar um conjunto de características¹¹². Assim, devem

¹¹⁰ ModCO que significa modificação do comportamento organizacional.

¹¹¹ De acordo com (Robbins, 2008), objetivos exigentes e específicos permitem um maior nível de desempenho do que um objetivo genérico como: “faça o seu melhor”. Esclarece o autor que é o carácter específico do objetivo que atua como estímulo interno.

¹¹² Na terminologia original: Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Timed (SMART).

ser: (1) específicos, (2) mensuráveis, (3) acordados/alcançáveis, (4) realistas (mas exigentes), (5) com prazos (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Um indivíduo que “aceita ou está comprometido com uma meta pré-estabelecida, accionará todos os mecanismos (esforço, direcção, persistência), que lhe permitirão alcançar esse objectivo” (p. 170).

- **Teoria das Expectativas, de Vroom.** A teoria de Vroom é uma abordagem de base cognitiva e considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente. A sua tese organiza-se em torno de três conceitos que, para o autor, estão na génese no nível motivacional dos sujeitos: (1) expectativa – refere-se a um certo grau de probabilidade subjetivo de que um determinado esforço poderá resultar numa ação bem sucedida; (2) valência – relativa ao valor percebido pelo sujeito para que acione um determinado esforço. Recorde-se, pois, que nem todos os indivíduos atribuem o mesmo valor a um objeto; (3) instrumentalidade – representa o grau em que um determinado resultado facilita o acesso a outro resultado, i.e., com o alcance de um determinado fim (e.g., uma avaliação de desempenho de excelência) pode atingir outro resultado de segunda ordem (e.g., um prémio de mérito), (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).
- **Teoria da avaliação cognitiva, de Deci.** Na perspetiva de Deci devem ser considerados dois subsistemas motivacionais: o intrínseco e o extrínseco. Para o autor, as pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que tem um *locus* de controlo interno elevado e estas pessoas esforçam-se por obter recompensas que lhe satisfaçam as necessidades intrínsecas. Perante situações em que o indivíduo perceciona a fonte de motivação numa origem externa, tendencialmente, passa a atribuir o seu comportamento a causas externas, o resultado é o decréscimo da motivação intrínseca. Razão pela qual esta teoria advoga que as variáveis externas (e.g., ênfase nos prémios remuneratórios) devem ser geridas com muita prudência e que as organizações “devem sobretudo estimular a motivação intrínseca das pessoas, sendo do seu interesse trocar causas externas que sejam percebidas como controlando o comportamento,

por factores externos de apoio, pouco intrusivos” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 172).

... UM MODELO MISTO

Após o quadro teórico que sumariamente apresentámos acerca das teorias da motivação poder-se-ia questionar qual a teoria mais adequada para justificar o comportamento ou qual a perspetiva mais defensável.

Vislumbramos pontos de convergência entre as diversas abordagens que podem justificar um esforço de integração num modelo misto.

De acordo com J. M. C. Ferreira et al. (2001), esta tem sido, igualmente, a preocupação de alguns autores, facto que evidencia a importância e contributos de todas na complementaridade das mesmas.

As teorias de conteúdo, como vimos, pressupõem que os indivíduos são motivados por fatores internos. Acentua, portanto, “a importância das diferenças individuais, a primazia dos esforços para a satisfação das necessidades de sobrevivência e só depois para as sociais” (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 275). As teorias do processo atribuem maior destaque ao *como* e *por que objetivos* as pessoas se motivam, fazendo uso da racionalidade humana, suportada por processos de escolha entre diversas alternativas o que, segundo J. M. C. Ferreira et al. (2001), “torna a motivação um processo consciente e que forma a dimensão social que nos torna seres em relação e introduz variáveis novas no energético do nosso comportamento” (p.275).

As teorias de Vroom e Deci já, de alguma forma, prosseguem tal desiderato sistematizando de forma integradora aspectos das várias abordagens (J. M. C. Ferreira et al., 2001).

O ciclo motivacional, também já o referimos, inicia com o aparecimento de um motivo/uma necessidade, constituindo-se uma forma dinâmica que orienta para um comportamento. Três situações podem ocorrer:

- O indivíduo encontra satisfação para a sua necessidade e volta a um estado de equilíbrio na sua forma de ajustamento ao ambiente (Novaes, 2007).
- Apesar de todo o esforço o resultado não é alcançado, ou seja, a necessidade é frustrada. Para Novaes (2007), quando “não é encontrada a saída adequada, a tensão, represada no organismo, procura um meio indirecto de saída, seja por via psicológica (e.g., agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) seja por via fisiológica (e.g., tensão nervosa, insónia, repercussões cardíacas ou digestivas)” (p.136). Segundo Pereira (2008), a frustração pode ser causa de aprendizagem significa, nessa eventualidade, que o organismo (sujeito) aprende a evitar situações semelhantes ou então “maneiras de agir parecidas com aquelas em que foi frustrado ou em que não conseguiu resolver um conflito” (p. 247).
- Pode, ainda, ocorrer que a necessidade não seja satisfeita nem frustrada, antes, transferida ou compensada. Situação que ocorre sempre que o sujeito através de outra necessidade reduz ou elimina a intensidade de uma necessidade de primeira ordem que não pode ser satisfeita (Novaes, 2007).

Uma nota final nesta abordagem. De acordo com Gagné and Deci (2005), “one the most important reasons for postulating that there are basic psychological needs ... is that they provide the basis for predicting which aspects of a social context will support intrinsic motivation and facilitate internalization of extrinsic motivation” (p.338). Ou nas palavras de Robbins (2008), “independentemente da motivação do colaborador, o seu desempenho irá ressentir-se se não existir um ambiente de trabalho que o apoie” (p.76).

3.5.9. Satisfação no trabalho

Por uma obrigação, uma necessidade ou uma simples fonte de satisfação, o trabalho constitui uma dimensão fundamental da vida das pessoas. A sua centralidade decorre não apenas da importância que possa ter na satisfação das necessidades dos indivíduos, como também no comportamento dos colaboradores em contexto organizacional e do próprio funcionamento das instituições (A. L. T. Dias, 2009). Estes constituem fatores bastantes para que a satisfação com o trabalho seja um dos fenómenos mais estudados na área do comportamento organizacional.

De acordo com Pereira (2008), do Movimento das Relações Humanas, generalizou-se um entendimento erróneo de que a satisfação dos colaboradores contribui diretamente para uma maior produtividade. Tal pode acontecer ou não. Na mesma linha Schermerhorn et al. (2001) indica-nos que “pesquisas realizadas não encontraram um elo simples e directo entre a satisfação individual no trabalho num momento e melhor desempenho mais adiante” (p.94). Não obstante, defende o autor que, apesar da satisfação por si não ser uma garantia confiável do desempenho individual, é com toda a certeza uma questão de qualidade de vida no trabalho.

Robbins (2008) chega mesmo a afirmar que “é mais frequente que seja a produtividade a causa da satisfação do que o contrário” (p.44)¹¹³. Outras investigações apresentam uma relação daquele constructo com comportamentos importantes para o meio organizacional, como absentismo, angustia, sabotagem e implicação (P. Neves, 2011).

¹¹³ O autor fundamenta a sua afirmação com base num estudo cujos dados demonstram que a correlação entre a satisfação e a produtividade situa-se num intervalo entre +0.14 e +0.30. Significando, portanto, segundo o autor, que não mais do que 9%, e talvez mesmo 2%, da variância dos resultados pode ser atribuída à satisfação dos colaboradores. Robbins, acrescenta que os dados sugerem, ainda, que os trabalhadores mais produtivos são, tendencialmente, mais felizes.

A. L. T. Dias (2009) sugere que a percepção que os colaboradores têm "relativamente à sua situação laboral influencia a forma como reagem ao trabalho" (p.1). Como refere a autora, numa citação de Locke (1976), "workers have minds" (p.1).

A busca do trabalhador feliz/produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser visto como simplista ou naif da perspectiva das relações industriais tradicionais no termo da qual os resultados são necessariamente um produto do regateio e compromisso. Todavia, de uma perspectiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produtivo tem-se afigurado como um objectivo meritório, ainda que difícil – um objectivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos (Staw, 1986, citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007).

A literatura tem vindo a registar diversas definições para o conceito de satisfação, umas mais centradas no indivíduo – numa perspectiva humanitária, outras mais focalizadas na organização – numa perspectiva utilitária (A. A. P. Dias, 2008).

A definição mais conhecida de satisfação é, segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), de Locke (1976) que caracteriza o constructo como "um estado emocional ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho" (p.180).

Enunciação que sugere respostas afetivas ao trabalho que, para Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), não são, porém, bastantes para explicar o desempenho e o nível de comprometimento dos sujeitos. Consideram os autores que a motivação será uma variável mais adequada para justificar a influência do desempenho e dos resultados, porquanto um indivíduo pode, e.g., estar satisfeito e não

motivado¹¹⁴, caso em que avalia positivamente a sua situação profissional, mas não emprega esforços tendentes a um nível de desempenho elevado.

Uma definição mais completa deverá integrar componentes afetivos e cognitivos. Vejamos o modelo que assenta no propósito de ajustar aspirações pessoais com aspectos do contexto real:

- A pessoa alcança uma situação de estabilização da satisfação (um estado estacionário de relaxamento resultante da percepção de cumprimento das necessidades) ou da insatisfação (sentimento de tensão como resultado do incumprimento de necessidades) face ao trabalho. Ou seja, cada pessoa estabelece a sua 'norma' de satisfação.
- As percepções pessoais de satisfação evoluem em torno da 'norma' de satisfação, pelo que o aumento da satisfação decorrente da introdução de mudanças na situação de trabalho tende a esgotar-se ao fim de algum tempo, conduzindo o empregado de regresso à sua 'norma' de satisfação [quando passam a fazer parte da situação normal perdem o efeito inicial] (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 180).

Inspirados no trabalho de Arvey e seus colaboradores (1991), Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) assentam os estudos realizados em torno do conceito de satisfação em três modelos:

- **Modelos centrados no indivíduo** – procuram identificar as influências disposicionais com maior ligação à satisfação. Estes modelos têm como questão subjacente: *quais as características individuais que tornam determinados indivíduos 'naturalmente' mais ou menos satisfeitos?*
- **Modelos centrados nas situações** – são modelos que analisam as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de

¹¹⁴ Distinguimos, portanto, os conceitos de motivação e satisfação. Enquanto a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos de esforço e persistentes no sentido de se alcançarem objetivos, condições, resultados; a satisfação respeita às avaliações/afetos sobre objetivos/condições/resultados (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

A motivação permite-nos racionalizar objetivamente sobre a satisfação/insatisfação, na medida em que ambos os efeitos decorrem da resposta a uma necessidade (Pereira, 2008).

satisfação. A questão subjacente é: *quais as características do contexto de trabalho que induzem maior ou menos satisfação nas pessoas?*

- **Modelos centrados nas interações** – estes modelos, por sua vez, abordam uma perspectiva integrativa, i.e., investigam o modo como a (in)satisfação pode ser explicada pelo grau de ajustamento (ou desajustamento) entre as características individuais e as situações. A questão que têm subjacente é: *como é que as características individuais e as características da situação se combinam para explicar a (in)satisfação dos indivíduos?*

Atenta a complexidade do contexto, não só das organizações mas da sociedade em geral, parece-nos que a perspetiva interacional estará em melhor posição para explicar comportamentos que não são totalmente controlados internamente nem externamente, mas antes resultado da convergência de fatores internos e externos aos sujeitos e às circunstâncias.

Os modelos interacionais têm como principal premissa que o “comportamento das pessoas é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 186). Por outras palavras, muito dificilmente se poderá compreender a satisfação das pessoas se as isolarmos das situações. Tal abordagem rejeita as perspetivas unilaterais, sejam personologistas ou situacionistas. Dito, ainda, de outro modo, “mais do que estudar as pessoas ou as situações, parece necessário estudar as pessoas em situação” (p.186).

Do que já foi visto podemos, agora, afirmar que a satisfação no trabalho pode ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos sujeitos como mais ou menos ajustados às suas expectativas.

Consoante a congruência ou discrepância que os indivíduos percecionarem entre as suas necessidades e as suas expectativas, resultam formas diferenciadas de satisfação no trabalho. J. M. C. Ferreira et al. (2001), referindo-se ao trabalho de Bruggemann e seus colaboradores (1975), apresenta seis formas de satisfação no trabalho – Quadro 3.8.

Quadro 3.8: Formas de Satisfação no Trabalho, segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich

FORMAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO	
1. Satisfação no trabalho progressiva	Verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação.
2. Satisfação no trabalho estabilizada	Observa-se que o indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspirações.
3. Satisfação no trabalho resignada	Perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições do trabalho.
4. Insatisfação no trabalho construtiva	Apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo, dotado de uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspiração, optando por soluções que lhe permitam fazer face aos problemas.
5. Insatisfação no trabalho estável	O indivíduo está insatisfeito; mantém o seu nível de aspiração, porém não procura soluções que lhe permitam resolver os problemas.
6. Pseudo-satisfação no trabalho	O indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o trabalho. Não consegue identificar soluções conducentes à melhoria da situação, porém mantém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria percepção da realidade.

Fonte: J. M. C. Ferreira et al. (2001, p. 300)

De acordo com Pereira (2008), a maior parte das teorias derivadas da Psicologia Social, de modo mais implícito ou explícito, ignoram “os efeitos inconscientes da satisfação e insatisfação” (p.285). Questiona o autor se “isso não as tornará excessivamente ingênuas?” (p.285). Em sua opinião, sim!

Vimos anteriormente que a investigação empírica não apresenta uma correspondência consistente entre as variáveis de satisfação e o desempenho dos sujeitos. Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) sugerem que tal facto pode estar relacionado com o tipo de resposta comportamental perante uma situação de insatisfação. Os autores consideram quatro opções: (1) **saída** – os indivíduos decidem pelo abandono definitivo da organização; (2) **voz** – os sujeitos permanecem na organização mas expressam o seu descontentamento e

sugerem a introdução de mudanças; (3) **lealdade** – a permanência na organização não implica a quebra de lealdade mas o comportamento é fundamentalmente passivo; (4) **negligência** – a permanência do indivíduo é acompanhada de desinteresse generalizado perante a organização e o próprio trabalho.

A questão da (in)satisfação acaba, de certo modo, por ser estratégica para a organização na medida em que influencia, para além da atividade, a própria imagem organizacional, a resistência dos colaboradores em situações de mudança ou mesmo a sua capacidade de adaptação a momentos críticos (Pereira, 2008).

3.5.10. Síndrome de burnout

M. C. A. Martins (2004), no seu artigo intitulado *Factores de Risco Psicossociais para a Saúde Mental*, numa referência a Binik (1985), observa que o termo psicossocial tem sido utilizado para mencionar fatores de ordem psicológica e social que se relacionam com a saúde e com a doença mental¹¹⁵. Considera este autor, que aquele será o termo mais apropriado para descrever “características da pessoa, nomeadamente traços de personalidade, mecanismos de defesa, estados emocionais e cognitivos, e os factores sócio-ambientais como, por exemplo, as situações indutoras de stresse” (p.256).

A literatura tem feito diversas referências a fatores psicológicos que constituem risco para a saúde mental através do comportamento e da emoção (M. C. A. Martins, 2004, p. 256). A ansiedade, a não satisfação no trabalho, a

¹¹⁵ Influenciada pela abordagem dos fatores sociais sobre a saúde mental, este constructo – saúde mental - deixou de ser entendido como ausência de doença, problemas mentais ou psíquicos, mas antes a perceção e consciência dos mesmos e a capacidade de os solucionar, modificar e intervir sobre eles. Numa citação de Caplin (1989), “saúde mental é um estado de boa adaptação, com uma sensação subjectiva de bem-estar, prazer de viver e uma sensação de que o indivíduo está a exercer os seus talentos e aptidões” (M. C. A. Martins, 2004, p. 255).

vulnerabilidade ao stress, a fadiga crónica, o coping empobrecido, são disso exemplo.

O trabalho requer um conjunto de competências, habilidades, tempo e esforço, que o indivíduo desenvolve, esperando, em troca, ser recompensado em termos monetários, psicológicos e sociais, com vista à satisfação das suas necessidades. Porém, a realidade é bem mais complexa, diversificada e nem sempre assim acontece. Situações há (mais graves, é certo), em que a experiência de trabalho se converte em fonte de alienação e despersonalização (M. C. A. Martins, 2004).

O stress ocupacional¹¹⁶ tem vindo a conquistar um espaço significativo dentro da comunidade científica com o objetivo de obter um conhecimento mais completo acerca das suas causas e efeitos, bem como sobre as relações que estabelece com indicadores organizacionais subjetivos (e.g., satisfação, comprometimento, etc.) e objetivos (e.g., produtividade, turnover, absentismo, etc.), (A. R. Gomes, 2006).

O termo stress deriva de duas expressões do latim: (1) *stringere* que significa esticar ou deformar e (2) *strictus* que tem, na língua portuguesa, correspondência com as palavras ‘esticado’, ‘tenso’ ou ‘apertado’ (Sacadura-Leite & Uva, 2007).

Muito embora o conceito de stress seja um vocábulo muito utilizado na comunidade científica, como na linguagem do público em geral, continua a não haver um significado comum e unânime, registando-se, por vezes, alguma imprecisão e ambiguidade na forma de o definir (A. R. Gomes & Cruz, 2004; M. C. A. Martins, 2004).

¹¹⁶ Também designado na literatura por stress relacionado com o trabalho ou stress profissional (Sacadura-Leite & Uva, 2007). Segundo (A. R. Gomes & Cruz, 2004), a literatura tem assistido a um crescente aumento de estudos nesta temática, o que tem contribuído para uma maior compreensão, prevenção e intervenção face a situações de desordens psicológicas em diversos contextos profissionais (particularmente na área da saúde e educação).

De acordo com Sacadura-Leite and Uva (2007), a perspectiva melhor aceite para a definição e estudo do stress “refere-se àquele como um estado psicológico, o qual é parte constituinte e reflecte um processo de interacção entre a pessoa e o seu ambiente, nomeadamente o ambiente de trabalho” (p.29), que desencadeia uma resposta geral do organismo perante uma fonte de stress¹¹⁷.

Macedo et al. (2007) defendem que a reação do organismo ao stress visa a sua proteção e prepara-o para uma situação de confronto perante um objeto ameaçador tratando-se, portanto, de um mecanismo de auto-regulação (Garrido, 2009).

Scheuch (1996), citado por Sacadura-Leite and Uva (2007), considera o stress como uma

resposta psicofisiológica do indivíduo quando este se tenta adaptar às mudanças do meio interno ou do meio externo, sendo portanto reactivo a uma alteração da homeostasia de funções orgânicas, funções psicológicas ou da interacção entre o ser humano e o seu ambiente social... a adaptação segue os princípios da economia de funções, da minimização de esforços e do bem-estar, ocorrendo stress quando esses princípios não são respeitados (p.28).

Neste contexto, o *distress* (stress como resposta) permite que o sujeito perceba a presença de estímulos ou situações ameaçadoras e tenha a capacidade de disponibilizar recursos fisiológicos e psicológicos para reação às mesmas. O *eustress* (stress como estímulo) induz no indivíduo o sentimento de entusiasmo e ânimo perante um desafio (Garrido, 2009) capaz de aumentar as suas aptidões para superar dificuldades (Sacadura-Leite & Uva, 2007). Estas formas de stress têm, necessariamente, diferentes consequências para a saúde e bem-estar das pessoas e, conseqüentemente, na própria atividade profissional.

Todos os fatores indutores de stress originam diferentes tipos de resposta no ser humano que podem ser de “natureza biológica, cognitiva, comportamental

¹¹⁷ Entenda-se, neste contexto, como fonte de stress os eventos que atuam como stressores por sobrecarregarem ou excederem os recursos adaptativos do indivíduo (Mota, Franco, & Motta, 1999).

observável e emocional, e ocorrem de forma concomitante influenciando-se mutuamente, sendo estas respostas tanto mais acentuadas quanto mais intensa, frequente e prolongada for a exposição ao stress” (Ramos & Carvalho, 2007, p. 6). Sendo certo que duas pessoas não respondem da mesma forma aos agentes stressores (Sacadura-Leite & Uva, 2007), a literatura realça a importância e a necessidade de se avaliarem os efeitos físicos, cognitivos e comportamentais do stress (Ramos and Carvalho (2007).

O stress ocupacional tem sido considerado um fator perturbador do bem-estar dos atores organizacionais podendo evoluir para quadros de síndrome de burnout.¹¹⁸ Existe na literatura algum consenso em considerar que a síndrome de burnout no trabalho surge em pessoas com uma resposta ao stress ocupacional crónico (J. M. A. Coelho, 2009).

O desajustamento entre as expectativas criadas acerca do que poderão realizar profissionalmente e a realidade efetivamente alcançada (quando os indivíduos mantêm um elevado esforço por alcançar tais objetivos) “cria um conflito interno que desgasta as energias e reduz a vitalidade e a capacidade de funcionar” (Tecedeiro, 2010, p. 311) resultando num estado extremo de fadiga psicológica, associada a uma redução e/ou perda de recursos emocionais (J. M. A. Coelho, 2009).

Verificamos, da revisão da literatura efetuada, que a definição de burnout mais generalizada em trabalhos científicos é da autoria de Maslach e Jackson (1986). Numa perspetiva psicossocial, os autores concetualizam o burnout como a “syndrome of emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment, that can occur among individuals who do ‘people work’ of same kind” (citado por Afonso (2008, p. 3)).

¹¹⁸ A. R. Gomes and Cruz (2004), no seu trabalho, invocando os contributos de Maslach e Schaufeli (1993), distinguem os conceitos de burnout e stress. Para os autores, “burnout deve ser considerado como um prolongamento do stress ocupacional, sendo o resultado de um processo de longa duração, em que o profissional sente que os seus recursos para lidar com as exigências colocadas pela situação já estão ‘esgotados’ ” (p.195).

De acordo com Delbrouck (2006), o aparecimento da exaustão profissional surge segundo uma ordem quase habitual. Numa primeira fase verifica-se um *entusiasmo idealista* face ao trabalho, normalmente associada a uma dedicação excessiva e um dispêndio de energia desmesurável, ao qual não correspondem os resultados obtidos. Num segundo momento instala-se a *estagnação*. O trabalho deixa de ter um papel primordial na vida do indivíduo, registando-se uma perda de interesse pelo mesmo. Segue-se um período de *frustração* durante o qual o sujeito questiona a sua eficiência e a pertinência da sua atuação. Por último, instaura-se a *apatia*. Nesta fase, o indivíduo experimenta um estado de frustração ao nível do seu desempenho profissional, mas sente que necessita desse trabalho para sobreviver. Tenta reduzir a sua prestação ao mínimo de tempo possível e evita desafios.

O burnout integra três dimensões nucleares:

- **Exaustão emocional** – consiste num estado de erosão (Afonso, 2008) ou de esgotamento de recursos emocionais do sujeito (Tecedeiro, 2010). Para Delbrouck (2006) “a exaustão emocional é tão física quanto psíquica” (p.50).
- **Despersonalização** ou desumanização da relação com o outro - é consequência direta do primeiro plano (Delbrouck, 2006). Caracteriza-se por uma “distanciação afectiva, indiferença emocional ou insensibilidade para com os outros, nomeadamente aqueles que são ... a razão de ser da actividade” (Tecedeiro, 2010, p. 311).
- **Redução da realização pessoal** – consequência, para Delbrouck (2006), dos dois planos anteriores. Segundo este autor, a diminuição da realização pessoal é vivida pelo sujeito dolorosamente. Expressa-se por sentimentos de ausência de eficácia e perda de prazer associados ao desempenho da atividade profissional (Tecedeiro, 2010).

A síndrome de exaustão profissional, como vimos, é uma resposta ao stress acumulado resultante do desajustamento entre aquelas que foram as concepções e expectativas do indivíduo e o confrontado com uma realidade profissional

experimentada. Tecedor (2010), referindo-se aos trabalhos de Maslach e Leiter (1997) e Maslach (1998), enuncia seis áreas distintas potenciais ao aparecimento da síndrome de exaustão profissional: (1) excesso de trabalho; (2) falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual; (3) recompensas insuficientes; (4) quebra da comunidade; (5) falta de justiça; (6) conflitos de valores.

A natureza e a intensidade dos efeitos sócio-psíquico-somáticos dependerá do fator stressor, do tempo de exposição, de eventuais apoios vindos do meio, assim como da personalidade do indivíduo, de experiências anteriores e da sua capacidade para gerir emoções para promover o desenvolvimento do bem-estar emocional e intelectual (Ramos & Carvalho, 2007).

3.5.11. Intenção de abandono (Turnover)

É inquestionável que os recursos tecnológicos, financeiros e materiais são fundamentais para a atividade das organizações. Porém, é no capital humano que as organizações reservam contributos únicos, distintivos e determinantes, os quais não estão incorporados nem são substituíveis por algum dos outros recursos.

Mais do que nunca, é imperativo que as organizações desenvolvam a capacidade de reter os seus talentos. É no capital humano que se firmam os fatores diferenciadores para fazer face ao aumento da competitividade e ao ambiente de mudança e incerteza que assombra as instituições.

A literatura, de um modo geral, conceitua a rotatividade como um movimento permanente de entrada e saída de colaboradores na organização, seja decorrente de processos voluntários ou involuntários por uma das partes

(Robbins, 2004). Parece-nos que importa, desde já, clarificar a terminologia usada pela literatura nesta matéria¹¹⁹.

Todas as organizações, enquanto sistemas dinâmicos e abertos, têm alguma rotatividade. Este fenómeno não é, *per se*, necessariamente, negativo (Staw, 1980). O abandono por parte de colaboradores com baixo desempenho, por exemplo, e o ingresso de novos colaboradores com novas competências, práticas e experiências, incrementa novas dinâmicas na atividade, ou mesmo vantagens financeiras e reestruturais (e.g. junção de postos de trabalho), (J. M. B. Torres, 2010). O problema coloca-se se em causa estiver a rotatividade do capital humano estratégico à organização.

Importa ainda distinguir a intenção de abandono – *turnover* -, da saída efetiva da organização. Uma será sempre precursora da outra, porém o processo que decorre entre aqueles momentos é fulcral para o seu resultado. Veja-se, a propósito, o trabalho de Rivera and Tovar (2007) que asseguram, com base nos resultados da investigação sobre os motivos que levam um colaborador a permanecer na organização, “some employees stay due to loyalty to the company (normative commitment) while others stay due to the fact that the cost of leaving their actual job is higher than what they are willing to pay (continuity commitment)” (p.108).

O turnover não é uma causa, mas antes uma consequência de fenómenos internos e externos à organização (Medeiros et al., 2010).

A literatura apresenta diversos modelos de turnover que, no essencial, procuram evidenciar o papel das perceções e atitudes face ao trabalho e centrando-se geralmente no processo que leva ao abandono, ou nas razões (conteúdo), que sustentam a decisão final de abandono (P. Neves, 2011). Neves (2011), com base no trabalho de Maertz e Griffeth (2004), apresenta na sua

¹¹⁹ Outros autores, Mobley (1992) citado por Lemos (2010), concebem a rotatividade num sentido mais estrito, i.e., a suspensão da condição de membro de uma organização, excluindo processos de admissão/demissão ou transferências, ainda que internas.

obra o modelo integrativo, composto por variáveis individuais, organizacionais, relacionais e contextuais, que dinamizam oito forças motivacionais que concorrem para a explicação dos fatores pelos quais os colaboradores decidem ficar ou abandonar a organização onde exercem a sua atividade profissional – Quadro 3.9.

Pelos custos diretos e indiretos associados, seja à intenção de turnover ou ao próprio turnover real, torna-se imprescindível que as organizações promovam estratégias de adaptação e/ou compensação com vista a prevenir ou minimizar os seus efeitos negativos. Neste campo, é imperativo que se considerem os estudos empíricos efetuados que relacionam o turnover com variáveis do comportamento organizacional. Destacamos, nesta abordagem, a qualidade de vida no trabalho¹²⁰ (e.g., pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional), (J. M. B. Torres, 2010), e o trabalho de Rivera and Tovar (2007) que salienta, como principal conclusão daquela pesquisa, que os colaboradores pensam no turnover como “um resultado directo da justiça (equidade) no exercício da liderança, da adaptabilidade e das relações”(p.107).

¹²⁰ (J. M. B. Torres, 2010), numa referência ao modelo de Walton (1975), evidência os seguintes fatores: (1) compensação justa e adequada; (2) condições de trabalho; (3) oportunidades de aplicar e desenvolver competências; (4) oportunidades de crescimento, progressão e desenvolvimento de carreira; (5) integração social na organização; (6) normalização dos direitos e deveres dos colaboradores; (7) equilíbrio entre o trabalho e o espaço total de vida; (8) relevância social (responsabilidade social).

Quadro 3.9: Mecanismos Motivacionais que Afetam o Turnover

TIPO DE FORÇA	MECANISMO MOTIVACIONAL QUE AFECTA A DECISÃO DE ABANDONO
AFECTIVA	Emoções e respostas positivas/negativas face à organização que causa conforto ou desconforto acerca da permanência nesta.
CALCULATIVA	Cálculo racional acerca da probabilidade de atingir objectivos importantes no futuro, caso permaneça ou abandone a organização.
CONTRATUAL	Percepção do contrato psicológico com a organização, sentindo-se obrigado a permanecer, caso este seja cumprido, ou a sair se houver um incumprimento desse contrato.
COMPORTAMENTAL	Desejo de evitar os custos (tanto explícitos como psicológicos) associados ao abandono devido ao investimento já colocado na organização.
ALTERNATIVA	Crença relacionada com a percepção da capacidade de conseguir encontrar uma alternativa mais atractiva.
NORMATIVA	Ir ao encontro das expectativas que os outros têm sobre o seu comportamento (manutenção ou abandono).
MORAL/ÉTICA	Manutenção da consistência entre os comportamentos e os valores do indivíduo relativamente ao abandono (sair é mau porque significa falta de persistência; sair é bom porque indica capacidade de mudar).
CONSTITUENTE	Ligação entre o indivíduo e os outros membros/grupos dentro da organização.

Fonte: Maertz e Griffeth (2004), citados por P. Neves (2011, p. 91)

A intenção de turnover é influenciada, já o referimos anteriormente, por fatores diversos como seja o comprometimento do sujeito para com a organização (e.g., vínculo afetivo), ou consequências que pondera face a uma real desvinculação do contrato formal de trabalho (e.g., condições do mercado de trabalho). Estas podem ser razões bastantes para que uma intenção de turnover não seja seguida de um abandono efetivo da organização. Ainda assim, podem ocorrer outras formas de afastamento, como o absentismo ou o presentismo. Nesta eventualidade, quais os custos reais e absolutos para as pessoas e para as organizações?

3.5.12. Estratégias de coping

Da interação do indivíduo com o ambiente é feita, permanentemente, uma avaliação que, como resultado, atribui um significado às transações que ocorrem nesta relação (Sacadura-Leite & Uva, 2007).

Se da avaliação efetuada o indivíduo percebe que não consegue lidar com exigências impostas, ou que se encontra perante uma situação de ameaça ao seu *status* de equilíbrio, entra num estado de stress. Segue-se um processo contínuo de avaliação/interação com o meio que procura habilitar o sujeito a lidar com o problema (indutor de stress).

A. V. Serra (1987) afirma que, inevitavelmente, o ser humano não conseguirá viver desprendido de circunstâncias que, em determinados momentos, o obrigam a uma adaptação.

Coping¹²¹ é o termo que se aplica “às estratégias que uma pessoa utiliza para lidar com as situações de dano, ameaça ou desafio com que se depara e para as quais não tem respostas de rotina preparadas” (A. V. Serra, 1987). Da definição distingue-se, portanto,

- a **ameaça** enquanto antecipação de um facto que pode vir a surgir mas que, efetivamente, ainda não ocorreu. Os esforços de coping, nesta eventualidade, centram-se no futuro. O sujeito procura manter um estado de bem-estar ou neutralizar efeitos nefastos da situação.
- o **dano** já se reporta a uma ocorrência efetiva. Assim, as tentativas de coping são dirigidas ao momento real em termos de tolerância ou reinterpretação da situação.

¹²¹ Freud usava o termo *mecanismos de defesa* para designar os processos inconscientes que os indivíduos utilizavam para lidar com ameaças internas ou conflitos de modo a proteger o ego. A linguagem científica adoptou o termo *coping* com significado de “adaptação”, “confronto”, “gerir” ou “lidar com” (Ribeiro, 2009), i.e., mecanismos que os indivíduos utilizam para lidar com fatores indutores de stress (Ramos & Carvalho, 2007).

- no **desafio** o sujeito percebe que terá capacidade para alcançar as exigências. Neste caso, A. V. Serra (1987) alerta que duas situações podem ocorrer: (a) uma distorção da realidade ou (b) uma forma de auto-engano. Conclui o autor, que nenhuma delas será desejável.

Outra definição, de sentido congénere à de Monat e Lazarus, é de White (1985). Este autor faz alusão a alguns dos efeitos negativos vivenciados pelo indivíduo, resultado da natureza das estratégias de coping usadas para lidar com as situações. Nas suas palavras,

tendemos a falar de coping quando temos em mente uma modificação relativamente drástica ou um problema que desafia as formas familiares da pessoa se comportar e requer a produção de um comportamento novo. Dá origem, com frequência, a afectos desconfortáveis como a ansiedade, o desespero, a culpa, a vergonha, ou o pesar, o alívio dos quais faz parte da necessidade de adaptação. O coping refere-se a esta adaptação em condições relativamente difíceis (citado por A. V. Serra (1987, p. 303).

Em suma, Tamayo and Tróccoli (2002), numa referência ao estudo de Latack e Havlovic (1992), afirmam que os autores concluíram da análise de várias definições de coping que há um consenso na literatura sobre o entendimento de que o fenómeno “é parte de uma transacção pessoa-ambiente” (p.39) que ocorre quando o indivíduo avalia uma situação como stressante. O coping, enquanto forma de lidar com o stress no local de trabalho, representa um esforço cognitivo e comportamental para dominar, reduzir ou suportar as exigências e interações que excedem os recursos pessoais (Dewe (2000), citado por Conde (2009)).

As pessoas não avaliam as situações de modo igual. O que poderá ser uma potencial fonte de stress para um indivíduo, pode ser indiferente para outro. Ou mesmo uma resposta adaptativa numa situação pode não funcionar noutra. Existe, portanto, uma grande variabilidade entre acontecimentos indutores de stress e a vulnerabilidade de cada sujeito (E. S. Costa & Leal, 2006) que, segundo Ramos and Carvalho (2007), dependerá (1) do grau de importância atribuído

pelo sujeito, (2) da estratégia que utiliza para lidar com o stress e, (3) dos recursos sociais e pessoais que possui.

O processo de análise, pelo indivíduo, perante um agente stressor envolve dois tipos de avaliação (E. S. Costa & Leal, 2006):

- **avaliação primária** - o sujeito avalia os acontecimentos em função do significado destes para o seu bem-estar (positivo, negativo ou indiferente);
- **avaliação secundária** - consiste numa auto-avaliação que o indivíduo faz dos seus recursos para enfrentar um evento específico.

Significa, assim, que a avaliação e o coping são processos mediadores da resposta emocional, essencialmente, por três fatores: (1) pela eliminação ou modificação das circunstâncias que criam os problemas; (2) pelo controlo percetivo do significado da experiência ou das suas consequências; e, (3) pela manutenção, dentro dos limites razoáveis, das consequências emocionais dos problemas (A. V. Serra, 1987).

O coping pode ser compreendido a partir de dois tipos de estratégias como resposta (Lazarus & Folkman, 1987): as que se **focalizam no problema** - têm como objetivo analisar a situação, considerando os seus custos/benefícios e procurando alternativas para resolvê-la (Tamayo & Tróccoli, 2002); as que se **focalizam na emoção** - referem-se objetivamente a processos cognitivos responsáveis pela diminuição do transtorno emocional causado pelo acontecimento que originou o stress. São estratégias usadas por indivíduos que ao perceberem que não podem (ou não conseguem) modificar o agente stressor interagem com ele (Tamayo & Tróccoli, 2002).

De acordo com Garrido (2009) vários autores (e.g., Feifel & Strack, 1989; Amirkhan, 1990; Endler & Parker, 1990, 1994) identificaram uma terceira forma de coping: o **evitamento** - consistindo no distanciamento, negação ou fuga ao problema. Estas estratégias podem, numa primeira fase de confronto com o objeto stressante, revelarem-se muito eficazes. Porém, “se utilizadas de

forma crónica podem ser um factor de risco para respostas adversas” (E. S. Costa & Leal, 2006, p. 191). Por exemplo, refira-se a situação de presentismo em que os colaboradores podem estar presentes nos seus postos de trabalho mas, por razões de ordem física ou psicológica, não conseguirem atingir níveis de desempenho que alcançariam em circunstâncias normais.

As estratégias de coping são eficazes se servirem o propósito de reduzir a tensão causada por um determinado evento stressante, de modo que as pessoas se consigam adaptar a uma nova situação. Que não haja qualquer dúvida: o tipo de situação influência determinantemente a estratégia de coping.

Em que medida estão as organizações de hoje comprometidas para a gestão do impacto e efeitos de situações que decorrem de políticas que lhes são adversas, bem como ao seu bem mais precioso – o seu capital humano?

3.6. MODELO DE AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO

As pessoas tendem a ser mais felizes quando se encontram em situações que se ajustam às suas necessidades particulares ou são congruentes com as suas disposições.

(E.L. Thorndike)

O trabalho mantém um papel fundamental nas Sociedades modernas, não apenas como forma de desenvolvimento social e económico, mas também pessoal, enquanto elemento estruturante e central na construção de significado na vida dos seres humanos (Afonso, 2008).

Morin (2001), citado por Afonso (2008), identificou seis características que outorgam significado ao trabalho:

- **Hedonismo** – a realização do próprio trabalho constitui uma fonte de gratificação afetiva;

- **Desenvolvimento pessoal** – a realização do trabalho permite atualizar e desenvolver o potencial de conhecimentos, competências e experiências do indivíduo;
- **Utilidade social** – pelo contributo que exerce no desenvolvimento da Sociedade;
- **Relacionamento social** – enquanto fonte privilegiada de relações sociais, o trabalho permite que as pessoas estabeleçam a sua identidade social e desenvolvam laços de vinculação com outros sujeitos e com a própria organização;
- **Autonomia** – a remuneração auferida pelo trabalho realizado permite ao indivíduo a satisfação das suas necessidades e, simultaneamente, o desenvolvimento de um sentimento de segurança e autonomia;
- **Equidade** – o trabalho deve satisfazer a necessidade de proteção do indivíduo, garantir os seus direitos e proporcionalidade justa entre o seu esforço e recompensas atribuídas.

O ajustamento pessoa-organização tem, de acordo com Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), merecido a atenção de numerosos investigadores nos últimos anos. Para consubstanciar esta importância vejamos os efeitos positivos que decorrem da relação adequada entre as partes, de onde se destaca

a melhoria nos níveis de satisfação, o incremento do empenhamento organizacional, o decréscimo do stresse, o incremento da confiança na gestão, a melhoria nas percepções de justiça, a redução do conflito, as melhorias no desempenho individual e no desempenho organizacional, e a redução das intenções de abandonar a organização (J. F. Gomes et al., 2008, p. 350).

Na conceção de Kristoff (1996)¹²², citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), o ajustamento pessoa-organização é considerado como a “compatibilidade entre

¹²² Alguma literatura sugere a existência de várias perspetivas (e.g., distinção entre o ajustamento suplementar e o complementar, contraste entre a vertente necessidades-suprimentos e exigências-capacidades). Kristoff aduziu que a maior parte das pesquisas tem adoptado definições cuja génese se situa apenas numa daquelas perspetivas, ignorando as outras (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

as pessoas e as organizações, a qual ocorre quando: (a) pelo menos uma das entidades proporciona aquilo de que a outra necessita, ou (b) ambas partilham características fundamentais similares, ou (c) ocorrem ambas as coisas” (p.239).

Do que antecede poder-se-á afirmar que o grau de (in)compatibilidade entre as pessoas (e.g., crenças, valores, objetivos pessoais) e as organizações (e.g., cultura, normas, valores, necessidades estratégicas) pode influenciar as atitudes e os comportamentos dos indivíduos.

Existe, porém, alguma controversa na literatura acerca dos efeitos do ajustamento pessoa-organização sobre o desempenho organizacional. Se, de um lado, existem estudos que sustentam os efeitos positivos de um bom ajustamento (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), para a (1) motivação e moral dos colaboradores, (2) tomada de decisão mais rápida e eficaz, (3) melhor coordenação e redução de conflitos, (4) capacidade de respostas proactivas às mudanças internas e/ou impostas pelo exterior, (5) redução de custos, particularmente administrativos, (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007); por outro lado, há quem invoque o “lado escuro da congruência”, defendendo que os atores organizacionais excessivamente alinhados podem tornar-se “míopes” e indiquem, como consequências, (1) um decréscimo dos níveis de inovação, (2) um aumento do conformismo, (3) incremento adicional nas dificuldades de adaptação às contingências ambientais, (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Para aqueles autores (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), as duas abordagens não são, necessariamente, inconciliáveis. E, numa referência aos contributos de Powell (1998), afirmam que é fundamental um “equilíbrio entre os dois extremos” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 242), porquanto é imperativo o reforço da coesão organizacional pelo ajustamento reforçado e, simultaneamente, um ajustamento expansivo que promova a diversidade e criatividade organizacional, bem como a capacidade de resposta às exigências do exterior.

Contrariamente ao que possa ocorrer em ambientes estáveis, se as organizações de depararem com envolventes turbulentas, devem desenvolver mecanismos acrescidos para edificar o ajustamento entre as pessoas e as suas estruturas.

O modelo seguidamente apresentado pela Figura 3.5, partindo da premissa de que o desempenho organizacional depende do modo como esta articula os ajustamentos externos e internos, poderá responder a questões como: perante ambientes austeros e imprevisíveis, que estruturas, papéis e comportamentos devem ser adoptados para que a organização se mantenha com elevados desempenhos?



Figura 3.5: O desempenho como resultado da congruência entre o ajustamento interno e externo

Fonte: (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 246)

Por razões de alteração do meio envolvente podem ocorrer situações em que se torna imperativo um esforço - ajustamento externo -, que vise restaurar o alinhamento necessário para que as organizações continuem a operar eficientemente. O ajustamento interno, i.e., o modo pelo qual os atores organizacionais são capazes de desempenhar os papéis adequados às exigências que se impõem às estruturas da organização, será fundamental para restabelecer configurações adequadas a elevados desempenhos.

Num cenário de incerteza e instabilidade, como o atual, será determinante a conjugação assertiva do ajustamento externo e interno, onde um pode

influenciar (negativamente) o outro. Por exemplo, indivíduos fortemente motivados podem alterar os seus comportamentos por causas impostas por políticas recessivas na prática de gestão de pessoas. Situações em que será necessário “recorrer ao potencial criativo e ‘emocionalmente resistente’ dos membros da organizações ... caso contrário a instabilidade emocional, o desencorajamento e o pessimismo incapacitarão [as pessoas]... para lidar com o stress e as situações de emergência” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 247).

3.7. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Nas organizações o mais importante não são as ferramentas¹²³, mas antes as pessoas, o modo como atuam, como pensam, como respiram o ar que as circunda. As organizações são *espaços de vida*. Podem contribuir para a realização das pessoas ou para a sua alienação.

Da literatura concluímos que, pelo processo percetivo, o indivíduo capta, organiza e processa um conjunto de estímulos e informação, num todo interpretável e com significado. A interpretação dos sinais recebidos corresponde à atribuição de um sentido construído com base no conhecimento, experiências do passado e/ou expectativas futuras.

As atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho são, muitas vezes, influenciadas pela forma como percecionam uma *dita realidade* que os rodeia. Tal perceção é, na maior parte das vezes, razão do que é efetivamente importante e significativo para o sujeito e não tanto função da essência objetiva de uma realidade percebida. O mesmo episódio pode gerar perceções diferentes em cada indivíduo, enquanto processo pessoal e intrinsecamente subjetivo, ou mesmo substancialmente diferente de uma realidade objetiva.

¹²³ No sentido de que estas são resultado da obra da natureza humana.

Numa lógica de causalidade circular pode-se inferir que o comportamento (humano) é causa e consequência do social: as pessoas fazem o contexto e são influenciadas por ele.

No simples ato de pensar o indivíduo utiliza todo um saber já adquirido, remisturando-o e rearranjando-o de modo a chegar a uma solução, a uma resposta.

Concluímos que os sujeitos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para melhor compreenderem as emoções (sejam as suas ou as de outrem), desenvolvem a capacidade de geri-las e recorrem às emoções para interpretar a envolvente. Neste sentido, as emoções tornam o pensamento mais inteligente, e a razão permite pensar e usar de modo mais inteligível as emoções.

Se os atores organizacionais se limitassem ao cumprimento das tarefas consignadas ao seu contrato de trabalho, as organizações ficariam mais pobres. Dificilmente sobreviviam. Esta asserção, de acordo com referências literárias expostas, assume especial significado num tempo caracterizado por enorme turbulência ambiental, como aquele que se vive hoje. Mesmo nas organizações mais protegidas dos efeitos imediatos dos tempos de austeridade os níveis de pressão podem aumentar, unicamente, pela percepção da realidade exterior.

Tendencialmente os estados de desequilíbrio ocorrem quando, por percepção do indivíduo ou por políticas efetivas, há uma falta de reciprocidade entre os esforços despendidos e o reconhecimento atribuído, com elevada propensão ao aparecimento de situações de risco psicossocial nas relações de trabalho.

Registámos da literatura que constituem riscos psicossociais nas relações laborais todos os aspectos do desenho, política, prática ou contexto organizacional que integram potenciais fatores susceptíveis de causar danos físicos ou psicológicos nos indivíduos.

Não será possível compreender as atitudes e comportamentos sem perceber os laços que ligam as pessoas às organizações. E as organizações também não poderão descurar esses elos de união para serem bem sucedidas.

Nesta relação de influência mútua, importa, pois, saber quais os antecedentes que podem induzir os indivíduos a adotarem atitudes e comportamentos, que contribuam para um melhor resposta às contingências e imprevisibilidade do mundo atual.

CAPÍTULO 4 -

CONTRATO

PSICOLÓGICO

4.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Por razões de natureza política, económico-financeira e social, as organizações têm, mais que nunca, sido alvo de grandes pressões para a mudança e adaptação à sua envolvente com natural repercussão nas relações de trabalho.

Reconhecer a importância que reveste a articulação dos *motivos individuais* vs *propósitos organizacionais* ajudará a compreender a grande complexidade da área do comportamento humano.

Pesquisas recentes gizam a tese de que o estudo sobre o contrato psicológico é, possivelmente, a área mais emergente para a investigação no âmbito do comportamento organizacional constituindo-se, aquele, um conceito fundamental para a compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho.

Neste capítulo apresentamos o enquadramento teórico do constructo do contrato psicológico. Partindo os princípios basilares do conceito são explanadas as características, dinâmicas e variáveis de conexão, sustentadas em modelos teóricos de referência. É, igualmente, apresentado um modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho. Por fim, introduzimos uma visão prospetiva dos contratos psicológicos face às formas emergentes da relação de trabalho.

4.2. CONTRATO PSICOLÓGICO: CONCETUALIZAÇÃO

*Nada es verdad ni mentira,
Todo es según el color
Del cristal com que se mira.*

(Ramón de Campoamor)

Sob uma grande pressão de índole económica e social exercida na envolvente organizacional, as relações de trabalho, têm sofrido transformações ímpares (Leiria et al., 2006). Novos cenários emergem. Como referem Garcia et al. (2007), “Las organizaciones de hoy reflejan una diversidad ... que era extraño encontrar a principios del siglo XX” (p.391). Alterações que, para os autores, “han llegado incluso a organizaciones que cabría considerar estables y menos sensibles a dichos cambios, como es el caso de la Administración Pública” (p.391).

A relação contratual é um elemento fundamental no processo de ajustamento entre as pessoas e as organizações. Não apenas no momento de socialização dos indivíduos mas também no sentido instrumental que dispõe para o futuro onde, hoje, “functional flexibility is the rule of the game” (Tyagi & Agrawal, 2010, p. 382).

O modo como os indivíduos atuam e se relacionam em contexto organizacional não se circunscreve exclusivamente aos contratos formais. Da relação pessoa-organização podemos observar diferentes formas contratuais.

Partindo de duas dimensões básicas: (1) *nível* (individual/grupal) e (2) *perspetiva* (externa/interna) resulta, de acordo com (D. M. Rousseau, 1995), a classificação que no Quadro 4.1 se apresenta:

Quadro 4.1: Uma Tipologia de Formas Contratuais

	EXTERNO	INTERNO
INDIVIDUAL	Contrato implícito	Contrato psicológico
GRUPAL	Contrato social	Contrato normativo

Fonte: Elaborado a partir de D. M. Rousseau (1995)

O **contrato implícito** refere-se ao modo pelo qual observadores externos (e.g., magistrados, público em geral) interpretam uma relação contratual. Aos olhos de outros o contrato laboral obriga a relações mútuas de lealdade. Do colaborador espera-se que envide esforços no sentido de contribuir para que a organização atinja os seus objetivos, desta espera-se um tratamento justo para com todos os seus colaboradores.

O **contrato social** observa um conjunto de normas culturais vigentes, em determinado período temporal, numa sociedade ou coletivo. São, portanto, referências padronizadas que conferem informação aos sujeitos para o seu ajustamento na relação com a instituição. Nas palavras de Cooper and Argyris (1998) trata-se das “relations among parties to the process of projecting exchange into the future” (p.106).

O **contrato normativo**, por sua vez, é partilhado por indivíduos do mesmo grupo de uma organização e ocorre quando os seus membros concordam acerca de alguns aspectos do seu contrato psicológico individual.

O **contrato psicológico** é influenciado pelos três tipos de contrato anteriormente mencionados. É um conceito central para o estudo da relação de trabalho entre os colaboradores e as organizações, constituindo-se um privilegiado instrumento preditivo e justificativo do comportamento organizacional (Rigotti, Rios, & Gondim, 2009). A compreensão do contrato psicológico e dos fenómenos a este subjacentes, bem como os seus impactos nos resultados, revela-se uma condição essencial para o conhecimento efetivo do valor do Capital Humano nas organizações.

Iremos dedicar os próximos pontos deste Capítulo a este constructo.

4.2.1. Conceito e propriedades

O conceito de contrato psicológico¹²⁴ foi introduzido na área da gestão, em 1960, por Chris Argyris chamando a atenção para a dimensão subjetiva da relação de emprego (Anbreu & Silva, 2006; Correia & Mainardes, 2010; Leiria et al., 2006; Rios & Gondim, 2010). Em 1965, Schein volta a trazer o conceito para as relações laborais, destacando a sua importância para a compreensão e gestão dos comportamentos na organização. De acordo com Rios and Gondim (2010), muito embora o trabalho de Schein tenha sido base de inspiração para outros que surgiram nas décadas de 70 e 80 do século passado houve, nesse período, uma pluralidade de perspetivas em torno desse fenómeno, incluindo a produção de textos sobre o contrato psicológico fora da psicologia organizacional (e.g., na psicologia clínica).

Só a partir de 1989, o conceito de contrato psicológico passa a integrar desenvolvimentos substanciais com o artigo *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, de Denise Rousseau, altura em que adquiriu a forma de estatuto científico (Rios & Gondim, 2010; M. C. C. Santos, 2007).

O Quadro 4.2 que seguidamente apresentamos integra, de modo mais pormenorizado, os principais contributos para o desenvolvimento do conceito de contrato psicológico, desde Argyris (1960) a Morrison and Robinson (1997).

¹²⁴ Também designado por contrato psicossociológico ou contrato interpessoal pela Escola de Harvard (Pereira, 2008).

Quadro 4.2: Revisão Histórica da Evolução do Conceito Contrato Psicológico

ANO	AUTOR	ASPETOS DE REFERÊNCIA
1960	Argyris	A partir do estudo da liderança exercida por capatazes sobre os seus subordinados, é reconhecida a importância do entendimento implícito e mútuo das obrigações das partes. A cultura informal dos trabalhadores, moldada pelo ambiente de trabalho, dava origem aos contratos.
1962	Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley	Os contratos psicológicos são formados pelas expectativas estabelecidas entre trabalhadores e organização. Enquanto as expectativas dos colaboradores atenderiam às suas necessidades e valores pessoais, as expectativas dos gestores provinham do ambiente organizacional em que se inseriam estando, igualmente, sustentadas em valores, políticas e práticas da organização. Os autores consideram, ainda, que as expectativas são implícitas e não verbalizadas e frequentemente antecedem o relacionamento da pessoa com a organização. Tais expectativas são dinâmicas e mudam a partir da interação entre as partes.
1965	Schein	Enfatiza a importância dos contratos psicológicos para compreender e gerir comportamentos nas organizações. Os trabalhadores elaboram individualmente suas expectativas a partir das suas próprias necessidades e experiências, pela aprendizagem com outros e, ainda, pelas tradições e normas em uso.
1966	Gibson	Introduz a <i>teoria da ausência</i> . Entende o <i>contrato formal</i> como o acordo explícito que especifica um número relativamente pequeno de direitos e obrigações das partes. Considera o <i>quase-contrato</i> como o entendimento não escrito em relação aos direitos e obrigações das partes e com consenso de ambas.
1968	Jurek	Primeira tentativa de abordagem qualitativa do constructo surge pela investigação da relação entre a força do contrato psicológico dos caixeiros viajantes e o seu desempenho em vendas. Trabalhos que relacionavam os contratos psicológicos aos fatores de motivação e higiênicos da teoria de Herzberg.
1973	Kotter	Introduz a existência de expectativas combinadas e descombinadas entre empregado e empregador. A partir de pesquisas realizadas concluiu que a não combinação das expectativas, a maior ou a menor, causam alterações no ambiente de trabalho.

ANO	AUTOR	ASPETOS DE REFERÊNCIA
1976	Portwood e Miller	As expectativas das organizações em relação ao indivíduo e ao seu trabalho são formalizadas em políticas e práticas de gestão. Os resultados dos estudos indicaram que a flexibilidade em relação aos contratos psicológicos gera ambiente de trabalho saudável.
1978	Holtz	Conduz o estudo qualitativo que analisa a evolução do contrato psicológico dos indivíduos em relação ao tempo que possuem em determinada função.
1979	Weick	Papel central dos contratos psicológicos na disciplina do comportamento organizacional.
1982	Schein	O contrato psicológico denota a existência de um conjunto explícito de expectativas atuando permanentemente entre os membros da organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização.
1984	Robbins	O contrato psicológico é visto como um acordo não escrito entre empregados e o seu empregador resultante de expectativas mútuas. Neste entendimento é expectável que os gestores tratem dos seus colaboradores com justiça e equidade, lhes proporcionem o acesso a boas condições de trabalho, que comuniquem claramente e lhes transmitam feedback acerca do seu desempenho; em contrapartida, espera-se que os colaboradores correspondam com uma atitude construtiva e leal para com os gestores.
1985	Nicholson e Johns	Os colaboradores acreditam que podem prestar uma contribuição específica à organização em troca de benefícios oferecidos (explicitamente ou não) por esta.
1989	Denise Rousseau	Estabelece o contrato psicológico ao nível do indivíduo e não na relação, ou seja, as partes não precisam concordar com as expectativas. Foco nas promessas percebidas e não em obrigações estabelecidas. A conceção de Rousseau sublinha o carácter promissor das crenças pessoais, ideia que se distancia quer da noção de Schein (1965) quer da definição de Levinson e seus colaboradores (1962), por exemplo.
1997	Morrison e Robinson	Na conceção dos autores, o contrato psicológico está intimamente ligado às crenças acerca das obrigações recíprocas entre os colaboradores e as organizações.

Fonte: Elaborado a partir de Anbreu and Silva (2006); Correia and Mainardes (2010); Leiria et al. (2006); Rios and Gondim (2010)

Vimos anteriormente que os contratos¹²⁵ estabelecem uma ligação entre os sujeitos e a instituição onde exercem a sua atividade, regulando comportamentos com vista ao alcance de objetivos organizacionais. O contrato formal de trabalho circunscreve-se, essencialmente, aos deveres e direitos mútuos dos indivíduos e da organização. No entanto, a relação entre estas partes sugere a existência de outras regras “que vão para além do que está escrito formalmente nesse contrato, sendo influenciada, em grande medida pelo Contrato psicológico” (Leiria et al., 2006, p. 69).

Apesar de “many scholars have pontificated the exploits and drawbacks of the psychological contract” (DelCampo, 2007, p. 44), é geralmente aceite que este tem um papel importante, se não crucial, na formação do comportamento dos colaboradores no local de trabalho.

A literatura não apresenta um entendimento claro quanto à definição do conceito de contrato psicológico (M. C. C. Santos, 2007), porém, há um consenso generalizado quanto a duas das suas principais características “a subjectividade e a mutualidade, ou seja, no que concerne aos compromissos percebidos e à troca de promessas” (p.8).

Da natureza subjetiva do contrato psicológico, muito evidenciada por D. M. Rousseau (1989) é de ressaltar que, apesar do indivíduo acreditar que a outra parte concorda com os termos do contrato, não significa que esse entendimento tenha sido exatamente o mesmo (Côrtes & Silva, 2006; Robinson & Rousseau, 1994). Não obstante, o colaborador acredita que o acordo é mútuo e, nesse pressuposto, que as duas partes estão a ele vinculadas (M. C. C. Santos, 2007). As percepções das obrigações mútuas são subjetivas e individuais. Nas palavras de Robinson and Rousseau (1994) “psychological contracts are subjective, residing in the ‘eyes of the beholder’ ” (p.246).

¹²⁵ O termo *contracto* deriva do latim *contractus* que significa: (1) Acordo ou convenção para a execução de algo sob determinadas condições; (2). Combinação, ajuste; (3) Promessa aceite. (in Dicionário Priberam de Língua Portuguesa, disponível em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=contrato>).

Neste trabalho adotamos a definição de Cantisano and Domínguez (2007). Advogam os autores, ao observarem o articulado de D. M. Rousseau (1995) e Robison (1996) que

El contrato psicológico es un conjunto de creencias[126] individuales en los términos del acuerdo de intercambio recíproco que implica la relación empleado-empendedor. Tales creencias están basadas en una serie de promesas que la organización ha efectuado mucho antes de que se firmase el contrato escrito, comenzando por la misma campaña de reclutamiento (p.369).

Acrescentam, ainda, Cantisano and Domínguez (2007) que esta perspectiva “viene demostrando de modo creciente su capacidad explicativa ante diversas situaciones organizacionales y acumula progresivamente evidencia empírica que lo apoya” (p.369).

O contrato psicológico é, portanto, “an individual’s belief regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between the employee and another party” (Randmann, 2009, p. 208), um instrumento essencial na moldagem das atitudes e dos comportamentos dos sujeitos nas suas relações com a organização à qual estão vinculados (Tyagi & Agrawal, 2010).

Autores como Guest e Conway (2002), citados por Côrtes and Silva (2006), contestam a ideia de unilateralidade do contrato psicológico, compreendendo-o como as percepções do indivíduo e da própria organização acerca das promessas e obrigações recíprocas provenientes da relação de trabalho.

A literatura tem concetualizado mais o contrato psicológico na perspectiva do colaborador, considerando-se, por vezes, o empregador como “a parte esquecida” da relação (Leiria et al., 2006, p. 75).

É imperativo que façamos referência aos representantes *da outra parte do contrato* na organização.

¹²⁶ De acordo com Conway and Briner (2005), existem três tipos de crenças: promessas, obrigações e expectativas.

De acordo com Rousseau, Hui e Lee (2004) e Turnley e Feldman (2000), citados por Leiria et al. (2006), dos atores organizacionais, os gestores intermédios são considerados os representantes da entidade empregadora, por serem estes que geram o desempenho dos trabalhadores. Considera-se que “os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermédios como ações da própria organização” (p. 75).

Porém, este não é um preceito consensual. Tendo como referência o modelo de Guest (2004b) verifica-se que os dirigentes intermédios não têm, assim, uma influência tão significativa no contrato psicológico dos seus colaboradores, pois, “não são estes os responsáveis pela definição da estratégia de negócio ou das práticas de gestão” (Leiria et al., 2006, p. 75).

Esta não tem sido uma questão muito explorada na investigação. Ideia que é corroborada por George (2009) quando afirma “the organizational agent with whom the worker holds a contract is not clear... psychological contracts are held by individuals with respect to the employing organization in the abstract” (p.10). O que pode, segundo o autor, “explain how relationships between employment parties evolve, develop or degenerate ... and as such may be seen as an important determinant of the behavior and attitudes of employees” (pp. 10-11).

Mais complexo, ainda, será perceber quem, nas organizações da Administração Pública, os colaboradores identificam como representante da outra parte do contrato, sendo certa a dependência direta ou indireta dessas instituições com órgãos de soberania do Estado que emanam regras de vinculação e de práticas que aquelas devem observar na relação que estabelecerem com os seus colaboradores.

Na revisão da literatura que efetuámos, não encontrámos estudos que nos deixassem pistas para que possamos, por agora, prelecionar mais sobre este aspecto do constructo.

Por forma a melhor sistematizar os aspectos nucleares do conceito de contrato psicológico apresentamos, de seguida, o Quadro 4.3 aludindo as suas principais propriedades.

Quadro 4.3: Principais Propriedades do Contrato Psicológico

PROPRIEDADE	DESCRIÇÃO
O contrato psicológico baseia-se em promessas percecionadas	Assentam na compreensão que o sujeito faz de sinais, objetos ou situações (e.g. documentos escritos, diálogos, práticas, normas ou políticas) acerca de intenções futuras. É a interpretação que o indivíduo faz que determina o contrato psicológico por ele perfilhado.
O contrato psicológico é perceptual e idiossincrático	Significa, pois, que outra pessoa pode decifrar promessas (implícitas ou explícitas) de modo completamente diferente. Mais, a compreensão de uma das partes pode não ser partilhada com a de outra parte (e.g., dirigentes, órgãos de gestão organizacional). Na mesma organização podem coexistir diversos contratos psicológicos que, por sua vez, influenciaram de modo distinto a forma percebida dos eventos organizacionais.
O contrato psicológico é subjetivo	São opiniões, crenças, valores, expectativas e aspirações de cada uma das partes em relação a promessas e obrigações implícitas no relacionamento. As partes não precisam de concordar com os termos do contrato para que uma delas creia na sua existência, i.e., nem o colaborador precisa concordar com tudo o que é oferecido, nem a organização assume o compromisso de atender a todas as expectativas daquele. Poderá, ainda, haver uma parte implícita ou escondida do contrato psicológico, que pode gerar ambiguidade no processo de entendimento.
O contrato psicológico é estável e durável	Os contratos psicológicos baseiam-se em promessas, perceções de intenções futuras, que, ao longo de um determinado espaço de tempo, assumem a forma de um modelo ou esquema mental que lhes confere um carácter relativamente estável e durável.

PROPRIEDADE	DESCRIÇÃO
O contrato psicológico é mutável	Muito embora, a maior parte das pesquisas enfatizem a visão de um momento estático do processo, o contrato psicológico pode ser continuamente renegociado, mudando em função das necessidades e expectativas do indivíduo e da organização. É um fenômeno dinâmico e pode ser influenciado por fatores relacionados com o macroambiente.
Confiança nos termos do relacionamento	As promessas e obrigações podem não serem necessariamente explícitas. É fundamental um relacionamento de confiança entre as partes.
Unilateralidade do contrato psicológico	Neste aspecto há que demarcar duas posições: 1. A organização, enquanto uma das partes no relacionamento, proporciona o contexto para a criação do contrato psicológico, mas não tem um contrato psicológico com os seus membros. Assume, na perspectiva do colaborador, uma forma antropomórfica. Com efeito as organizações, em si mesmas, não percebem, ainda que os gestores possam (eles próprios) perceber um contrato psicológico com os seus empregados e responder em conformidade. (D. M. Rousseau, 1995). 2. Guest e Conway (2002), citados por Côrtes and Silva (2006), contestam a ideia de unilateralidade do contrato psicológico, compreendendo-o como as percepções do indivíduo e da própria organização acerca das promessas e obrigações recíprocas provenientes da relação de trabalho.
O contrato psicológico transcende qualquer norma legal	Enquanto que os deveres legais não são percebidos, antes, são conhecimento sobre o que, por Lei, é devido e exigido; nos contratos psicológicos há uma percepção de reciprocidade de obrigações mútuas que transcendem qualquer norma ou disposição legal.
Existem dois contratos psicológicos por excelência	Um de curta duração no tempo e de natureza económica transaccional; outro de longa duração e de natureza social.

Fonte: Elaborado a partir de Anbreu and Silva (2006); Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007); George (2009); D. M. Rousseau (1995); M. C. C. Santos (2007)

4.2.2. Funções

P. G. M. Torres (2008), numa referência ao trabalho de Sims (1994), indica dois períodos de grande importância na orientação dada ao contrato psicológico:

- **De 1950¹²⁷ a 1980.**

Período caracterizado por alguma estabilidade na relação de trabalho onde o contrato era previsível e próspero, i.e., nas palavras de P. G. M. Torres (2008), “trabalho árduo e lealdade eram sinónimo de emprego seguro e recompensas certas, quer a nível financeiro, quer na progressão de carreira” (p.45).

Este relacionamento foi tradicionalmente caracterizado por uma perspectiva algo paternalista das organizações para com os seus colaboradores. Este era o *velho acordo* entre empregado e empregador, paralelo ao contrato formal de trabalho que, de acordo com a literatura, parece ter sido mais um mito que uma realidade (A. P. V. G. Ferreira, 2007). Com efeito, a relação laboral de longo prazo e de segurança não era apanágio da maior parte dos países mas, apenas, de organizações com maior resistência aos mercados e às crises económicas.

- **Desde a década de 80 até à data.**

Bons desempenhos, empenhamento e lealdade organizacional não significam mais segurança no emprego. Fenómenos como downsizing, outsourcing, ausência de empowerment ou accountability, alterações à Lei do trabalho, ou a simples forma de perceber a conjuntura social, política e financeira, afetam de modo significativo a perceção individual acerca da disposição da organização para assumir atos de reciprocidade, seja em termos de segurança, benefícios, retribuições, equidade ou

¹²⁷ Na análise que fazemos do conceito de contrato psicológico partimos dos trabalhos realizados por Argyris, primeiro autor a usar aquela terminologia. Porém, anteriormente, já existiam modelos que apelavam para uma relação de troca com obrigações contratuais não escritas, como seja, por exemplo, o *Modelo de contrapartida-contribuição*, de Marche Simon's (1958), baseado na teoria do equilíbrio (B. V. L. Costa & Paulo, 2010).

justiça, comprometendo, assim, um aspecto central do constructo: a confiança.

Esta fase, designada por *novo acordo*, coloca a tónica na responsabilização dos colaboradores, i.e., espera-se que as organizações possam criar oportunidades para que, cada um dos seus atores, assumam a condução do seu próprio destino.

Cada vez será menor a probabilidade de presenciarmos relações laborais seguras e duradouras, razão que nos leva a questionar quanto à conceptualização de alguns aspectos do constructo que hoje são invocados na literatura.

Independentemente dos termos e conteúdo do contrato psicológico, que mais à frente iremos abordar, registamos, desde já, a importância que reveste esta forma contratual para o desenvolvimento e sucesso das organizações, para além das estruturas, processos, materiais e tecnologias. Para Guzzo and Nooan (1994), os contratos psicológicos podem ser entendidos como a *cola* que liga os colaboradores à organização. E assim o é de tal modo que, perante situações de incumprimento dos termos do contrato (quebra ou violação), emergem atitudes e comportamentos como redução do comprometimento, insatisfação ou outras formas de desafeto, podendo mesmo ocorrer situações de abandono.

São, essencialmente, três as funções do contrato psicológico (Correia & Mainardes, 2010; Leiria et al., 2006):

- **Redução da insegurança** - ao atenuar o nível de insegurança decorrente de omissões ou ambiguidades não clarificadas pelo contrato formal. O contrato psicológico preenche lacunas existentes na relação, conferindo um sentimento de segurança aos sujeitos por acreditarem possuir um acordo com a organização (Chambel & Fontinha, 2009; J. R. P. Silva, 2008).
- **Sentido orientador do comportamento dos indivíduos na organização** - na relação de trabalho, os indivíduos tendem a comparar as obrigações e as compensações entre as partes, adequando o seu

comportamento em função da avaliação que fazem desses *outcomes* (Leiria et al., 2006).

- **Promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência dos indivíduos sobre a organização** – o contrato psicológico desperta, nos sujeitos, um sentimento de que podem, enquanto atores, influenciar o seu próprio destino na organização com um papel ativo e decisivo sobre o cumprimento das suas obrigações (Leiria et al., 2006; J. R. P. Silva, 2008).

Nos últimos anos tem-se assistido, nos diversos domínios de atividade, a uma tendência generalizada marcada por uma redução de contratos formais e duradouros, dando lugar a outras formas de compromisso e relação de troca entre os sujeitos e as organizações. Emerge, assim, a necessidade de entender os mecanismos que as sustentam e que interferem no seu processo de construção e desenvolvimento.

4.3. FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E TRANSFORMAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

*Um barco está seguro no porto,
no entanto não são construídos para isso.*

(Grace Hopper)

Da definição do conceito de contrato psicológico concluímos que este é condicionado pela interpretação subjetiva que cada pessoa faz, a partir de um conjunto de circunstâncias que determinam as perceções individuais.

Não é possível generalizar, para todos os sujeitos, o momento em que o contrato psicológico é criado. Situações haverá em que este se constitui, mesmo em momento anterior ao contrato formal, a partir das expectativas do sujeito, ligadas intrinsecamente às suas necessidades e às necessidades da organização (Cantisano & Domínguez, 2007), ou “ the parties may begin to formulate the

contract prior to employment by seeking out information on ‘trustworthiness’ from sources such as the media, friends or the organizational network or Professional bodies” (George, 2009, p. 19).

O contrato psicológico é um modelo mental (D. M. Rousseau, 1995). E as mensagens interpretadas pelos indivíduos podem ter origem em diversas fontes. Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) enumeram alguns desses fatores, como sejam: **(1) promessas explícitas da organização** (e.g., referências a boas oportunidades de promoção no momento do recrutamento e seleção dos indivíduos); **(2) observação das ocorrências com outros membros organizacionais** (e.g., se aos colegas foi percebido emprego estável, o sujeito entende que a organização terá para consigo igual comportamento); **(3) observação de eventos passados** (e.g., tratamento conferido a infrações disciplinares; ajuda financeira a empregados com dificuldades momentâneas).

A interpretação de tais mensagens depende, em bom rigor, de cada indivíduo, i.e., de esquemas mentais que podem condicionar a aceção do objeto, bem como a interpretação subjetiva que faz acerca das obrigações que comete a si próprio e à organização. O contrato psicológico pode, assim, ser concebido de forma diversa por cada sujeito.

Correia and Mainardes (2010) vão mais longe na sua dissertação e defendem que o contrato psicológico existe no “quadro interpretativo que cada indivíduo cria” podendo-se dizer que, no limite, “existem tantos contratos psicológicos, quantos os colaboradores organizacionais” (p.269).

D. M. Rousseau (1995) terá sido uma das primeiras autoras a desenvolver um modelo explicativo da formação do contrato psicológico. Para a autora havia que considerar dois fatores: (1) **individuais**, que envolvem os processos de codificação e decodificação de mensagens organizacionais, bem como as próprias predisposições dos sujeitos; (2) **organizacionais**, que correspondem a normas sociais, integrando, essencialmente, informações de outros atores organizacionais ou representantes da organização que veiculam promessas, da

parte desta, que descrevem propósitos para o futuro [e.g., processos de recrutamento e socialização¹²⁸, (D. M. Rousseau, 2001)].

A Figura 4.1, que seguidamente se apresenta, esquematiza o processo de formação do contrato psicológico, de acordo com a conceção de D. M. Rousseau (1995).

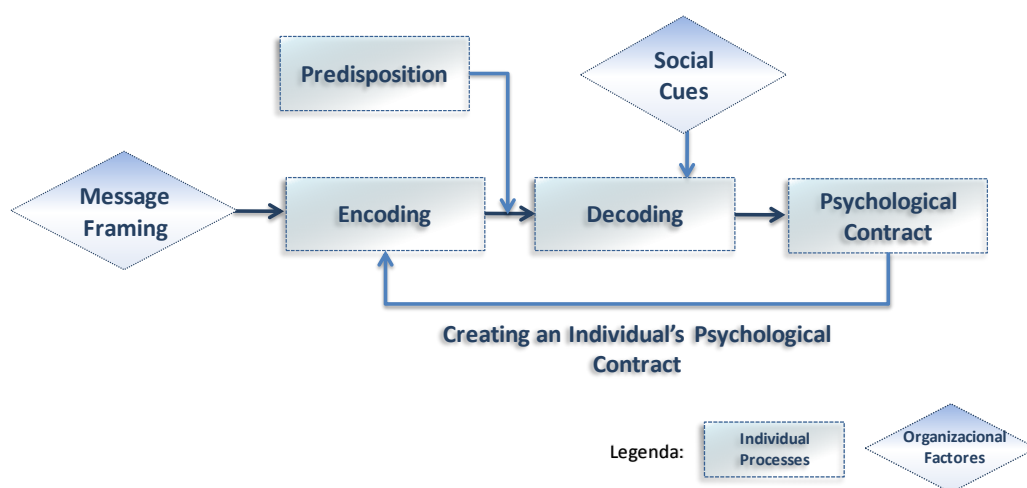


Figura 4.1: Formação do contrato psicológico individual

Fonte: D. M. Rousseau (1995, p. 33)

Parece-nos, porém, que o modelo anteriormente apresentado será prejudicado se não se atenderem aos **fatores contextuais**. E certo é que as crenças acerca das obrigações mútuas, criadas com base em promessas, experiências pessoais ou de outrem, juízos de avaliação, motivos e objetivos individuais, padrões educacionais ou culturais, atenderam aos contextos em que estes foram apreendidos. Sejam de natureza cultural, social, económica ou política, as normas que decorem destes fatores produzem impacto na interpretação realizada por cada indivíduo.

¹²⁸ Encontramos várias referências na literatura que propugnam a tese de que entendimento sobre os contratos psicológicos, aquando do início de uma relação formal de trabalho, reveste particular importância, pois, a gestão de expectativas pode acautelar a ocorrência de perceção de estados de incumprimento no futuro (Côrtes & Silva, 2006; Guest, 2004b).

Guest (2004a, 2004b) consubstancia tal imprescindibilidade quando evoca os aspectos relacionados com o contrato formal de trabalho, bem como fatores contextuais como a legislação, condição económica, entre outros, para o estudo dos determinantes da formação do contrato psicológico.

Assim, partindo de um conjunto de mensagens de cariz pessoal e social, os sujeitos inferem promessas por parte da organização que, como corolário, determinam um processo interpretativo de significados, percetivo de padrões de comportamento e de aprendizagem por observação, acerca de potenciais obrigações mútuas entre os indivíduos e a organização onde exercem a atividade profissional (Figura 4.2).

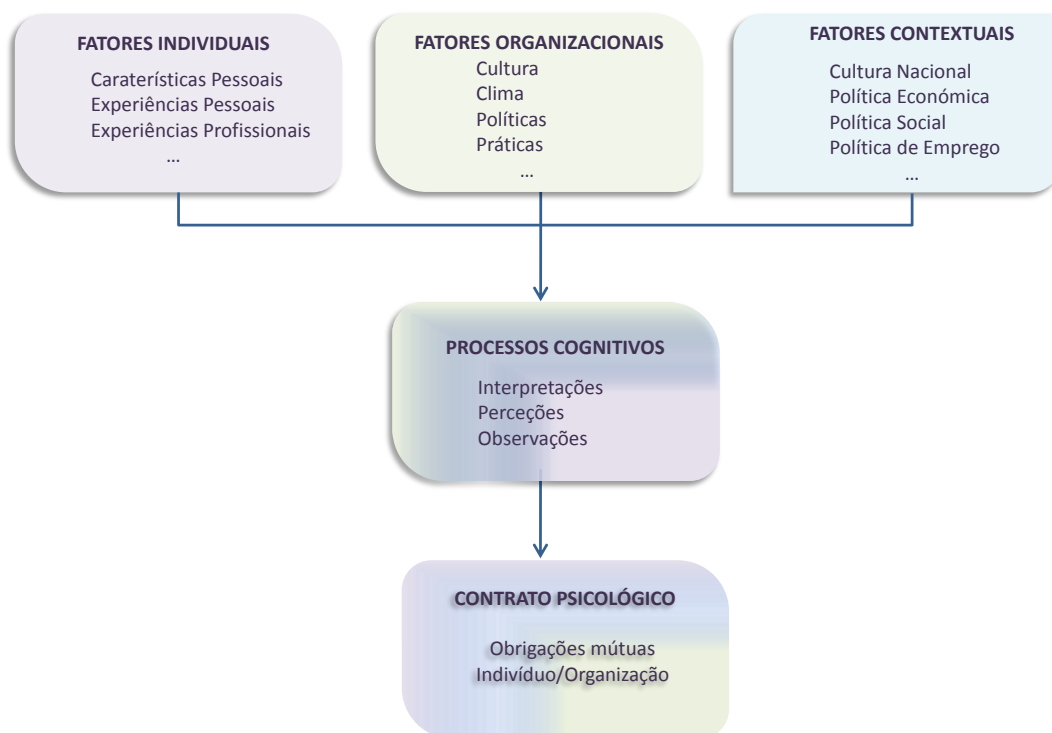


Figura 4.2: Fatores influenciadores na formação do contrato psicológico

Fonte: Adaptado de S. I. S. F. V. Ferreira (2008)

Em certo modo, o contrato psicológico enquanto modelo mental construído sobre um determinado contexto baseia-se, já o dissemos, na ideia de uma promessa que lhe confere uma natureza relativamente estável e durável. Não

obstante, e de acordo com a literatura, aquele pode ser desenvolvido e modificado durante a permanência do indivíduo na organização (George, 2009).

Segundo Correia and Mainardes (2010), quanto maior o período da relação formal e “quanto mais as partes interagirem, maior a quantidade de contribuições que podem ser consideradas no contrato” (p.269). Estes autores, referindo-se ao trabalho de Robinson, Kraatz e Rousseau (1994), defendem que o contrato psicológico desenvolve-se de forma dinâmica pela interação entre os sujeitos e os diferentes atores organizacionais que, sistematicamente, pela sua ação, enviam uma diversidade de mensagens (verbais ou não verbais e de modo mais ou menos inconsciente), criando um quadro de expectativas sobre a relação.

A literatura identifica dois tipos de fatores que podem, de algum modo, influenciar o desenvolvimento do contrato psicológico (Correia & Mainardes, 2010), a saber:

- **Fatores individuais internos** formados pelos motivos e expectativas que cada sujeito estabelece, de acordo com o que percebem receber pelo contrato de trabalho. São motivos e expectativas, essencialmente, associados a fatores económicos (e.g., perspectiva de uma aumento remuneratório), a fatores sócioemocionais/profissionais (e.g., sentimento de afiliação), e a fatores de autoestima e utilidade social (e.g., participação para o alcance de resultados);
- **Fatores externos** onde se inclui a informação social que é veiculada pelos diversos atores organizacionais; comportamentos percebidos pelos sujeitos e por estes avaliados em termos de equidade, integridade e confiabilidade, por comparação com os seus pares e com o processo de troca com a organização.

Na conceção de D. M. Rousseau (1996) “there are two ways to change the psychological contract, accommodation and transformation” (p.50). Segundo a autora, no processo de **acomodação** os termos do contrato são modificados, clarificados, substituídos ou expandidos, mantendo-se, porém, o espírito do

antigo contrato. Situação diversa de um processo de **transformação** do contrato psicológico. Nesta eventualidade, as alterações são radicais sendo previsível que surjam novas expectativas.

A transformação de um contrato psicológico não é, necessariamente, uma ocorrência negativa, como ocasionalmente é sugerido nalguma literatura¹²⁹. Com efeito, e de acordo com Wetzel (2001), se bem orientado, pode induzir a uma nova base de relacionamento e comprometimento entre as partes. Se mal gerido, pode conduzir a um sentimento de incumprimento dos termos do contrato, com consequências negativas para o indivíduo e para a própria organização.

As necessidades dos indivíduos e das organizações modificam-se ao longo do tempo. D. M. Rousseau (1995) considera o tempo como o fator mais importante no processo de mudança do contrato psicológico. Advoga a autora que, com o passar do tempo, alteram-se os termos do acordo e o ambiente onde o contrato de desenvolve.

Porém, parece-nos que, atualmente, o fator contextual assume um papel primário relativamente ao tempo, pois tudo altera em ritmos nunca antes vistos e em tempos incertos. Um ambiente em contínua modificação como aquele que envolve hoje as organizações potencia, consideravelmente, a probabilidade de alterar a perceção que as partes têm acerca dos termos implícitos e explícitos que fundam o contrato psicológico. Como consequência, é admissível que a (re)avaliação, ou mesmo, a renegociação do contrato psicológico sejam processos mais frequentes comparativamente com períodos passados.

Estamos em crer, mais do que nunca, que a relativa estabilidade do contrato psicológico é um aspecto mais teórico do constructo. Com efeito, a realidade social é dinâmica e imprevisível e, de algum modo, afeta a relação do indivíduo com a organização, assim como os próprios objetivos e necessidades das partes,

¹²⁹ Segundo (S. I. S. F. V. Ferreira, 2008), a “transformação, radical, implica a criação de um novo contrato e corre, frequentemente, o risco de ser interpretada como violação” (p.29).

ou então, simplesmente determina o esvaziamento de conteúdo do próprio contrato. Esta interpretação é, em certo sentido, defendida por Anbreu and Silva (2006). Preconizam as autoras que o contrato psicológico é dinâmico e pressupõe uma contínua renegociação, num processo de influência mútua para a satisfação de expectativas criadas pelas partes.

A Figura 4.3 apresenta um modelo integrado do processo de construção, de ajustamento e de reavaliação do contrato psicológico, na perspectiva do indivíduo.

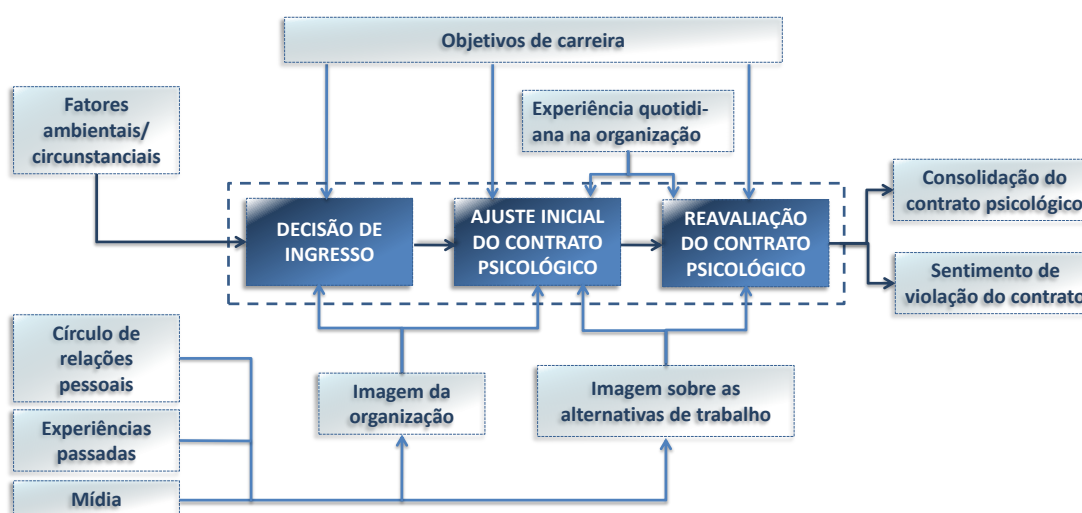


Figura 4.3: *Modelo de construção, ajustamento e reavaliação do contrato psicológico*

Fonte: Adaptado de Côrtes and Silva (2006)

Já nos referimos anteriormente aos processos de construção e ajustamento. Fixamo-nos, agora, no processo de reavaliação do contrato psicológico. Se as atitudes e comportamentos forem interpretados como consistentes com os termos das promessas, haverá uma tendência para a consolidação do contrato, potenciando um aumento do nível de confiança e reforço dos termos do contrato. Contrariamente, se forem percebidas dissonâncias entre o discurso e a prática organizacional, ainda que seja, especificamente, numa promessa não satisfeita pode haver lugar a um sentimento de incumprimento do contrato

psicológico (por quebra ou violação¹³⁰), com efeitos negativos ao nível da motivação, do comprometimento e lealdade do indivíduo.

4.4. DINÂMICA E LIMITES DO CONTRATO PSICOLÓGICO

*Los hombres combaten con más furia
por sus intereses que sus derechos.*

(Napoleón)

Um dos aspectos mais marcante das relações atuais de trabalho consiste na mudança da natureza e das características dos contratos entre os indivíduos e as organizações (Côrtes & Silva, 2006).

Diversas pesquisas têm evidenciado a natureza dinâmica do contrato psicológico em contínua construção ao longo do tempo, como resultado da evolução das necessidades dos indivíduos e das organizações (Tyagi & Agrawal, 2010).

O contrato psicológico acompanha a própria dinâmica interna da organização e abarca as contingências do ambiente em que se integra. De igual modo poderá afirmar-se que, para o indivíduo, o contrato psicológico não permanece inalterado no tempo, mas antes observa “internal changes, which happen naturally over time as part of the maturation process, personal development, ageing and the contract’s duration” (Tyagi & Agrawal, 2010, p. 383).

Seja com o decorrer do tempo, resultado do processo de mutação das necessidades dos indivíduos e da organização, pela permanente alteração do contexto em que o contrato psicológico se forma e desenvolve, e/ou pela

¹³⁰ Especificaremos estes conceitos mais à frente neste capítulo.

percepção de que as partes têm acerca dos termos do contrato, “o indivíduo vai alargando a sua área de aceitação e influência, e a relação de trabalho estreita-se” (Correia & Mainardes, 2010, p. 269).

Introduzimos, agora, uma nova característica do contrato psicológico: o seu âmbito.

Para Parks, Kidder, and Gallagher (1998) o âmbito projeta-se numa classificação de *mais estrito a mais abrangente*. Este aspecto relaciona-se com as percepções que os indivíduos fazem acerca da rigidez das fronteiras entre os limites do relacionamento profissional e outros da esfera privada (Parks et al., 1998). De acordo com os autores, estaremos perante um contrato psicológico de âmbito mais abrangente quando o sujeito perceciona as suas responsabilidades laborais para além do período normal de trabalho, estendendo-se ao período que lhe pertence na esfera da vida pessoal. Por sua vez, considera-se que um contrato é de âmbito mais estreito se o seu titular não imiscuir responsabilidades profissionais na sua vida privada. Tendencialmente, “quanto menor for o âmbito do contrato psicológico, menor é a probabilidade de os empregados se envolverem nos resultados e valores da organização” (M. C. C. Santos, 2007, p. 23).

De acordo com Correia and Mainardes (2010), o contrato psicológico mantém-se equilibrado, sem que haja prejuízo no comprometimento e desempenho organizacional, se as alterações que decorrem da própria dinâmica do contrato psicológico não ultrapassarem os limites que os indivíduos estabelecem como aceitáveis. Com este fundamento compreende-se a importância que em diversas áreas da gestão de recursos humanos, nomeadamente na gestão por objetivos e avaliação do desempenho, se afirma que é determinante o alinhamento dos objetivos individuais aos objetivos estratégicos (institucionais), (Camara et al., 2007; J. F. Gomes et al., 2008).

Nas palavras de Tyagi and Agrawal (2010) “If people are bottom-line business drivers, their capabilities and needs should be fully integrated into the business

process and planning. The purpose of business strategy becomes how to get the best return from employees' energies, knowledge and creativity" (p.383).

Neste sentido, perante novas exigências da organização, o indivíduo responderá favoravelmente se perceber que aquela lhe proporciona algo em troca capaz de satisfazer as suas necessidades. Ao contrário, se o sujeito percebe que são ultrapassados os limites de aceitação "pode resultar um desvio cognitivo ou um desvio de contrato, condicionando uma revisão do contrato psicológico ou o seu abandono" (Correia & Mainardes, 2010, p. 269).

O trabalho desenvolvido por Menegon and Casado (2006) é um exemplo claro da importância que reveste a observância da dinâmica de desenvolvimento e (re)avaliação do contrato psicológico e o ajustamento que se opera nos seus limites. Na sua investigação, as autoras puderam identificar novas categorias de reações à percepção de incumprimento do contrato psicológico que, segundo as mesmas, ainda não se encontravam citadas na literatura. Referiam-se, pois, à perda de comprometimento, sentimento de vingança e depressão.

A capacidade de aceitação e de influência dos termos e conteúdo do contrato psicológico é influenciada por dois limites do conceito: o primeiro respeita ao facto do contrato psicológico existir ao nível do indivíduo, sustentado em crenças relativas a uma relação de troca com a outra parte do contrato; o segundo limite sustenta-se em expectativas acerca de um conjunto de obrigações recíprocas que o indivíduo e a organização (ou o seu agente) acreditam estar comprometidos (Correia & Mainardes, 2010). Significa, pois, que áreas do contrato psicológico consideradas periféricas para uns, poderão ser fundamentais para outros.

4.5. TIPOS E CONTEÚDOS DO CONTRATO PSICOLÓGICO

*Se, ao renunciarem às relações com os empregados,
as empresas perderem igualmente a capacidade de desenvolverem indivíduos,
então terão certamente feito um pacto com o Diabo.*

(Peter Drucker, 2002)

Não encontramos, na literatura, trabalhos que refiram especificamente o conteúdo do contrato psicológico na Administração Pública portuguesa. E muito raros são os estudos realizados no âmbito deste setor de atividade. A justificação mais plausível remete para o facto de, até há poucos anos atrás, se registar uma relação contratual tradicionalmente consistente, homogénea e estável, onde os colaboradores, por regra, seriam promovidos pelo tempo de antiguidade, em troca de uma dita *lealdade organizacional*. Os termos desta relação estavam interiorizados na própria cultura do serviço público.

Outro argumento que poderá fundamentar a estabilidade do contrato psicológico na Administração Pública respeita ao papel mediador exercido pelos sindicatos da função pública que, atentos aos interesses dos funcionários, negociavam diretamente com os órgãos governamentais e em nome de todos os colaboradores – sindicalizados ou não.

Observámos a investigação de (J. V. Santos & Gonçalves, 2010) que teve como principal contributo a adaptação de escalas relativas ao incumprimento do contrato psicológico, através da escala de violação do contrato psicológico de Robinson e Morrinson (2000) e das escalas de rutura do contrato psicológico de Rousseau (2000), aplicadas a uma amostra de 635 ativos humanos de universidades públicas portuguesas. Não percebemos do enquadramento teórico apresentado pelas autoras, qualquer distinção entre os termos e conteúdo do contrato psicológico de colaboradores integrados em organizações da esfera pública ou privada. Tanto mais que as escalas trabalhadas não são específicas para um setor único de atividade.

Em 2007, Garcia e seus colaboradores estudaram o conteúdo e o estado do contrato psicológico numa organização da Administração Pública espanhola¹³¹. Preconizam os autores que “son escasos los estudios en empresas o en la administración pública” (p.393), e afirmaram, à data, que, em Espanha, “y hasta donde sabemos, son inexistentes” (p.393).

De acordo com Garcia et al. (2007), a abordagem da temática no âmbito da esfera pública obriga a uma extensão importante daquele que se tornou o entendimento convencional do contrato psicológico, assim como atender ao facto de que a natureza do trabalho no setor público é diferente do setor privado. Mais referem, que os resultados obtidos em estudos empíricos com amostras em organizações de âmbito privado podem não ser generalizáveis ao setor público.

Em nosso entender, esta perspetiva constitui o melhor ponto de partida para a nossa abordagem aos tipos e conteúdos do contrato psicológico. Perante o parco conhecimento destes aspectos do constructo para a atividade da esfera pública, faremos uma revisão inicial da literatura no âmbito em que os estudos existentes foram desenvolvidos e, no final, confrontaremos a nossa análise com os resultados da investigação de Garcia e seus colaboradores, a que temos vindo a fazer referência.

Vimos, anteriormente, que cada contrato psicológico é individual e único, podendo, numa organização, existir tantos quanto o número de colaboradores a ela afetos. Não obstante, de acordo com Anderson and Schalk (1998) poder-se-á criar uma tipologia resultante do cruzamento de duas dimensões básicas:

- a ***duração do contrato*** formal de trabalho;
- os ***termos de desempenho***, que consideram os objetivos de trabalho que a organização estabelece para cada um dos seus colaboradores e as recompensas contingentes do resultado do desempenho.

¹³¹ Numa amostra composta por 697 trabalhadores.

Também D. Rousseau et al. (2004) referindo-se às mesmas dimensões, afirmam que “psychological contract vary along these two dimensions to yield four different forms: transactional, relational, balanced, and transitional” (p.312), que podemos representar através do Quadro 4.4.

Quadro 4.4: Tipos de Contrato Psicológico

DURAÇÃO DO CONTRATO	TERMOS DE PERFORMANCE	
	ESPECIFICADO	NÃO ESPECIFICADO
LONGO PRAZO	Equilibrado (ou balanceado) - Alto envolvimento - Alta integração/identificação - Desenvolvimento contínuo - Apoio mútuo - Dinâmico	Relacional - Alto envolvimento - Alto empenhamento afetivo - Alta integração/identificação - Estabilidade
CURTO PRAZO	Transacional - Pouca ambiguidade - Saída fácil/turnover - Baixo envolvimento - Livre para novos contratos psicológicos - Pouca aprendizagem - Fraca integração/identificação	Transicional - Ambiguidade - Incerteza - Alto turnover - Instabilidade

Fonte: Elaborado a partir de A. P. V. G. Ferreira (2007); D. Rousseau et al. (2004)

De modo bastante enfático, a literatura atribui maior relevância aos contratos transacionais e relacionais (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). A. P. V. G. Ferreira (2007), ao referir uma linha mais fundamentalista, alega que “a generalidade da literatura da área divide os conteúdos do contrato psicológico em dois tipos: de natureza relacional e de natureza transacional ... [que] também tem servido para caracterizar o ‘velho’ e o ‘novo’ contrato” (p.29). A autora, com base nos seus estudos, giza a ideia de que a natureza da relação entre o indivíduo e a organização, nos últimos anos, tem evoluído “para uma maior

transaccionalidade dos termos do contrato psicológico” (p.29). Entendimento que é corroborado por Correia and Mainardes (2010) ao afirmar que a literatura mais recente “acentua a mudança de um contrato psicológico relacional, para um contrato psicológico mais transaccional” (p.271). O Quadro 4.5 apresenta as principais diferenças entre aqueles, em termos de duração, nível de especificidade, recursos, promessas, e negociação.

Quadro 4.5: Contratos Transacionais e Relacionais – Principais Diferenças

	TRANSACTIONAL PSYCHOLOGICAL CONTRACTS	RELATIONAL PSYCHOLOGICAL CONTRACTS
TIME FRAME	• Short-term • Time-bounded promises	• Long-term • Open-ended promises
DEGREE OF SPECIFICITY	• Highly specified	• Loosely specified • Amorphous
RESOURCES EXCHANGED	• Tangible • Having a monetary value	• Intangible • Likely to be socio-emotional
EXPLICITNESS OF PROMISES	• Explicit	• Implicit
NEGOTIATION	• Likely to be explicit and require formal agreement by both parties	• Implicit and unlikely to involve actual agreement by both parties
EXAMPLES	• <i>Pay in Exchange for number of hours worked</i>	• <i>Job security in exchange for employee loyalty</i>

Fonte: Conway and Briner (2005, p. 44)

Apesar da primazia dada por grande parte dos estudos ao tipo de contrato transaccional e relacional, como refere A. P. V. G. Ferreira (2007), os termos destas formas contratuais não são mutuamente exclusivos. Mais, atenta a natureza subjetiva do contrato psicológico é possível que os sujeitos experimentem características de ambos, podendo coexistir uma diversidade de formas intermédias (Correia & Mainardes, 2010).

Sendo certo que diferentes conteúdos do contrato psicológico potenciam atitudes e comportamentos distintos entre os indivíduos, para melhor

conhecimento e caracterização das possíveis relações contemporâneas entre os sujeitos e as organizações onde exercem a sua atividade profissional, parece-nos que se revela oportuna a apresentação dos vários tipos de contrato psicológico identificados na literatura. Assim, considerando o articulado de Conway and Briner (2005); Dabos and Rousseau (2004); George (2009); D. M. Rousseau (1995) apresentamos, seguidamente, os principais conteúdos e características do contrato relacional, transaccional, equilibrado e transaccional.

O **contrato relacional** é, genericamente, especificado por uma relação de longo prazo, sendo os termos contratuais dinâmicos e mais subjetivos. A relação caracteriza-se pela confiança mútua, por obrigações de lealdade, por uma elevada integração e comprometimento afetivo baseado em trocas sócio-emocionais. As recompensas concedidas aos colaboradores são pouco contingentes do seu desempenho, mas antes resultam da sua pertença e participação na organização. Espera-se que o empregado seja leal à organização, enquanto que a organização lhe deve proporcionar estabilidade de emprego, desenvolvimento profissional e bem-estar individual e familiar. São, de resto, relações com um certo sentido paternalista por parte da organização, de acordos estáveis e (re)negociados implicitamente no sentido de se manterem relações duradouras.

O **contrato transaccional** caracteriza-se por termos contratuais de curto prazo, mais específicos e de menor abrangência. Nesta forma contratual, a relação de trabalho é substancialmente baseada em fatores de natureza económica, sendo que o aspecto remuneratório assume uma natureza competitiva e contingente ao desempenho. Espera-se que o colaborador cumpra um conjunto limitado e bem definido de obrigações, sem que tal o sujeite a um dever de lealdade ou compromissos para o futuro. Da organização espera-se que cumpram as suas obrigações de compensação ao colaborador pelo trabalho por ele realizado, não sendo expectável que lhe proporcione formação ou lhe faculte oportunidades de desenvolvimento. Das principais características deste tipo de relação salientam-se a ausência de envolvimento pessoal no trabalho podendo a essência do contrato ser expresso "*as 'a fair day's work for a fair day's pay' "*" (Rousseau citada por Tyagi and Agrawal (2010, p. 385)).

O **contrato equilibrado**, também designado por alguma literatura por balanceado, é caracterizado por um envolvimento de longo prazo. Simultaneamente, os termos da relação de emprego são dinâmicos, abertos, de grande flexibilidade e suscetíveis de virem a ser condicionados por mudanças circunstanciais como, por exemplo, pelo sucesso económico da organização ou por oportunidades de desenvolvimento profissional ou de carreira para o colaborador.

O processo de recompensa ao colaborador é conferido em função do seu desempenho e contributos para a consecução dos objetivos organizacionais. Não é garantida a estabilidade de emprego. No entanto, a organização envida esforços no sentido de proporcionar aos seus colaboradores a formação de que estes necessitam para o seu desenvolvimento e para que mantenham valor profissional no mercado laboral externo. Espera, em troca, que tragam à organização os benefícios daí decorrentes.

O contrato equilibrado apresenta algumas características do contrato relacional e do contrato transaccional. Se por um lado se constata uma identificação com a organização, a lealdade, o compromisso de desenvolvimento contínuo, por outro, é marcado por fatores de índole económica, em função do esforço e desempenho pessoal, bem como uma grande orientação para os resultados.

O **contrato transaccional** reflete a quebra ou ausência de acordo.

Nem toda a literatura entende a sua natureza como uma “verdadeira” forma de contrato psicológico, mas antes como um estado cognitivo refletindo as consequências de mudança e transições que colidem com acordos previamente estabelecidos. Em qualquer das circunstâncias, a relação nesta forma contratual, por natureza de curto prazo, decorre num quadro de incerteza acerca das obrigações mútuas, com elevados níveis de desconfiança e um empobrecimento das expectativas no que concerne à relação futura. Para além do baixo envolvimento, não há compromisso da organização para com o colaborador nem deste para com a organização.

O Quadro 4.6 sistematiza as principais características dos quatro tipos de contrato psicológico que acabámos de apresentar.

Quadro 4.6: Caracterização dos Tipos de Contrato Psicológico

FORMA CONTRATUAL	DEVERES/OBRIGAÇÕES DO INDIVÍDUO (O QUE SE ESPERA QUE FAÇA)	DEVERES/OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (O QUE SE ESPERA QUE FAÇA)
RELACIONAL	- Manter-se na organização e desempenhar o que lhe está consignado, mas também adoptar comportamentos de cidadania organizacional – isto é: “a fazer tudo o que for necessário”. - Identificar-se com os valores organizacionais. - Ser leal à organização, empenhar-se da defesa dos seus (dela) interesses, ser bom cidadão organizacional.	- Oferecer remuneração estável e emprego a longo prazo ao empregado. - Actuar com justiça, seja do ponto de vista distributivo, procedimental ou interacional. - Proporcionar oportunidades de formação e de desenvolvimento na carreira. - Cuidar dos interesses e bem-estar do empregado e da sua família.
TRANSACIONAL	- Desempenhar apenas aquilo para que é pago. - Trazer “valor acrescentado” para a organização (sob pena de poder ser substituído por quem o traga). - Responsabilizar-se pelo desenvolvimento das suas próprias competências e conhecimentos. - Ser responsável pela sua própria carreira profissional (dentro ou fora “daquela” organização). - Respeitar os valores e a cultura da organização, mas sem que necessariamente se identifique com eles. - Não tem quaisquer obrigações de permanecer na organização ou de ser-lhe leal.	- Especificar claramente as funções que espera que o empregado execute. - Remunerar em função do desempenho. - Aceitar como legítima a saída do empregado. - Não tem quaisquer obrigações de proporcionar estabilidade de emprego e/ou formação para desenvolvimento de carreira do empregado.
EQUILIBRADO	- Desenvolver competências com valor no mercado e que tragam valor acrescido à organização. - Desempenhar novas e mais desafiantes funções, em decorrência dos desafios de competitividade a que a	- Fomentar a empregabilidade do colaborador. - Criar oportunidades de desenvolvimento para o emprego no seio da organização. - Apoiar a aprendizagem contínua do empregado e auxiliá-lo a executar

FORMA CONTRATUAL	DEVERES/OBRIGAÇÕES DO INDIVÍDUO (O QUE SE ESPERA QUE FAÇA)	DEVERES/OBRIGAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO (O QUE SE ESPERA QUE FAÇA)
	organização está submetida. Ajudar a organização a tornar-se e manter-se competitiva.	eficazmente tarefas progressivamente exigentes.
TRANSICIONAL	- O empregado sente que a organização é inconsistente nos sinais relativos às suas intenções. Daí resultarem sentimentos de desconfiança. - O empregado sente incerteza acerca das suas obrigações para com a organização. - O empregado espera receber retornos organizacionais progressivamente menores do que os colhidos no passado.	- O empregador desconfia dos seus empregados. - O empregador avalia o grau em que os empregados revelam incerteza na relação com a organização. - O empregador introduz mudanças que reduzem os benefícios concedidos aos empregados, assim delapidando a qualidade de vida laboral relativamente à dos períodos precedentes.

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 217) [elaborado a partir de Rousseau (1995, 2000); Castanheira & Caetano (1999)]

Façamos, agora, uma síntese das dimensões do contrato psicológico.

Tomando como referência o estudo exploratório de Castanheira e Caetano (1999) que teve como premissa estudar as dimensões do contrato psicológico, bem como a análise do estudo de A. P. V. G. Ferreira (2007), apresentam-se como obrigações da organização:

- formação e carreira;
- remuneração, incentivos e benefícios;
- cumprimento do contrato formal;
- bom ambiente e adequadas condições laborais;
- justiça e equidade de procedimentos e apoio organizacional.

São obrigações do colaborador:

- disponibilidade de alteração de horário de trabalho;
- disponibilidade para aceitação de mais ou outras funções;
- lealdade organizacional;
- competência para o exercício das funções;
- disponibilidade para eventual transferência intraorganização;
- comunicar com a devida antecedência a decisão de abandono da organização.

Parece-nos, contudo, que as dimensões que acabámos de identificar não deverão ter uma leitura e interpretação purista, pelos seguintes fatores:

1º a maior parte dos estudos exploratórios conducentes à identificação dos conteúdos do contrato psicológico, socorrem-se de amostras de empregados com um vínculo contratual de alguma estabilidade, níveis habilitacionais superiores e em funções técnicas ou de gestão. Ao negligenciar outras formas contratuais mais contingentes (e.g., trabalho temporário, por conta própria ou consultadoria), poderá enviesar qualquer tipo de generalização (A. P. V. G. Ferreira, 2007);

2º têm surgido estudos que colocam em causa a dicotomia tradicional entre contrato psicológico transacional *versus* relacional (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000 e 2002, citados por A. P. V. G. Ferreira (2007);

3º ainda que sem grandes evidências empíricas, é provável que as obrigações percebidas pelas partes do contrato psicológico sejam influenciadas por questões de natureza cultural de cada país e, se assim for, poderá haver alguma margem de erro na generalização de estudos realizados noutras culturas, sob outros regimes políticos, sociais e económicos.

Feita a revisão da literatura, no que concerne aos tipos e conteúdos do contrato psicológico, voltamos, como nos havíamos comprometido anteriormente, ao trabalho de Garcia et al. (2007) realizado no âmbito da Administração Pública, para confrontarmos, agora, a nossa análise com os resultados que os autores

obtiveram no estudo que teve como primeiro objetivo “conocer el conjunto de obligaciones que el empleado entiende que tiene su empleador en relación a sus empleados, y las que él tiene con ese empleador” (p.393).

Na perspectiva do colaborador, as obrigações mais frequentemente cometidas às organizações são: “proporcionar un trabajo razonablemente estable, la de garantizar un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato y la de proporcionar oportunidades de trabajo junto con otras personas de manera agradable” (p.408). Já as menos frequentes “se encuentran la de proporcionar un trabajo desafiante, la de ayudar a tratar con problemas que encuentra el empleado fuera del trabajo y la de permitir la participación en decisiones importantes” (pp. 408-409).

No que respeita aos aspectos que os empregados percebem com mais frequência como parte das suas obrigações, Garcia et al. (2007) indicam as seguintes: “ser puntual, ser un buen miembro del equipo de trabajo y ayudar a otros con su trabajo” (p.409). Sendo que, os aspectos em que se sentem com menor obrigação são: “trabajar con entusiasmo en tareas que preferiría no tener que hacer, ir a trabajar incluso si no se encuentra especialmente bien y realizar voluntariamente tareas que no forman parte de la descripción de su puesto” (p.409).

De um modo geral os compromissos que os colaboradores sentem como obrigações da organização integram-se, essencialmente, nos aspectos que envolvem a estabilidade de emprego, salário competitivo e bem-estar laboral. Com menor frequência se considera a obrigação da entidade empregadora promover o exercício de funções onde os indivíduos possam participar na tomada de decisão (Garcia et al., 2007).

Da parte dos colaboradores apenas o cumprimento do horário de trabalho se entende integrado no papel formal e, assim, inerente à responsabilidade do posto de trabalho. Os outros aspectos invocados apontam para uma predisposição do colaborador para uma conduta extrapapel, i.e., comportamentos que vão além do que é exigido pelo contrato formal, emergem

de forma espontânea e voluntária em benefício da organização. A que mais se evidencia no estudo de Garcia e seus colaboradores é o altruísmo.

Por tudo o que antecede, parece-nos que os resultados apresentados apontam para dimensões de um contrato psicológico de natureza, essencialmente, relacional.

4.6. O INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO: DA QUEBRA À VIOLAÇÃO

Geralmente os empregados não decidem deliberadamente ser contraproducentes. Eles respondem racionalmente àquilo que vêem e entendem, e conforme são recompensados.

(Amorim, 2004)

O contrato psicológico está intimamente ligado a uma gestão de expectativas. Todavia estes constructos não deverão confundir-se.

Numa interpretação sumária podemos entender que as expectativas são, de certo modo, crenças conscientes do sujeito. Já o contrato psicológico compreende esquemas cognitivos mais complexos que espelham a natureza idiossincrática da relação. Como clarificam Robinson and Rousseau (1994),

Expectations refer simply to what the employee expects to receive from his or her employer ...The psychological contract, on the other hand, refers to the perceived **mutual obligations** that characterize the employee's relationship with his/her employer. The psychological contract, unlike expectations, entails a belief in what the employer is obliged to provide, based on perceived promises of reciprocal exchange (p.246).

O cumprimento do contrato psicológico é, para Conway and Briner (2005), uma variável determinante para a explicação dos comportamentos dos indivíduos, bem como para a compreensão do modo como possam relacionar-se com a organização. Atento o que já havíamos explanado anteriormente, vejamos um simples exemplo: um colaborador que perceciona o incumprimento dos termos

de um contrato relacional poderá revertê-lo num contrato meramente transacional. Deste modo, altera as suas crenças acerca das suas obrigações para com a organização, sendo expectável uma relação sustentada em aspectos meramente económicos que se cinja, apenas, aos comportamentos fixados pelo próprio papel formal (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Na sua essência, o contrato psicológico é uma percepção subjetiva que difere de pessoa para pessoa, o que torna ainda mais complexo o conhecimento das idiossincrasias de cada sujeito (D. M. Rousseau, 1995). Antes de avançarmos neste linha de desenvolvimento importa clarificar os termos de um estado de tensão no contrato psicológico.

4.6.1. Concetualização da quebra e da violação do contrato psicológico

De acordo com Morrison and Robinson (1997), o contrato psicológico tem expressão nas ações dos sujeitos. Há evidências na literatura que apontam no sentido de que quando os colaboradores percecionam o incumprimento de expectativas (promessas) há um efeito negativo sobre o seu comportamento e as suas atitudes.

Um modelo profícuo, muito citado na literatura, para a compreensão do processo pelo qual a violação do contrato psicológico ocorre, foi explanado por Morrison and Robinson (1997) e é seguidamente representado pela Figura 4.4 na versão adaptada de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007).

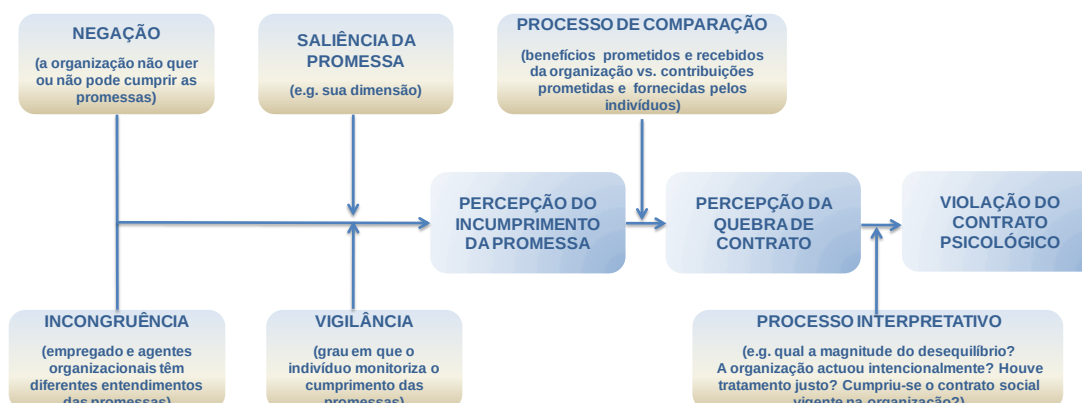


Figura 4.4: Modelo de Fatores Conducentes à (percepção da) Violação do Contrato Psicológico

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 221)

J. A. Hill, Eckerd, Wilson, and Greer (2009), com fundamento nas pesquisas de Morrison e Robinson (2000), defendem que são, essencialmente, dois os fatores que contribuem para a quebra¹³² dos contratos psicológicos: a negação e a incongruência.

Uma situação de **negação**

involves an obvious and intentional failure to meet existing obligations, the outcome of which is typically readily observable. This can occur when a party willfully decides to default on an obligation, or when a party is physically or financially unable to follow through on a commitment (J. A. Hill et al., 2009, p. 283).

Já a **incongruência** pode ocorrer devido a “differing cognitive schema resulting from varied backgrounds and prior experiences; complexity or ambiguity of the relationship terms; and a lack of communication between parties” (J. A. Hill et al., 2009, p. 283).

¹³² Também frequentemente designada na literatura por rutura.

A negação e a incongruência podem levar a um sentimento de discrepância, entre o que foi percebido como prometido e aquilo que foi percebido como satisfeito e, depende essencialmente de dois fatores: *saliência* e *vigilância*.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), a ***saliência*** da promessa refere-se à importância que o sujeito lhe atribui. Será, assim, tanto maior quanto maior a sua amplitude, seja pela sua relevância, pelo facto de ter sido transmitida explicitamente ou por circunstâncias recentes. A ***vigilância***, por sua vez, diz respeito ao grau em que o indivíduo observa o cumprimento das promessas pela organização. Três aspectos podem influenciar este fator: (1) *a natureza da relação* (e.g., contrato mais relacional ou mais transaccional); (2) *a percepção dos custos associados ao incumprimento da promessa* (e.g., os sujeitos são mais ou menos vigilantes consoante o tipo de ameaça que pressentem); (3) *a incerteza inerente à promessa* (e.g., tendencialmente os indivíduos são mais vigilantes quando pressagiam um elevado grau de incerteza acerca do cumprimento das promessas).

Perante a ***percepção*** de ***incumprimento*** ocorre, circunstancialmente, um ***processo de comparação*** entre, por um lado, o que foi prometido e cumprido pela organização e, do outro lado, o cumprimento das obrigações pelo sujeito. Neste confronto, estaremos perante uma situação de quebra do contrato psicológico quando o resultado denuncia um desequilíbrio. Significa pois, que não será bastante a percepção de uma promessa não cumprida mas que, adicionalmente, se “escrutine um desequilíbrio no rácio entre aqueles dois termos do binómio” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 219).

Antes de prosseguirmos na explanação dos conceitos do modelo dos fatores conducentes à percepção de violação do contrato psicológico, importa recordar que este é um processo subjetivo – o que significa que, perante as mesmas circunstâncias objetivas, outros indivíduos podem construir leituras distintas. Deste modo, o processo comparativo que faculta a passagem da percepção de uma promessa ou obrigação não cumprida em quebra do contrato pode ser

influenciado por um conjunto de enviesamentos cognitivos, por predisposições ou experiências pessoais ou pela própria natureza da relação.

Como observa M. C. C. Santos (2007), “indivíduos com diferentes sensibilidades à equidade avaliam e reagem de modos diferentes ao rácio dos elementos prometidos/recebidos” (p.29). Ou, por outro lado, prossegue a mesma autora, sujeitos “com auto-estima reduzida sejam mais susceptíveis a acreditar que as suas contribuições sejam inadequadas e menos susceptíveis a acreditar que uma promessa não cumprida signifique uma quebra do contrato” (pp.29-30).

Pelo **processo interpretativo** há uma tentativa, por parte do sujeito, de atribuir “um significado ao acontecimento e circunstâncias envolvidas na quebra do contrato” (M. C. C. Santos, 2007) que diferenciara um estado de **quebra** de um estado de **violação** do contrato psicológico.

Tal como Zhao et al. (2007) pudemos constatar que, para grande parte da literatura, “the term violation and breach are sometimes used interchangeably” (p.649). No entanto, Morrison and Robinson (1997)¹³³, no seu modelo, propõem a distinção entre estes constructos sugerindo que a “breach is the cognitive evaluation that one’s organization has failed to fulfill its obligations, whereas violation is the emotional and affective state that may follow from the breach cognition” (Zhao et al., 2007, p. 649).

Neste quadro, poder-se-á dizer que quando é percebido que a organização não cumpre as suas obrigações, os colaboradores podem vivenciar um estágio de quebra do contrato psicológico, resultado de uma avaliação cognitiva de que a organização não deu cumprimento às promessas do contrato. Um colaborador que experimente uma reação afetiva e emocional, em resultado do processo de interpretação de natureza cognitivo, passa por um estado de violação do contrato psicológico. Neste estado podem ser vivenciadas várias emoções como, por exemplo, decepção, frustração e, num nível mais profundo, o sentimento de

¹³³ Os autores distinguem, pela primeira vez, o estado de quebra do estado de violação do contrato psicológico (M. C. C. Santos, 2007).

traição, raiva e amargura (George, 2009; J. V. Santos & Gonçalves, 2010; Tyagi & Agrawal, 2010).

J. A. Hill et al. (2009) observam que “a perceived violation will be evaluated in reference to shared norms. The severity of the feelings associated with violation will correlate with the extent to which action deviates from acceptable norms (p.283).

A quebra do contrato psicológico não conduz, necessariamente, a uma violação do contrato (Tyagi & Agrawal, 2010). Três aspectos podem levar a uma situação de violação: (1) o resultado da avaliação quanto à magnitude do desequilíbrio; (2) o grau de intencionalidade do incumprimento da promessa/obrigação (atribuição da causa); (3) julgamentos de (in)justiça percebida e governação do contrato (A. P. V. G. Ferreira, 2007). Tendencialmente, quanto maior a percepção de quebra maior será a possibilidade desta experiência se transformar num sentimento de violação do contrato.

Estudos realizados dentro deste marco teórico sugerem-nos uma ligação entre estes conceitos em termos de grau (A. P. V. G. Ferreira, 2007). Assume-se que a quebra é uma fase anterior à violação do contrato psicológico. Ou seja, enquanto a quebra se refere à percepção de incumprimento de uma obrigação do contrato psicológico, numa situação de violação é expectável que haja a crença de que não há condições para o manter.

Através de respostas atitudinais ou comportamentais, os indivíduos procuram diminuir as discrepâncias entre as suas expectativas de recompensa, criadas na interação com a organização, e aquilo que efetivamente lhes é proporcionado (Menegon & Casado, 2006).

Socorrendo-se do trabalho de Turnley e Feldman (1999), Menegon and Casado (2006) apresentam as principais categorias de reação à rutura do contrato psicológico quando percebida uma discrepância pelo sujeito:

- **saída** – na medida em que o indivíduo percebe que houve violação do contrato psicológico, ele deixa de acreditar que continuar a relação de trabalho será mutuamente benéfico (...);
- **voz** – os indivíduos ao perceberem a violação do contrato psicológico, também respondem usando as reclamações como ferramenta de ajuste das discrepâncias;
- **lealdade** – ao perceber a violação do contrato psicológico, o indivíduo está menos propenso a agir em favor da organização (...);
- **negligência** – se perceber a violação do contrato psicológico, o empregado apresentará comportamentos negligentes, tais como atrasos, mau uso do tempo e utilização do tempo de trabalho para resolução de assuntos pessoais, baixa preocupação com a qualidade do trabalho desenvolvido e com os recursos da organização (p. 127).

Para além destas formas reativas à percepção de rutura do contrato psicológico, Menegon and Casado (2006) identificaram três novas categorias:

- **perda de comprometimento organizacional** – a desresponsabilização¹³⁴ do colaborador tenderá a contribuir para uma diminuição dos índices de desempenho organizacional e, conseqüentemente, dificultar a consecução das estratégias organizacionais;
- **vingança** – enquanto reação que transcende os ambientes económico e estrutural das organizações encontra-se enraizada na natureza humana. Frequentemente ocorre quando há um abandono efetivo por parte do colaborador. Este processo pode levar à perda de clientes importantes ou de outros colaboradores da organização entre outras retaliações;

¹³⁴ No sentido apresentado pelas autoras: ausência de responsabilidade sobre algo.

- **depressão** – com a formação do contrato psicológico estabelece-se uma relação de confiança entre as partes envolvidas no contrato. O incumprimento de um ou mais termos do contrato podem ter consequências danosas para ambas as partes. Na perspectiva do indivíduo pode refletir-se ao nível da saúde física e psíquica.

George (2009), na sua obra, apresenta um novo tipo de comportamento de resposta à quebra do contrato psicológico – a **agressão**, que distinguimos, claramente, de outro já mencionado anteriormente – a vingança -, pois, numa reação de agressão, normalmente, os sujeitos permanecem na organização. Vejamos, agora, a sua caracterização:

- **aggression** – employees perform explicit acts of retaliation; employees engage in anti-role behaviors such as negativism, theft, harassment, sabotage and vandalism; direct interference with co-workers; disrespectful treatment of supervisors; physical avoidance or escape from work; talking excessively with co-workers when they should be working (p.28).

O processo de quebra do contrato psicológico tem atraído a atenção dos investigadores, havendo vários estudos empíricos na área, contrariamente ao que se verifica quanto ao processo de violação (Cantisano & Domínguez, 2007; Conway & Briner, 2005).

Estamos em crer que qualquer um dos estágios – quebra e violação – devem ganhar robustos fundamentos científicos seja pelo domínio do conhecimento que se impõe, seja pelos *outcomes* que envolvem. É, ainda, nossa convicção que outras fases do processo nos merecem uma atenção especial para que a intervenção organizacional seja cada vez mais proactiva e cada vez menos reativa, dito de outro modo, melhor será intervir antes da perceção de que houve quebra ou violação dos termos do contrato psicológico.

Com aquele propósito lancemos um olhar sobre o processo de decorre subjacente à intenção de abandono.

4.6.2. Processo psicológico subjacente à intenção de abandono

Entendemos por processo um conjunto sequencial de ações que visam um objetivo, geram um resultado ou causam um efeito. Conway and Briner (2005), reportando-se ao trabalho de Langley (1999), pronunciam quatro características dos processos: (1) envolvem uma sequência de eventos; (2) consideram múltiplas perspectivas/níveis de análise; (3) o momento entre a ocorrência dos diferentes eventos é variável; (4) os processos podem incluir eventos suscetíveis de alterar relacionamentos, expectativas, intenções ou emoções.

Reportando-nos ao nosso tema, interessa-nos desenvolver uma melhor compreensão acerca do processo emocional que ocorre até à perceção de incumprimento.

Desde a sua génese que o conceito de contrato psicológico consubstanciou a ideia de trocas na relação entre o indivíduo e a organização, as quais não configuram no contrato formal de trabalho nem, tão pouco, são discutidas expressamente pelas partes.

Já o havíamos mencionado anteriormente e, não será excessivo referirmos que o aspecto crítico do contrato psicológico não se centra na relação entre organização e colaboradores relativamente ao que acontece - realidade objetiva -, mas na interpretação que cada sujeito faz do mesmo acontecimento - cognição subjetiva (V. H. Silva et al., 2010).

Restubog, Bordia, and Bordia (2009) advogam que “The effect of breach is explained by the social exchange theory (SET) which proposes that when one party provides something to another, it expects the other party to reciprocate by providing some contributions in return” (p.165).

De certo modo, os contratos psicológicos espelham uma relação de poder entre as partes que, regra geral, não reflete uma distribuição homogénea (Correia & Mainardes, 2010). Tendencialmente, o carácter assimétrico enforma para um predomínio de poder da organização sobre os seus colaboradores. Este

desequilíbrio pode afetar as relações de troca num registo de “diminuição de controlo na relação, o que tenderá a intensificar os sentimentos de tratamento injusto” (p.270).

Fixemo-nos, por ora, na perspetiva do colaborador.

Diversos fatores são determinantes na perceção que cada sujeito constrói acerca da realidade ou, se quisermos, realidade(s) objetiva(s). Daremos especial ênfase à **personalidade do sujeito**, à **relação de confiança**, **perceção de justiça** na relação.

De acordo com DelCampo (2007), “One’s personality influences the way they see and interpret the world around them and much research has focused on this linkage” (p.47). Numa referência ao trabalho de Griffin, de 2001, DelCampo revela a pertinência daquela pesquisa que procurou relacionar o modo pelo qual as disposições individuais poderiam predizer reações em ambiente laboral. Os resultados do estudo terão potenciado a crença de que os traços de personalidade podem influenciar “perceptual work outcomes” (p.47).

Mais refere DelCampo que, dentro deste marco, o trabalho mais terminante pertence a Scheck e Kinicki (2000) que identificou a importância “of ‘primary appraisal’ in coping with organizational acquisitions (p.47). Este trabalho, prossegue o autor, “develops a model that deals with an individual assessment of such a situation and hinges itself upon this idea of primary appraisal” (p.47). Foi possível observar que

Primary appraisal is influenced by many individual differences, including personality traits, and is the mechanism through which an individual formulates their opinion about a particular situation. The impact of individual differences on such a construct is demonstrated and furthers the development of the psychological contract violation and personality relationship by presenting the foundation for the important impact of individual difference variables (DelCampo, 2007, p. 47).

Garcia et al. (2007), numa referência específica à inclusão da variável *confianza* na investigação existente sobre o contrato psicológico¹³⁵, afirmam que esta “se refiere al grado en que el individuo está dispuesto a asumir situaciones de vulnerabilidad sobre el supuesto de que la organización, la dirección de la misma o su superior inmediato no harán un uso perjudicial para él” (p.395).

Nas palavras de V. H. Silva et al. (2010), a confiança “poderá desempenhar um papel de extrema importância na manutenção das expectativas dos colaboradores contribuindo para o aumento da capacidade destes em manter uma ligação estreita aos objectivos estratégicos da organização” (p.2338).

A relação entre a organização e os seus colaboradores baseia-se na confiança mutua, constituindo-se este um aspecto essencial na interação entre as partes. A quebra deste sentimento poderá potenciar uma desvinculação, i.e., os indivíduos apresentam-se menos predispostos a investir emocional e comportamentalmente na relação.

O trabalho de Garcia et al. (2007) giza, ainda, uma referência à inclusão de outra variável na investigação existente sobre o contrato psicológico¹³⁶ - a *justicia*. Para os autores “La justicia se refiere al grado de equidad que el individuo percibe en el intercambio de contribuciones y compensaciones con su organización” (p. 395).

A reação dos colaboradores é fortemente influenciada pela perceção de equidade¹³⁷ das normas e dos procedimentos (Restubog et al., 2009). O continuo sentimento de discrepância percebido na relação cria no sujeito a sensação de perpetuidade de um tratamento injusto, havendo a crença de que, independentemente do seu esforço, a organização não está disposta a cumprir os seus termos do acordo.

¹³⁵ De acordo com os autores, defendida por Guest e Conway (2002).

¹³⁶ Também esta, segundo os autores, defendida por Guest e Conway (2002).

¹³⁷ Muitas vezes definida em termos de dimensão da justiça (Guest, 2004b).

Restubog et al. (2009), no estudo realizado com o propósito de analisar os efeitos da justiça processual (variável situacional) e do sentimento de equidade (variável disposicional) na relação entre a quebra do contrato psicológico e seus *outcomes*, sugerem, nos seus resultados, “that worse *outcomes* are to be anticipated especially if employees have an expectation that procedural justice can prevent any form of contract breach” (p.165). Significa que, tendencialmente, as reações à percepção de incumprimento serão maiores se os sujeitos perceberem que os processos de justiça distributiva, procedimental e interacional são fracos ou inexistentes, bem como a vontade de os reverter.

O foco do contrato psicológico respeita aos aspectos que são valorizados pelo indivíduo. E neste contexto, aqueles não serão meramente extrínsecos, podem incluir necessidades de realização/satisfação social e emocional. Ruiz et al. (2008) observam que “los estudios sobre el ‘contrato psicológico’ muestran que, hoy por hoy, a menudo, la recompensa esperada no es meramente económica y un elemento para captar y fidelizar a los recursos humanos es conocer cómo se posicionan ante el trabajo” (p.331).

Arshad et al. (2010), numa referência ao trabalho de Weiss e Cropanzano (1996), postulam que a *affective events theory* “argues that emotional states mediate the relationship between perceptions and evaluations of the workplace and that states such as negative affectivity should moderate the relationship between work events and emotional reactions” (p.1796).

Tomando em consideração evidências reportadas na literatura, estamos em crer que existe um conjunto de eventos, cuja ordem tenderá a ser sequencial, desde a ideia da existência de trocas na relação até à fase de percepção de (in)cumprimento, que se circunscrevem no espaço emocional, atenuados ou agravados por variáveis moderadoras.

4.6.3. Antecedentes, consequências e implicação da percepção de incumprimento

Os contratos psicológicos, como afirmámos anteriormente, formam-se a partir de valores e modelos cognitivos que orientam para a ação. Nem sempre é percebida uma correspondência entre um modelo esperado e aquele efetivamente obtido, caso em que se verifica um desequilíbrio na relação.

Dentro deste referencial teórico, a quebra e a violação do contrato psicológico têm sido os aspectos mais estudados¹³⁸. Da literatura proliferam modelos que circunscrevem estes constructos, as suas causas e consequências, bem como variáveis moderadoras das implicações em ambas as situações.

De acordo com Conway and Briner (2005) “antecedents of breach are those factors that are thought to cause breach” (p.66). Assinalam os autores que poucas pesquisas estudaram os antecedentes da quebra do contrato psicológico. Situação que motiva alguma estranheza pois, como alegam, conhecendo-se as causas maior seria a probabilidade de uma intervenção preventiva de ocorrência de uma quebra ou violação.

Dos trabalhos efetuados neste âmbito é possível inferir que

“the causes of breach can be viewed in terms of the inadequate provision of human resource management practices, a lack of organizational and supervisor support, events happening outside of the organization, and when employees compare their deal, unfavorably, with other employees.” (Conway & Briner, 2005, p. 66)

Nesta perspetiva, importa salientar, como também advogam Cantisano and Domínguez (2007), que a maioria dos trabalhos relacionados com um estado de (in)cumprimento do contrato psicológico “adolecen de una perspectiva individualista” (p.369). E certo é que os sujeitos não atuam num vazio social mas integradas em grupos profissionais ou em equipas, departamentos, secções

¹³⁸ E entre estes, como referimos, a quebra mais que a violação.

que, indubitavelmente, exercerão um papel influenciador no desenvolvimento da própria percepção de incumprimento. “En este sentido, cuando el empleado desee evaluar el nivel de cumplimiento por parte de la organización, los otros miembros del propio grupo no serán simplemente una fuente de información (Morrison Wolfe, 1993), sino que servirán de referentes para validar sus creencias” (Cantisano & Domínguez, 2007, p. 370). O mesmo será dizer que os outros membros da organização são pontos de referência essenciais no modo como o indivíduo percebe a realidade.

Sintetizando, os antecedentes passíveis de exercer influência sobre os contratos psicológicos integram um conjunto de fatores organizacionais, extraorganizacionais e individuais, materializados pelas práticas da gestão de recursos humanos, por processos deficientes na comunicação organizacional, ambientes turbulentos caracterizados por grande instabilidade, experiências de trabalho (atuais ou anteriores) ou, simplesmente, por traços de personalidade.

Contrariamente ao que se afirmou quanto ao volume de pesquisas realizadas acerca dos antecedentes do contrato psicológico, cada vez mais, o impacto do incumprimento do contrato, bem como os benefícios derivados da sua gestão consistente têm sido objeto de investigação.

Raja et al. (2004), sustentados na teoria de Morrison and Robinson (1997), definem “perceived breach signals an imbalance in the social exchange process in which an employee does not receive expected outcomes from an organization for fulfilling his or her obligations” (p.354). Propunham, ainda, os autores que para resolver tal desequilíbrio “employees have the options of altering either their own or the organization’s obligations” (p.354).

Vários estudos apontam para a existência de uma relação substancial entre a percepção de incumprimento e diversos *outcomes* ao nível das atitudes e comportamentos.¹³⁹

Conway and Briner (2005) apontam para estudos empíricos que têm vindo a relacionar o incumprimento do contrato psicológico com “lower employee well-being, negative attitudes towards the job and the organization, such as job dissatisfaction and low organizational commitment, lower job performance, reduced levels of organizational citizenship behaviour, and increased withdrawal behaviours such as leaving the organization.” (pp. 69-70).

Também Cantisano and Domínguez (2007) fundamentam que o incumprimento do contrato está associado à diminuição do desempenho desejável e ao aumento de atitudes e comportamentos indesejáveis tanto para o indivíduo como para a organização. Nas suas palavras, verifica-se “un descenso en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en las conductas de ciudadanía; mientras se ha constatado un incremento de la intención de abandono y de la negligencia en las tareas” (p.369).

Cantisano, Domínguez, and Depolo (2008) salientam que vários estudos têm vindo a registar que a percepção da quebra do contrato psicológico denuncia um papel crucial no campo “of employment relations and that it exerts a negative influence on employee’s attitudes and behaviours” (p.488). Acrescentam os autores que os *outcomes* mais frequentes são identificados ao nível da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de turnover, comportamentos de cidadania organizacional, bem como no próprio desempenho funcional.

O turnover é frequentemente estudado, em diversas áreas transversais ao comportamento organizacional, pelos elevados custos institucionais que envolvem (Rigotti et al., 2009). Porém, importa referir que nem sempre uma

¹³⁹ No âmbito deste trabalho interessa-nos, essencialmente, referenciar os trabalhos/pesquisas mais recentes pela maior proximidade ao contexto atual.

situação de violação do contrato psicológico leva ao abandono da organização. A reação de cada indivíduo é influenciada por fatores e circunstâncias diversas como a dimensão da quebra e do posicionamento hierárquico dos sujeitos (Cantisano et al., 2008) ou, ainda, o tipo de relacionamento, experiências passadas, perdas envolvidas (George, 2009).

Em jeito de síntese, uma referência particular ao trabalho de Zhao et al. (2007). Nesta pesquisa foi desenvolvido um modelo causal “integrating breach, affect (violation and mistrust), attitude (job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions), and individual effectiveness (actual turnover, organizational citizenship behavior, and in-role performance)” (p.647). Numa abordagem sumária aos resultados é possível registar

the important role that psychological contract breach has in predicting employee attitude and individual effectiveness... it is clear that breach has a strong and significant effect on a number of organizationally relevant outcomes... breach has a significant impact on affective reactions, which in turn affect important work attitudes and behaviors, as predicted by affective event theory (p.673).

4.7. MODELO DE APLICAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO À RELAÇÃO DE TRABALHO

*Nada na vida deve ser temido, somente compreendido.
Agora é hora de compreender mais para temer menos.*

(Marie Curie)

D. M. Rousseau (1995) terá sido uma das primeiras autoras a desenvolver um modelo de contrato psicológico que, na sua formulação, integra essencialmente fatores individuais e organizacionais (Leiria et al., 2006).

Guest, em 2004, por considerar que os modelos que antes foram usados como referencial à compreensão das relações laborais não constituíam mais uma ferramenta adequada para o estudo das relações de trabalho contemporâneas

(Guest, 2004b) elaborou um modelo de desenvolvimento do contrato psicológico que reflete uma dinâmica mais integrativa, pois reflete “não apenas o contexto imediato em que o Contrato psicológico floresce, como também o contexto mais lato, permitindo aprofundar as suas causas, natureza e consequências” (Leiria et al., 2006, p. 73).

Neste desiderato, perante uma nova conjuntura marcada pela competitividade dos mercados e consequente exigência de rentabilização do desempenho organizacional, Guest consubstancia a tese de que não basta “compreender a formação do contrato psicológico e os seus impactos, mas sobretudo, perceber de que forma se pode estruturar e dinamizar o contrato psicológico, orientando os indivíduos para performances de elevado rendimento” (Correia & Mainardes, 2010).

O modelo de Guest (2004b), cuja representação se apresenta pela Figura 4.5, considera um conjunto de **fatores contextuais**, subdivididos em duas categorias – individuais (idade, género, educação, nível da organização, tipo de trabalho, horas trabalhadas, contrato formal de trabalho, etnia, estabilidade e rendimentos) e organizacionais (setor, dimensão, política de relação de emprego, estratégias de negócio, propriedades do ambiente de trabalho) -, assim como as **políticas e práticas de recursos humanos** (políticas e práticas de recursos humanos, relação com o superior hierárquico, relação de emprego, qualidade do local/condições de trabalho), enquanto elementos influenciadores do **contrato psicológico** dos sujeitos, através “da forma como vão interpretar os termos e condições do seu trabalho” (Leiria et al., 2006, p. 73).

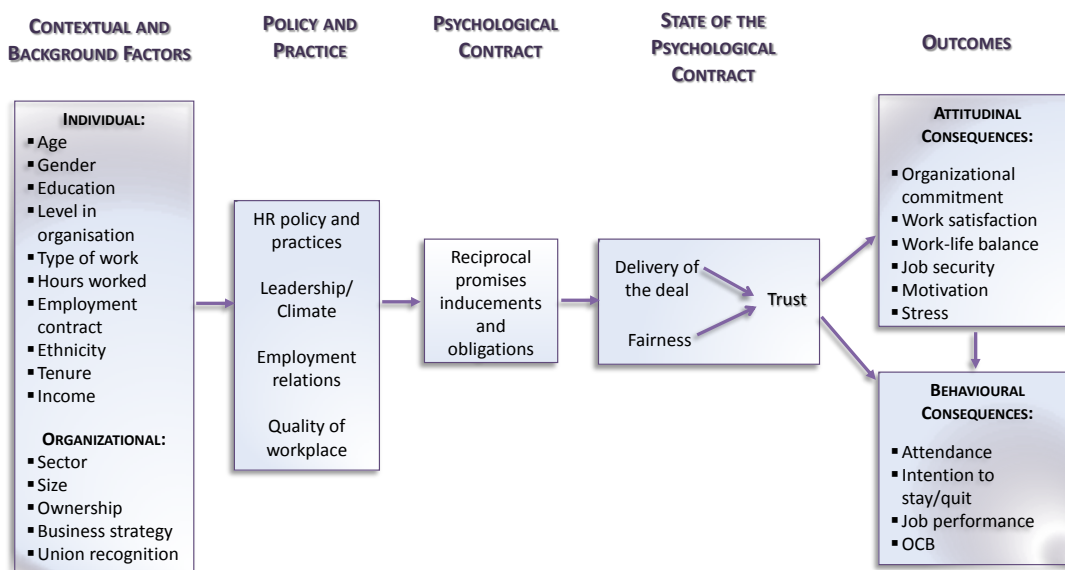


Figura 4.5: Modelo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho

Fonte: Guest (2004b, p. 550)

Na fase seguinte – **estado do contrato psicológico**¹⁴⁰ - avalia-se o modo pelo qual as promessas e obrigações, que constituem o conteúdo do contrato psicológico, são satisfeitas e consideradas (in)justas (Correia & Mainardes, 2010).

A avaliação do contrato psicológico pelo próprio sujeito irá repercutir-se no grau de confiança que este desenvolve na relação de trabalho. Razão pela qual a confiança e a justiça percebida são consideradas variáveis preditoras do cumprimento ou quebra do contrato psicológico e consequentes reações atitudinais e comportamentais (Correia & Mainardes, 2010; Leiria et al., 2006).

O modelo de Guest (2004b) faz ainda alusão às **consequências** que o contrato psicológico pode refletir nas organizações ao nível das atitudes (comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho, equilíbrio entre

¹⁴⁰ Conceito introduzido por Guest e Conway em 2002 (Correia & Mainardes, 2010).

trabalho e a vida privada, segurança, motivação e stress), bem como ao nível dos comportamentos (assiduidade, intenção de ficar ou sair da organização, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional).

De acordo com a pesquisa de Correia and Mainardes (2010), uma vez estabelecida uma relação de confiança entre os sujeitos e a organização, tendencialmente, estarão reunidas condições mais favoráveis “ao estabelecimento de compromissos, através do processo de negociação, definição e aceitação de objectivos” (p.274). A relevância do compromisso dos indivíduos com os objetivos é, como justificam os autores, a alavanca para que os sujeitos “com determinada intensidade e persistência, dirigirem o seu comportamento para atingir resultados” (p.274).

Leiria et al. (2006), numa referência comparativa aos modelos de D. M. Rousseau (1995) e de Guest (2004a, 2004b), concluem que, enquanto o primeiro coloca o foco “nos factores responsáveis pelo desenvolvimento do Contrato psicológico de nível micro, limitando os factores organizacionais às pistas sociais e comunicação de promessas” (p.74), o modelo de Guest apela para a importância de outras características na relação entre sujeito e organização, nomeadamente a relação com o superior hierárquico e a estratégia de negócio que podem, igualmente, influenciar o contrato psicológico. Para este autor “o contexto não só ajuda a modelar o conteúdo do Contrato psicológico, como as respostas que derivam do mesmo” (Leiria et al., 2006).

Nas palavras de Guest (2004b), que nos parecem atuais,

Using the psychological contract as the central organising concept helps to maintain a focus on employment relations and the concerns of employees in a context which is increasingly non-union and where employee “voice” may be restricted, and therefore where there is a risk that employee concerns and outcomes might otherwise be neglected (p.551).

4.8. UMA VISÃO PROSPETIVA SOBRE OS NOVOS CONTRATOS PSICOLÓGICOS

*O segredo do sucesso não é prever o futuro.
É preparar-se para o futuro que não pode ser previsto.*

(Michael Hammer)

Antes de finalizarmos este capítulo dedicado à concetualização e reflexão crítica sobre a investigação realizada no domínio do contrato psicológico, parece-nos imperativo que lancemos um olhar prospetivo sobre (potenciais) novas dinâmicas dentro deste quadro teórico.

Para atender aos novos desafios de uma economia globalizada, à pressão e instabilidade financeira dos mercados, à intensa competitividade, à urgência na otimização de recursos e maximização de resultados, às rápidas mudanças decorrentes do desenvolvimento tecnológico, as organizações abandonam aquele que, durante um período considerável, foi o modelo padrão que norteava as formas contratuais de emprego, marcado por determinada estabilidade, dando lugar a modelos gestionários mais flexíveis.

As alterações na paisagem que caracteriza a envolvente institucional imprimem uma repercussão primária nos vínculos contratuais entre os indivíduos e as entidades empregadoras. Os climas organizacionais e económicos desta nova era não se compaginam, em sentido absoluto, com as relações de lealdade e perenidade que se verificavam antes. Perante um tempo em que predominam os contratos temporários, o conceito de empregabilidade tem vindo a conquistar terreno literário. Este quadro não deixa de refletir um paradoxo notável, como salientam os autores Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) na singularidade do texto que se transcreve

para serem competitivas, as organizações necessitam do empenhamento e da boa cidadania organizacional dos seus colaboradores; todavia, apenas estão dispostos a oferecer laços temporários, um “casamento” de duração circunstancial. A tão propalada reivindicação da “entrega” dos indivíduos à organização coabita com um certo “descarte” da própria organização perante esses mesmos indivíduos: “queremos o teu suor e o teu espírito, a tua mente e o teu corpo, durante todo o tempo; larga tudo, identifica-te connosco, segue-nos; mas não te prometemos reciprocidade” (p.223).

Não obstante ao que possa parecer um excesso linguístico dos autores, certo é que as relações de trabalho têm sido marcadas por alterações profundas que não estão isentas de percepções contraditórias. Há um claro desequilíbrio da relação entre os sujeitos e as organizações. Os indivíduos passaram a ser “uma espécie de **residentes temporários no condomínio organizacional**” [Handy (1994) citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007)].

Vejamos uma breve resenha das formas passadas e emergentes das relações de trabalho (Quadro 4.7).

Quadro 4.7: Formas Emergentes e Passadas da Relação de Emprego

CARACTERÍSTICAS	PASSADO RECENTE	FORMAS EMERGENTES
FOCOS	Segurança, continuidade e lealdade.	Mudança e empregabilidade futura.
FORMA	Estrutura, previsível e estável.	Não estruturada, flexível, aberta à (re)negociação.
LINHA DE BASE ASSENTE	Tradição, equidade, justiça social e classe socioeconómica.	Forças de mercado, competências e conhecimentos “vendáveis”, valor acrescentado.
RESPONSABILIDADE DO EMPREGADOR	Continuidade, segurança no trabalho, formação profissional e perspectivas de carreira.	Equidade (percebida), recompensa para o valor acrescentado.
RESPONSABILIDADE DO EMPREGADO	Lealdade, assiduidade, cumprimento com as regras e desempenho satisfatório	Capacidade de iniciativa, de inovação, de mudar para melhorar o desempenho, níveis excelentes de desempenho.
RELAÇÕES CONTRATUAIS	Formalizadas, sobretudo através de contrato colectivo ou por negociação sindical	Responsabilidade individual, reprojectando as carreiras através de aquisição de novas capacidades pessoais e formação.
GESTÃO DE CARREIRA	Responsabilidade da organização, carreiras internas planeadas e facilitadas através de orientação de uma área de pessoal.	Responsabilidade individual de negociar os seus serviços (interna e externamente).

Fonte: Correia and Mainardes (2010, p. 270)

A mudança de paradigma emergente, sugere-nos que, em teoria, os contratos psicológicos possam estar em sucessiva rutura, não havendo porém registo de fenómenos de abandono organizacional massivo pelos colaboradores.

Zhao et al. (2007), na sua investigação, terão concluído não haver uma relação significativa entre a quebra do contrato psicológico e o efeito de turnover. George (2009), numa referência ao trabalho e resultados daquele estudo, alega

que tal “suggesting that those workers who had experienced breach held negative attitudes and a **desire to leave their employing organization but might not actually have found the opportunity in the labour market to allow them to do so** [realce nosso]” (pp. 125-126).

Poderá colocar-se a questão de se saber se há um esgotamento dos modelos, um esvaziamento dos conceitos anteriormente abordados ou se, por dinâmicas transformacionais, estamos perante um novo perfil de colaboradores, de valores pessoais distintos dos de outrora, de onde emerge um novo estágio de criação e desenvolvimento dos termos do contrato psicológico (Figura 4.6).



Figura 4.6: Uma nova era do acordo?

Fonte: Elaboração própria

Já referimos, em capítulos anteriores, a importância das organizações respirarem climas sociais favoráveis ao desempenho dos colaboradores. Logo no primeiro capítulo, socorremo-nos do conceito de presentismo para explicar o facto de os indivíduos poderem estar no local de trabalho mas, devido a desequilíbrios de ordem física ou psicológica ou em razão de um presentismo

competitivo ¹⁴¹, não conseguem cumprir as suas funções profissionais, evidenciando, por consequência, atitudes e comportamentos desadequados.

Muito embora a literatura considere aqueles aspectos como fenómenos limitativos e inibidores do desempenho organizacional (Martinez et al., 2007), poderá não afetar todos os sujeitos da mesma maneira.

Será uma questão de resiliência?

A resiliência é um conceito originário da Físicas e Engenharia¹⁴² que tem sido, nas últimas décadas, desenvolvido e aplicado em diversas áreas que envolvem os indivíduos e seu ambiente de relacionamento (Souza & Cervený, 2006; Yunes, 2003). Inicialmente associada a traços de personalidade (Souza & Cervený, 2006), ou estilos de *coping* (Barlach et al., 2008), a resiliência é reconhecida, por alguns estudos, como um “fenómeno comum e presente no desenvolvimento de qualquer ser humano” (Yunes, 2003, p. 76).

Apesar de alguma discussão a respeito da sua definição, o conceito de resiliência tem vindo a ser utilizado para explicar fenómenos psicossociais relativos a pessoas, grupos ou organizações “que superam ou transcendem situações adversas” (Barlach et al., 2008, p. 101), por flexibilidade cognitiva ou (re)significação dos fatores adversos.

Será uma questão de inteligência emocional?

A inteligência emocional é, frequentemente, definida como um conjunto de habilidades pessoais, emocionais e sociais com influencia positivamente no confronto e adaptação ao meio em que os sujeitos se inserem (Casullo & Góngora, 2009). Também esta perspectiva, na sua génese, encontra-se sustida em

¹⁴¹ Determinadas culturas organizacionais que sobrevalorizam o papel simbólico da presença no local de trabalho, caso em que os colaboradores concorrem entre si para ver quem aí permanece mais tempo dando, deste modo, lugar a um presentismo competitivo (Martinez et al., 2007).

¹⁴² “1 MECÂNICA capacidade de resistência de um material ao choque, que é medida pela energia necessária para produzir a fratura de um provete do material com dimensões determinadas 2 energia potencial acumulada por unidade de volume de uma substância elástica, quando deformada elasticamente 3 [fig.] capacidade de defesa e recuperação de uma pessoa perante fatores ou condições adversos” in Dicionário de Língua Portuguesa, 2011, p.1384.

fatores da personalidade, porém, segundo Casullo and Góngora (2009), “la inteligencia emocional y social es modificable a través de la vida” (p.187). Para as autoras o nível de inteligência emocional influenciará a eleição “de las estrategias de afrontamiento para hacer frente a determinadas situaciones que se le presentan a la persona en su vida” (p.187).

Num contexto de pressão e incerteza, como este que vivemos atualmente, estão os indivíduos dotados (ou terão desenvolvido) capacidades de suporte à adoção de condutas que lhes facultam o equilíbrio com o meio em que se relacionam?

Será que, por práticas determinadas por sistemas político-financeiros, sob uma cumplicidade organizacional, soltam-se movimentos antropofágicos num registo de sobrevivência ou subserviência, moldando atitudes e comportamentos dos indivíduos? Por outras palavras, estará o sistema a potenciar a apropriação de qualidades e características dos sujeitos, própria da atitude antropofágica, dando origem a grupos sociais sob uma nova fórmula identitária, reavivando as palavras de Andrade Oswald quando afirmou “Só a antropofagia nos une. Socialmente. Economicamente. Filosoficamente”¹⁴³?

Não há mais um lugar estável dentro do discurso político e financeiro. Neste movimento acelerado e de rumo incerto¹⁴⁴ criaram-se condições para maior pressão seletiva de pessoas.

¹⁴³ In “Manifesto Antropófago”, 1928.

¹⁴⁴ Caraterizado por mudanças radicais nas estruturas e funcionamento das organizações, e.g., alteração do regime contratual; externalização de operações, até então, realizadas no interior das organizações públicas; recurso a mecanismos de mercado.

Estamos em crer, se nos for permitida uma analogia com a teoria evolucionista de Darwin¹⁴⁵, que:

não há indivíduos e espécies que sejam aptos em todas as circunstâncias, em todos os ambientes. E, uma vez que os ambientes ecológicos mudam com o passar do tempo, o contexto histórico, com a sua pletora de condições, é de fundamental importância para selecionar os mais aptos (A. Strauss & Waizbort, 2008, p. 127).

Se assim for, qual o perfil do *colaborador sobrevivente*?

A literatura recente já tem sugerido que “it is possible to hold both transactional and relational contracts at the same time...[the] contract type may fluctuate with individual and organizational conditions” (George, 2009, p. 126).

Parece-nos que a realidade poderá ser mais complexa. É possível que estejamos perante uma nova época em que os contratos não sejam substancialmente relacionais ou transacionais mas também transicionais e, eventualmente, equilibrados, e que todos eles possam coexistir no mesmo espaço e tempo.

¹⁴⁵ Evocamos o pensamento darwinista por se considerar que a natureza humana, repleta de universais de comportamento, não é imutável, sendo impetativo compreender de que forma ela é moldável.

4.9. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Sabemos da disciplina de Direito que um contrato é um acordo entre duas ou mais partes tendo como objetivo regulamentar uma relação jurídico-legal. É um instrumento que estatui a inter-relação dos indivíduos nas suas mais diversas dimensões, vinculando-os ao respeito e cumprimento recíproco dos seus direitos e deveres.

Do articulado da Lei laboral entende-se o contrato de trabalho aquele pelo qual uma pessoa singular se obriga, mediante uma determinada retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas.

Como consequência do ritmo e natureza das mudanças e evoluções nos domínios político económico e social, no qual as organizações operam, a essência da relação de trabalho está a passar por alterações fundamentais. A noção de *emprego para a vida* dissipa-se no conceito de *empregabilidade*.

Se houve épocas em que as pessoas e as instituições viviam em ambientes de relativa estabilidade, a globalização económica, as profundas inovações tecnológicas operadas, e as mais recentes pressões dos mercados financeiros sobre as dívidas soberanas, provocaram um clima de imprevisibilidade e incerteza.

Da revisão da literatura vimos que o contrato de trabalho não é um instrumento próximo da relação do trabalho. E, em bom rigor, certo é que aquele não é invocado na relação diária entre o colaborador e os demais atores organizacionais, mas apenas em situações suscetíveis de rutura. A relação quotidiana é orientada pelo contrato psicossociológico, definido como um conjunto de expectativas recíprocas relativas às obrigações mútuas entre cada indivíduo e a organização, assente, essencialmente, sobre três elementos: promessa, retribuição e aceitação voluntária.

As promessas não são necessariamente explícitas nem os deveres necessariamente escritos pelas partes. Antes, são compreendidas num contexto desvinculado do contrato formal. Neste sentido, o contrato psicológico é perceptivo - natureza que lhe confere um carácter subjetivo e idiossincrático.

Uma vez criado, o contrato psicológico fica sujeito a alteração e/ou desenvolvimento ao longo do tempo de permanência do sujeito na organização, na medida em que necessidades, expectativas individuais e organizacionais também se alteram. Perante novas circunstâncias organizacionais o indivíduo responderá favoravelmente se perceber que aquela lhe proporciona algo, em troca, capaz de satisfazer as suas necessidades. Se, pelo contrário, o sujeito percebe que são ultrapassados os limites de aceitação, pode resultar um desvio cognitivo ou um desvio de contrato.

A percepção de incumprimento do contrato psicológico resulta numa sensação de discrepância entre o discurso e a prática organizacional, i.e., entre o que é (percebido como) prometido e o que é (percebido como) cumprido, com repercussão nas atitudes e comportamentos, que pode determinar desde a quebra de motivação e de performance até à dissolução do próprio contrato formal.

As experiências que os indivíduos têm vivenciado nos últimos tempos (e.g., flexibilização dos vínculos contratuais, alterações aos direitos legalmente constituídos) sugerem-nos a emergência de novos dados na constituição e (re) avaliação dos contratos psicológicos, particularmente, em organizações do setor público.

A pressão para a adoção pura de simples medidas alienígenas, pode ter repercussões frustrantes para os sujeitos e desastrosas para as organizações... estes, porém, são custos não previstos nos orçamentos organizacionais.

CAPÍTULO 5 -

MODELO TEÓRICO DO

ESTUDO E

PROBLEMÁTICA DA

INVESTIGAÇÃO

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

- 5.1. Nota Introdutória
- 5.2. Construção do Modelo Teórico do Estudo
 - 5.2.1. O que é uma teoria?
 - 5.2.2. Modelo teórico do estudo
- 5.3. Questão da Investigação
- 5.4. Objetivos da Investigação
- 5.5. Proposições da Investigação
- 5.6. Síntese do Capítulo

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

5.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Nos capítulos anteriores traçámos um quadro de referência concetual, numa sequência de ideias e conceitos, sem grande preocupação de clivagem interdisciplinar e de análise, com o intuito de enquadrar em todas as dimensões possíveis a compreensão das atitudes e comportamentos dos sujeitos em contexto organizacional.

Percebemos, no que toca ao objeto central do estudo, que os contornos das mudanças, por fatores vários (e.g., globalização, inovação tecnológica, alteração do paradigma de gestão), levadas a cabo nos últimos anos imprimem consequências determinantes na velha e estável relação de emprego. Criaram-se espaços de afetos e desafetos, fontes de satisfação e de insatisfação que ajudaram uns a atribuir sentido ao seu desempenho e outros a alienação.

Nunca a realidade se tinha apresentado tal qual a vivemos agora. Nunca antes as organizações e os seus colaboradores se confrontaram com políticas e práticas que transbordam de modo atónito a gestão da esfera institucional e mesmo nacional.

Os novos problemas (mudança) surgem na sequência e por virtude de questões diferentes: como se pode compreender o desrespeito institucional pelos direitos consagrados na lei?

Face a tudo o que antecede iremos, neste capítulo, esboçar um modelo teórico do estudo através do qual procuraremos identificar e analisar o estado psicossocial dos colaboradores da Administração Pública Portuguesa, face às medidas de austeridade recentemente adotadas ao nível da prática de gestão de recursos humanos, averiguado através das atitudes e comportamentos resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.

Será, ainda, apresentado o problema da investigação, bem como os seus objetivos e proposições.

5.2. CONSTRUÇÃO DO MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

*Trabalhe para aperfeiçoar e reter colaboradores,
invista no capital humano... essa contribuição é significativa
para o seu crescimento... e fundamental para o
desenvolvimento económico de nosso País.*

(Fábio Azevedo)

5.2.1. O que é uma teoria?

Não obstante a diversidade de definições que podemos encontrar na literatura, entre a comunidade científica é comumente utilizado o termo *teoria* para designar “uma generalização abstrata que apresenta uma explicação sistemática sobre a maneira como os fenómenos estão ligados entre si” (Fortin, 2009, p. 90).

As teorias servem, essencialmente, três propósitos: (1) elaborar proposições de investigação, (2) explicar observações ou predizer resultados e (3) dar significado aos resultados e torná-los generalizáveis¹⁴⁶ (Fortin, 2009).

Enquanto instrumento de investigação a teoria integra dois componentes cruciais: (1) os conceitos – enquanto construções mentais, aos quais estão associados significados, e que estabelecem a ligação entre determinado fenómeno em estudo e a teoria que constitui uma tentativa de explicação desse fenómeno; (2) os enunciados de relações – constituem-se em afirmações de que existe uma relação (com determinada direção, forma e força) entre pelo menos dois conceitos ou variáveis (Fortin, 2009).

As teorias não se desenvolvem a um mesmo nível. Enquanto algumas se apresentam mais completas, relativamente às quais é possível extrair proposições a comprovar pela investigação; outras há, de maior nível de

¹⁴⁶ Pelo método quantitativo generaliza para a população; pelo método qualitativo a generalização é abstrata (generaliza para investigações seguintes).

abstração e de natureza mais fluida, como as orientações filosóficas ou modelos conceituais, em pouco passíveis de verificação empírica. Na grande maioria das disciplinas aplicadas, as teorias surgem do interesse ou necessidade de descrever, compreender e/ou explicar fenômenos ligados à prática ou problemas quotidianos. É neste grupo que enquadramos o nosso trabalho.

Nas palavras de Pereira (2008), “Explicar e compreender são atividades diferentes. Explicar é usar uma teoria científica para entender a realidade. Compreender é usar o nosso conhecimento de nós próprios e as nossas capacidades de empatia para entender os outros. Explicar é fazer ciência. Compreender é uma arte” (p.15).

Alerta o autor para os riscos que advêm quando se procura fazer uma coisa e outra ao mesmo tempo. Aceitamos este risco, porquanto acreditamos que a própria evolução da ciência é paradigmática. A partir dos aspectos cognitivos do conhecimento – uma teoria de base -, e sob métodos de rigor científico, é nossa intenção desenvolver uma *consciência* que nos aproxime do objeto e, assim, nos possibilite a construção de um novo conhecimento.

5.2.2. Modelo teórico do estudo

A literatura que nos foi possível compulsar indica-nos que o contrato psicológico é um acordo implícito, não formal, baseado em promessas, resultantes de crenças individuais, cruciais na moldagem das atitudes e dos comportamentos, em geral, dos sujeitos nas suas relações com a organização à qual estão vinculados. Estudos teóricos e empíricos têm evidenciado que a perceção de incumprimento do contrato psicológico, por parte dos colaboradores, tem implicação ao nível das atitudes e comportamentos, seja ao nível do empenhamento organizacional, um aumento de sentimentos de injustiça percecionados, um decréscimo da motivação e da satisfação no trabalho, perda da confiança, *stress* ocupacional, esgotamento profissional (*burnout*) aumento do *turnover*, entre outras consequências graves para o próprio indivíduo, bem como para o desempenho organizacional.

Tomámos como referencia o modelo de Guest (2004b) de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho, cuja representação apresentámos no ponto 4.7 do capítulo 4, o qual considera um conjunto de fatores individuais e contextuais à organização, assim como as políticas e práticas de recursos humanos com elementos influenciadores do contrato psicológico.

Preceitua o autor que pelas opções estratégias de negócio e práticas de gestão de recursos humanos, adotadas pelas organizações, os colaboradores comparam e interpretam os termos e condições do seu trabalho com os termos e conteúdo do contrato psicológico. O resultado da avaliação influencia a confiança que o colaborador desenvolve no contexto de trabalho, razão pela qual a confiança e a justiça percebida são variáveis preditoras do cumprimento ou quebra do contrato psicológico e consequentes reações atitudinais e comportamentais.

Organizações, economia e gestão atuam em terrenos dinâmicos de movimentos radicais e irreversíveis. A capacidade de identificar novas formas de resposta aos problemas atuais constitui-se uma fonte obrigacional para todos aqueles que têm a responsabilidade de atuarem como facilitadores da expressão do capital humano afeto às organizações.

Hoje, os indivíduos alimentam expectativas diferentes daquelas que se conheciam outrora. Espera-se que as organizações adotem práticas de equilíbrio entre a vida profissional e privada, responsabilidade social e promovam climas éticos. Por outras palavras, “uma organização não depende apenas dos capitais económico e social – requer também o fomento de redes de cooperação e confiança (capital social), assim como a promoção de forças psicológicas como a auto-eficácia, a esperança, a resiliência e o optimismo” (J. F. Gomes et al., 2008, p. 809).

Da parte dos colaboradores regista-se um maior nível de profissionalismo, uma crescente necessidade de realizarem um trabalho com significado e com maior autonomia. Procuram integrar-se em redes sociais que lhes permitam a realização de necessidades sociais, de pertença e de comunidade. São trabalhadores do conhecimento, com consciência crítica, adquirem

competências de empregabilidade. O empenhamento na própria carreira é superior ao sentido de lealdade organizacional. Em suma, “As pessoas não são apenas ‘braços humanos’ nem entidades meramente económicas. São também sujeitos psicológicos, actores sociais e entidades morais” (J. F. Gomes et al., 2008, p. 809).

Estávamos preparados para processos de mudança que, de resto, ao longo dos tempos sempre aconteceram pela necessidade de adaptação da organização a forças exógenas (políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ...) e endógenas (disfuncionamentos internos ...). E, quaisquer que fossem as razões da mudança, ela visava sempre “proporcionar à organização o seu melhor ajustamento às oportunidades e ameaças ambientais” (Jacinto et al., 2006). Ainda terá a mudança uma natureza adaptativa ou será mais adequado falar das organizações como sistemas reativos?

Em tempo de crise económico-financeira a leitura dos programas políticos sugerem que a gestão assente em valores soberanos, como a solidariedade, equidade e, mesmo nalguns casos, legalidade, poderá ter sido suplantada, em absoluto, por critérios de gestão financeira: economia, eficiência e eficácia (3 E's).

E o que sabemos nós acerca dos *outcomes* desta política de severa austeridade que hoje, transversalmente, governa os estados e as organizações públicas?

Partimos com duas premissas: (1) as organizações públicas confrontam-se com políticas e práticas de austeridade numa conjuntura nunca antes estudada; (2) pelo conhecimento teórico de hoje diríamos que aquelas conduzem a um sentimento de violação do contrato psicológico.

Sob o desígnio de nos orientar nesta investigação concebemos um modelo teórico, com os fundamentos na teoria de Guest (2004a, 2004b), representado na Figura 5.1, que estabelece uma relação entre as políticas e práticas organizacionais que, por sua vez, obedecem a um conjunto de medidas de austeridade implementadas, como variável independente, e os resultados

decorrentes do processo de desenvolvimento e (re)avaliação do contrato psicológico (variáveis dependentes), observada, ainda, a influência de variáveis moderadoras na percepção que cada sujeito faz da realidade que apreende.

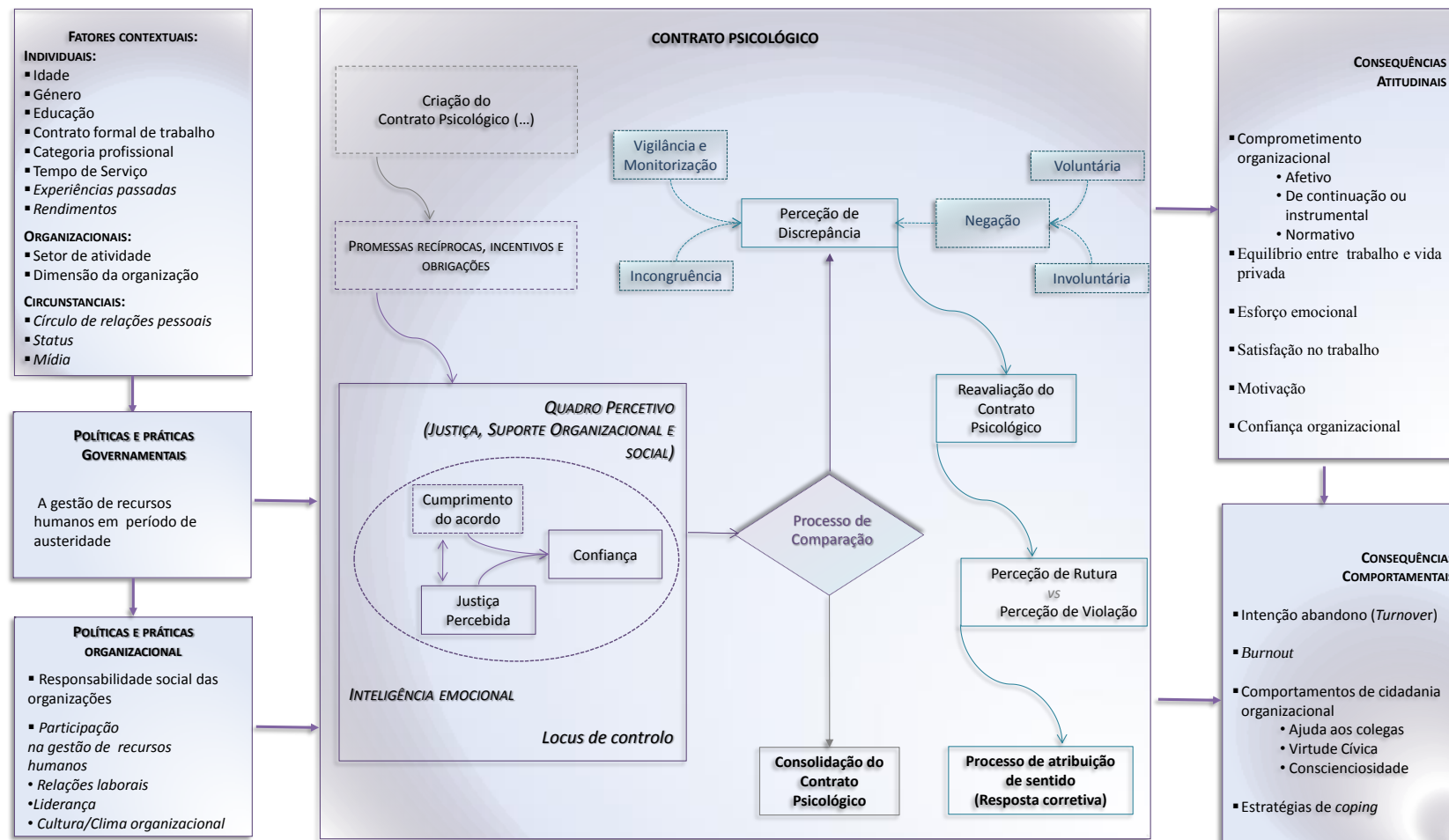


Figura 5.1: Modelo teórico do estudo

Fonte: Elaboração própria

No essencial o nosso modelo observa:

- um conjunto de fatores contextuais¹⁴⁷ subdivididos em três grupos: (1) fatores individuais: idade, género, nível de habilitações profissionais e académicas, tipo de contrato formal de trabalho, categoria profissional, tempo de serviço, experiências passadas e rendimentos; (2) fatores organizacionais: setor de atividade e dimensão da organização; (3) fatores circunstanciais: círculo de relações pessoais, *status*, influência dos média.
- um conjunto de políticas e práticas ao nível da gestão de recursos humanos, decorrentes das medidas de austeridade impostas pelo governo.
- um conjunto de políticas e práticas assumidas por cada organização, no âmbito da sua autonomia discricionária de gestão¹⁴⁸ - participação na gestão de recursos humanos, relações laborais, liderança, cultura e clima organizacional e responsabilidade social das organizações – constituindo-se práticas de gestão que imperam além do mero cumprimento legal, alavancam valores organizacionais efetivos e promovem climas afetivos.
- todos os aspectos anteriormente enunciados terão uma influência no contrato psicológico já criado¹⁴⁹ através da forma como vão interpretar os termos e condições da sua relação de trabalho.
- independentemente do modo pelo qual os contratos psicológicos se formam e desenvolvem (vide ponto 4.3 do capítulo 4) há um conjunto de fatores (para além das políticas e estruturas, também as competências comportamentais e emocionais da gestão) que os influenciam e que não

¹⁴⁷ A *itálico* são indicadas variáveis que muito embora não tenham sido objeto de observação neste trabalho consideramos que constituem, igualmente, aspectos influenciadores na perceção da realidade pelos sujeitos, podendo ser consideradas em estudos futuros.

¹⁴⁸ Também neste âmbito nem todas as variáveis são objeto de estudo nesta investigação (vide nota anterior).

¹⁴⁹ Como vimos, anteriormente, cuja sua formação pode ocorrer em momento anterior ao contrato formal de trabalho.

são percebidos da mesma maneira por todos os sujeitos (atenda-se, igualmente, à construção teórica exposta no ponto 4.4 do capítulo 4).

Por forma a relacionar as várias componentes desta problemática, no sentido de potenciar um resultado de conjunto, são consideradas variáveis moderadoras decisivas no modo como a realidade é apreendida: (1) percepção de (in)justiça organizacional; (2) percepção de suporte organizacional; (3) inteligência emocional; e (4) *locus* de controlo.

A percepção do modo (como) e das razões (porquê) da quebra do contrato psicológico influenciam, determinantemente, o sentido do (in)cumprimento e as suas consequências. Deste modo, poder-se-á afirmar que a quebra percecionada não traduz, necessariamente, um sentimento de violação (vide ponto 4.6 do capítulo 4).

Diremos nós que a questão fundamental não está no próprio incumprimento dos termos do contrato, **mas antes na percepção por parte do indivíduo desse mesmo incumprimento.**

Os efeitos da percepção de incumprimento também tendem a ser diferentes consoante o tipo de contrato do sujeito (relacional, transacional, equilibrado ou transicional). Como referimos no ponto 4.8 do capítulo 4, não temos certeza que hoje se mantenha esta classificação no seu sentido purista, pelo que não a integramos como variável, mas antes procuraremos do estudo confirmar ou identificar uma nova tipologia.

- o resultado do processo de comparação dos termos do contrato psicológico têm diferentes implicações nas atitudes e nos comportamentos de cada indivíduo, bem como na forma como se relaciona com a organização.

Neste modelo procuraremos observar múltiplas perspetivas dos efeitos do processo de atribuição de sentido (resposta) para que aquele não fique limitado na sua abrangência.

A partir das interpretações dos sujeitos acerca das suas próprias experiências procura-se indagar sobre: (1) as **consequências**

atitudinais: comprometimento organizacional (afetivo, instrumental, normativo), equilíbrio entre a vida profissional e privada, esforço emocional, satisfação no trabalho, motivação, confiança organizacional; (2) as **consequências comportamentais:** intenção de abandono organizacional (*turnover*); *burnout* (exaustão emocional, despersonalização, falta de autorrealização pessoal), comportamentos de cidadania organizacional (ajuda aos colegas, virtude cívica, conscienciosidade) e estratégias de *coping* (focado na emoção, focado no problema).

5.3. QUESTÃO DA INVESTIGAÇÃO

Tudo está relacionado com tudo – mas como?

(Kast Rosenzweig, 1972)

Um problema de investigação terá relevância em termos científicos se conduzir ao desenvolvimento de novos conhecimentos.

Formular um problema de investigação consiste em elaborar uma questão¹⁵⁰ “através de uma progressão lógica de argumentos e de factos relativos à situação problemática” (Fortin, 2009, p. 70). De acordo com a mesma autora, a questão de investigação deve apresentar-se sobre um enunciado interrogativo, escrito no presente, tendo, ainda, como fim precisar as variáveis do estudo, bem como os sujeitos da pesquisa.

Neste enquadramento, a problemática do presente estudo é conduzida pela seguinte questão:

Considerando

- a) a atual conjuntura política, social e económica,
- b) as medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de recursos humanos da Administração Pública Portuguesa,

qual o clima psicológico e as respostas **apresentadas** pelos Colaboradores, ao nível das atitudes e dos comportamentos, entendendo-se que, dentro do quadro teórico estudado, estaremos perante um cenário de incumprimento do contrato psicológico?

¹⁵⁰ Para L. S. Almeida and Freire (2008), quando a investigação está mais voltada para a compreensão ou explicação de fenómenos, como na psicologia ou na educação, o problema formula-se na forma de questão.

5.4. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

*Não podemos resolver problemas usando
o mesmo tipo de pensamento
que usamos quando os criamos.*

(Albert Einstein)

Os objetivos de uma investigação apresentam-se sob um enunciado declarativo, indicam a razão do estudo, orientam a pesquisa, precisam as variáveis-chave e os sujeitos (Fortin, 2009).

A definição dos objetivos do estudo considera o nível de conhecimento existente acerca do tema da pesquisa revelando, a partir daqui, o tipo de investigação a empreender.

É objetivo geral da presente investigação:

Identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.

O objetivo geral, diretamente relacionado com o conteúdo intrínseco da investigação, orientar-nos-á para o estudo e resolução do problema. Para melhor alcançarmos tal desígnio são, ainda, definidos objetivos específicos, vinculados ao objetivo geral mas de carácter mais concreto, gozando de uma função intermediária e instrumental na concretização dos dados para construir uma solução. São enunciados os seguintes objetivos específicos:

-
- **Identificar** o conteúdo e quem representa a *outra parte* no contrato psicológico dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa
 - **Observar** se as características demográficas - idade e tempo de serviço -, acentuam o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização
 - **Verificar** quais as causas percebidas pelos colaboradores que determinam o sentimento de incumprimento do contrato psicológico
 - **Perceber** de que modo a inteligência emocional, a percepção de justiça e suporte organizacional e o *locus* de controlo atuam como fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico
 - **Averiguar** a existência de comprometimento organizacional, equilíbrio entre a vida profissional e privada, esforço emocional, satisfação, motivação para o trabalho e confiança perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico
 - **Confirmar** a existência de intenção de abandono, exaustão profissional, comportamentos de cidadania organizacional e estratégias de *coping* dos colaboradores perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico
 - **Procurar** padrões de comportamento para intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações

5.5. PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Eles não são empregados, são pessoas.

(Drucker, 2002)

Ao longo dos tempos o objetivo mais perseguido pelo Homem é a busca do conhecimento, da verdade. O conhecimento é a conquista da consciência do mundo materializada por um processo de reflexão crítica. Para Fonseca (2002), o Homem,

Desde que nasce interage com a natureza e os objetos à sua volta, interpretando o universo a partir das referências sociais e culturais do meio em que vive. Apropria-se do conhecimento através das sensações, que os seres e os fenômenos lhe transmitem. A partir dessas sensações elabora representações. Contudo essas representações, não constituem o objeto real. O objeto real existe independentemente de o homem o conhecer ou não. O conhecimento humano é na sua essência um esforço para resolver contradições, entre as representações do objeto e a realidade do mesmo.

O conhecimento, dependendo da forma pela qual se chega a essa representação, pode ser classificado de popular (senso comum), teológico, mítico, filosófico e científico (p.20).

O conhecimento científico, aquele que nos interessa nesta abordagem, surge com a definição de um objeto específico de investigação, bem como pela determinação de um método para essa investigação (Gerhardt & Silveira, 2009).

Quanto aos objetivos, já os definimos anteriormente. Quanto ao método, os verbos utilizados, maioritariamente de compreensão, conhecimento e de análise, podem, numa primeira leitura, intuir para a utilização de determinada abordagem. Remetemos esta questão para um capítulo próprio.

Por agora, importa-nos proceder à enunciação formal das proposições da investigação, enquanto conjeturas provisórias, com o intuito de nos orientar para a descoberta do conhecimento.

De acordo com L. S. Almeida and Freire (2008), a hipótese constitui “a explicação ou a solução mais plausível de um problema” (p.43), à qual atribui a natureza de *proposição testável*.

Enquanto expressão de uma forma de pensamento indutivo (quando surge da observação ou reflexão sobre a realidade) ou dedutivo (quando decorrem de um quadro concetual e têm como fim comprovar deduções implícitas nessas teorias), as hipóteses obedecem, na sua formulação, a um conjunto de fatores para que possam ser verificadas empiricamente: “o enunciado de relações, o aspecto relacional da predição, a capacidade de verificação, a base teórica e a plausibilidade” (Fortin, 2009, p. 109). De acordo com a mesma autora, a hipótese “é verificada com a ajuda de análises estatísticas”^[151] (p.109).

Ora, em investigação a formulação de hipóteses, por vezes, é controversa. Nem sempre o método mais adequado para o estudo preceitua a verificação de hipóteses. Refira-se a propósito o espírito subjacente à análise compreensiva, caso em que, segundo Guerra (2008),

não parece haver lugar para a elaboração de ‘hipóteses de pesquisa’, no sentido tradicional do conceito, as quais se baseiam na relação linear entre variáveis, concebendo-se regularidades que se espera encontrar. De facto, estamos num quadro de análise de ‘processos’ e de ‘dinâmicas’, pretendendo-se não apenas uma mera descrição da realidade, mas também a interpretação do sentido das dinâmicas sociais (p.39) ^[152].

¹⁵¹ **Estatística** n.f. **1** MATEMÁTICA ciência que tem por objeto obter, organizar e analisar dados, determinar as correlações que apresentem e tirar delas as suas consequências para descrição e explicação do que se passou e previsão e organização do futuro (*Dicionário de Língua Portuguesa*, 2011, p. 669). **Correlação** (...) **4** ESTATÍSTICA expressão da ligação de duas variáveis, numericamente estimada pelo cálculo de diversos coeficientes (*Dicionário de Língua Portuguesa*, 2011, p. 430).

¹⁵² É neste sentido, dito tradicional, que empregamos o conceito de hipótese. Não obstante, foi-nos possível verificar que alguma literatura (e.g., Fonseca (2002)) propõe a designação de hipóteses descritivas quando estas não possam ser testadas enquanto relações ou associações entre variáveis, caso em que tal tipo hipóteses conduz a explanações essencialmente descritivas não incluindo a verificação experimental.

O produto da ciência é, por excelência, um corpo de conhecimentos que resultam da utilização de métodos científicos aplicados com uma atitude científica (Marx & Hillix, 1973). Neste espírito afirma-se, frequentemente, que a ciência procura factos que, em bom rigor, são um exercício linguístico. Quantas situações aceites, em determinados momentos ou circunstâncias, como factos verdadeiros não foram mais tarde rejeitados? Ora, como postulam Marx and Hillix (1973), os factos não podem ser considerados como eventos concretos porquanto estes últimos não estão sujeitos a uma condição de verdade que, posteriormente, possa tornar-se falsa¹⁵³. Os autores corroboram este entendimento recorrendo a uma transcrição do trabalho do psicólogo Edwin Guthrie (1946) que giza,

Os objetos e eventos não são fatos; eles são, meramente, objetos e eventos. Só passam a ser fatos depois de serem descritos por pessoas. E é na natureza dessa descrição que reside a quintessência do fato. Só quando um evento recebe um gênero muito específico de descrição é que se converte num fato.

Quando dizemos, 'Passemos agora aos fatos', o que estamos a dizer é muito mais do que devemos observar, ou ouvir, ou cheirar, ou tocar objetos reais, ou de que devemos todos observar um acontecimento. O que realmente estamos propondo é que procuremos todos descobrir certos enunciados sobre os quais possamos concordar unanimemente (p. 18).

Ora, estamos em crer que os factos contingentes, porque circunscritos a determinados contextos, podem ser questionados, momento em que é imperativo o acesso aos dados empíricos que compõem as tais circunstâncias para a determinação de sentido de uma proposição.

Uma proposição ou é verdadeira ou falsa (G. R. Silva, 2009). E se entre aquelas existem proposições de verdade absoluta (e.g., “a soma dos quadrados dos catetos é igual ao quadrado da hipotenusa”) relativamente às quais, fruto de um conhecimento regrado, não questionamos a sua veracidade, outras há cujos

¹⁵³ Muito embora os enunciados a seu respeito possam ser aceites num determinado momento e não num noutro.

pressupostos coabitam em perfeita dinâmica com o que se designa por realidade.

Então

... na medida em que podemos dizer que a aplicabilidade de uma proposição é condição para que ela tenha sentido, na medida em que uma proposição só adquire sentido no uso que fazemos dela, que sentido tem falar de uma proposição que prescinde de todo e qualquer contexto? (G. R. Silva, 2009, p. 139).

O que é verdade para um grupo de indivíduos pode ser, ou não, verdade para outro grupo. E mesmo dentro desse grupo os factos mudam e a verdade é relativa, sob determinados estímulos e condições, num todo interpretado e suscetível de significados.

Tomando como referência o princípio de Marx and Hillix (1973) que postula “é tarefa da ciência formular enunciados^[154], mesmo quando está lidando com fatos” (p.18), passamos seguidamente à apresentação das proposições da nossa investigação, num primeiro momento através de uma representação esquemática - Figura 5.2 e, posteriormente, pela sua descrição dentro dos contornos teóricos estudados.

¹⁵⁴ Sejam estes decorrentes de observações diretas ou de índole mais teórica.

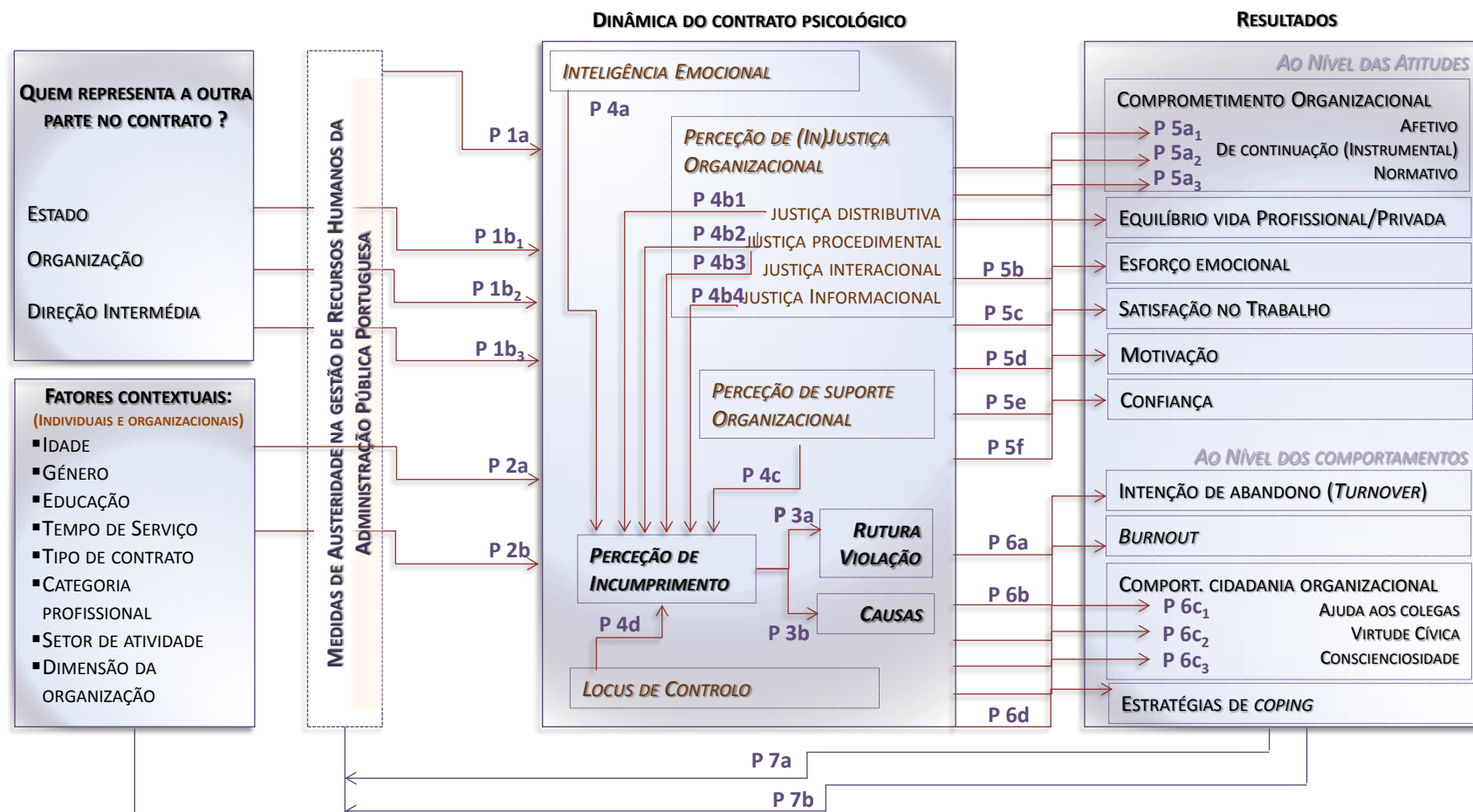


Figura 5.2: Proposições da investigação

Fonte: Elaboração própria

P1 – CONTEÚDO E A OUTRA PARTE NO CONTRATO PSICOLÓGICO

Qualquer interação¹⁵⁵ pressupõe uma interdependência entre, pelo menos, duas partes.

Dentro do marco teórico do contrato psicológico, se é claro que uma das partes reconhecida é o colaborador¹⁵⁶, não há consenso na literatura sobre qual ou quem representa a outra parte no contrato. Certos textos literários referenciam-na como se de uma entidade virtual se tratasse (Sotto, 1998). Não nos parece, porém, que seja a abordagem mais conveniente, porquanto possa induzir a raciocínios utópicos.

Para a maioria das relações de trabalho a questão poder-se-á colocar entre saber se a outra parte é identificada como sendo o superior hierárquico imediato, o gestor de recursos humanos, o presidente ou diretor geral ou, no abstrato, a organização.

Considerando esta última perspectiva, D. M. Rousseau (1989) alerta para o facto de

The organization, as the other party in the relationship, provides the context for the creation of a psychological contract, but cannot in turn have a psychological contract with its members. Organizations cannot ‘perceive’, though their individual managers can themselves personally perceive a psychological contract with employees and respond accordingly (p.126).

¹⁵⁵ Em termos de significado para a psicologia, o termo *interação* é definido como um “fenómeno” que permite a certo número de indivíduos constituir-se em grupo, e que consiste no facto de que o comportamento de cada indivíduo se torna estímulo para outro” (*in* dicionário on line Priberam, em <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=interacção>).

¹⁵⁶ Entenda-se por colaborador: pessoa singular que se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, no âmbito de organização e sob a autoridade destas (artigo 11.º, Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro).

Porém, na abordagem de Conway and Briner (2005)

Through actions by the organization's agents, employees ascribe the organization with human qualities capable of reciprocation, a process referred to as anthropomorphizing the organization (...). For example, an organization becomes capable of being caring, loyal, generous, and so on, as the employee interprets actions by the organization's agents as action by the organization itself (pp.32-33).

Mas, como vimos anteriormente, também este não é um preceito totalmente consensual. E em bom rigor, nem sempre os órgãos executivos são titulares de um poder discricionário absoluto na gestão. Veja-se o caso de emprego na Administração Pública e, de modo particular as instituições sob a dependência direta do Estado. Nesta situação, tão pouco, os dirigentes intermédios serão os responsáveis diretos pela definição estratégica ou práticas de gestão implementadas na organização.

Com o objetivo de percebermos os termos do conteúdo do contrato psicológico e quem os sujeitos do estudo identificam como sendo a *outra parte* nesta relação, definimos as seguintes proposições:

P 1a – Os termos do contrato psicológico dos colaboradores da Administração Pública integra novas *cláusulas* para além das que já estão genericamente identificadas na literatura

P 1b₁ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o Estado como o representante da *outra parte* no seu contrato psicológico

P 1b₂ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona a sua organização como o representante da *outra parte* no seu contrato psicológico

P 1b₃ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o seu superior hierárquico como o representante da *outra parte* no seu contrato psicológico

P2 - O PAPEL DA IDADE E DO TEMPO DE SERVIÇO NA PERCEÇÃO DE INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

De acordo com Rodríguez, Franco, and Santos (2005)¹⁵⁷, as pesquisas que estudam a influência das características pessoais sobre o compromisso afetivo relacionam, essencialmente, o sexo, idade, antiguidade no posto e na organização, o estado civil e número de filhos, nível educativo. Segundo os autores, em geral, os estudos empíricos mostram que as relações com estas variáveis não são nem fortes nem consistentes. Mais referem que “As relações positivas mais significativas são estabelecidas entre este componente do compromisso organizacional e a idade e a antiguidade” (p. 14).

A meta-análise de Bal, Lange, Jansen, and Velde (2008) teve como principal objetivo estudar a influência da variável *idade* na relação entre a percepção de incumprimento do contrato psicológico e a resposta apresentada pelo sujeito em contexto de trabalho, avaliada pelas hipóteses “(1) psychological contract breach would be related negatively to job attitudes, and (2) that age would moderate these relations” (p.143). Os seus resultados “supported both hypotheses for the outcomes trust and organizational commitment. However, for job satisfaction the moderating influence of age was in the unexpected direction. The relations between contract breach and trust and organizational commitment **were indeed stronger for younger workers, whereas the relation between contract breach and job satisfaction was stronger for older workers** [realce nosso]” (p.143).

¹⁵⁷ Elena Velando Rodríguez e Tony Crespo Franco da Universidade de Vigo e Maria João Nicolau Santos e Instituto Superior de Economia e Gestão “O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos” pp. 1-25. (Parte deste trabalho desenvolveu-se no seio do projeto de investigação PGDIDIT02PXITA30002PR. Este projeto está englobado dentro do Programa de Promoção Geral da Investigação do Plano Galego de Investigação, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica e está subvencionado pela Secretaria de Investigação e Desenvolvimento da Xunta de Galicia e cofinanciado com fundos europeus FEDER MAC.)

Um ano mais tarde, o estudo realizado por aqueles autores, a quem se juntou Denise Rousseau, testou “(i) whether future time perspective is related to employer psychological contract fulfillment and (ii) whether it moderates relations between psychological contract fulfillment and employee obligations” (Bal, Jansen, Lange, Rousseau, & Velde, 2010, p. 474). Os resultados evidenciam que “future time perspective is indeed significantly related to developmental fulfillment, and also moderated the relations between contract fulfillment and employee obligations” (p.474).

Subtil (2010), numa referência a evidências empíricas registadas na literatura, afirma que as variáveis *comprometimento afetivo* e a *antiguidade* apresentam uma correlação positiva, sendo que quanto maior o tempo que um colaborador dedica à organização onde exerce a sua atividade profissional, maior será a ligação criada.

Considerando a política de austeridade que se vive atualmente, e se, em termos teóricos, há motivos bastantes que justifiquem um o abandono efetivo da organização, antes de estudarmos outros efeitos que, circunstancialmente, influenciam a relação do colaborador da Administração Pública procuramos indagar acerca da existência de um vínculo psicológico na relação através das variáveis idade e tempo de serviço. Assim, definimos as seguintes proposições.

P 2a - Regista-se um efeito proporcional entre a idade do Colaborador e o vínculo psicológico na sua relação com a organização

P 2b - Regista-se um efeito proporcional entre o tempo de serviço na Administração Pública e/ou na atual instituição onde o Colaborador exerce funções e o vínculo psicológico na sua relação com a organização

P3 - LIMITES PERCEBIDOS PARA O INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

A percepção do incumprimento dos termos do contrato psicológico – rutura e violação – produzem uma profunda influência nas atitudes dos indivíduos (Zhao et al., 2007).

Menegon and Casado (2006), numa referência aos resultados de outros estudos empíricos¹⁵⁸, indicam que

a percepção, por parte do empregado, de que seu empregador viola ou desrespeita o contrato psicológico, leva o trabalhador, entre outras atitudes e comportamentos, a deixar o seu emprego voluntariamente. Esses trabalhos concluem pela associação entre a violação do contrato psicológico e os índices de rotatividade voluntária (p.126).

Mais recentemente Garcia et al. (2007) citando a meta-análise realizada por Zhao et al. (2007), a qual teve como propósito estudar a influência da rutura do contrato psicológico em oito variáveis da área relacionadas com o trabalho: violação, desconfiança, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, intenção de abandono, abandono efetivo da organização, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos extra-papel, refere que “Se encontraron relaciones entre la ruptura del contrato psicológico y todas las variables, salvo la de abandono real de la organización” (p.395). Mais consideram os autores que “la ruptura del contrato psicológico guarda relación con reacciones afectivas y con actitudes e incluso con el propio comportamiento dentro de la organización” (p.395).

A gestão dos recursos humanos faz-se por via de diversas práticas que consubstanciam um alinhamento entre a decisão política e estratégica e a gestão de capitais sociais e humanos. Chambel and Sousa (2007) alertam para os

¹⁵⁸ Como Lester e Kickul, 2001; Robinson, 1996; Turnley e Feldman, 1999.

efeitos de mudança de práticas de gestão de pessoas no estado do contrato psicológico

Quando os empregados experimentam mudanças nas práticas de recursos humanos, têm maior probabilidade de perceber uma ruptura ou violação do contrato, favorecendo a percepção desse incumprimento por parte da organização, uma avaliação das razões da mudança como menos credíveis e legítimas (pp.5-6).

Em suma, “breach of psychological contract occurs when the workers consider the organization to have failed in the compliance of its obligations ... This leads them to respond with a feeling of violation; in other words, an emotionally strong response” (Chambel & Oliveira-Cruz, 2010, p. 213). E, portanto, a violação

is one of the mechanisms through which perceived breach is translated into outcomes such as intentions to quit, low job satisfaction, and low organizational commitment. Employees who realize that their organization has failed to provide them something that they not only deserved, but that is also important to them, experience feelings of anger, mistrust, and betrayal. These feelings in turn make the employees dissatisfied, less committed to the organization, and likely to quit (Raja et al., 2004, p. 354).

O modelo de Guest (2004b), cuja representação apresentámos no ponto 4.7 do Capítulo 4, considera um conjunto de fatores individuais e contextuais à organização, assim como as políticas e práticas de recursos humanos com elementos influenciadores do contrato psicológico.

Preceitua o autor que pelas opções estratégias de negócio e práticas de gestão de recursos humanos, adoptadas pelas organizações, os colaboradores comparam e interpretam os termos e condições do seu trabalho com os termos e conteúdo do contrato psicológico. O resultado da avaliação influencia a confiança que o colaborador desenvolve no contexto de trabalho, razão pela qual a confiança e a justiça percebida são variáveis preditoras do cumprimento ou quebra do contrato psicológico e consequentes reações atitudinais e comportamentais.

Neste quadro, formulamos as seguintes proposições:

P 3a - Os sujeitos do estudo revelam um claro sentimento de quebra ou de violação do contrato psicológico

P 3b - As causas que revelam o sentimento de incumprimento, indicadas pelos sujeitos do estudo, incidem, fundamentalmente, sobre as medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade ou sobre a rutura de uma relação afetiva

P4 - PROCESSOS MEDIADORES NA DINÂMICA E PERCEÇÃO DE INCUMPRIMENTO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Conway and Briner (2005) defendem que

One of the main explanations for the idiosyncratic nature of psychological contracts is likely to be an employee's personality. This occurs through three processes: personality influences employees' *choice* of job and task; how they *construe* the terms of the contract; and how employees *enact* contractual behavior" (p. 52).

Vejamos então se a inteligência emocional, o locus de controlo, a perceção de justiça e de suporte organizacional exercem uma ação mediadora no processo de perceção de incumprimento do contrato psicológico.

Não será possível separar a causa de uma emoção ao nível dos relacionamentos, porquanto o Homem é um ser sociável e vive em constante interação com um tempo, espaço e contexto em que se insere. São as interações sociais que dirigem as emoções (Goleman, 2010).

Como propugnam diversas investigações, a habilidade do sujeito para controlar inteligentemente as próprias emoções e as emoções alheias contribui favoravelmente para a redução dos índices de stress, seja ao nível profissional como pessoal (Justino & Santos, 2010). Outros trabalhos há onde se demonstra uma relação entre a inteligência emocional e a estabilidade psicológica e

emocional e, ainda, “relações positivas entre a Inteligência Emocional e variáveis de personalidade” (Justino & Santos, 2010, p. 3618).

Para Zampetakis, Beldekos, and Moustakis (2009), estudos recentes mostram que “Employees with high trait EI tend to be more adept at regulating their emotions... and therefore experience more confidence and control over work environment requirements, which in turn enables them to act entrepreneurially” (p.168), assim como “the incremental value of trait EI over personality and other psychological constructs in predicting affective variables” (p.168).

A pesquisa de Raja et al. (2004) estudou a relação entre, por um lado, a personalidade dos colaboradores e, por outro, o tipo de contrato psicológico, a percepção de incumprimento e sentimentos de violação. Uma das características analisada foi o *locus de controlo* pelo facto, como justificam os autores, “its relevance for sensitivity to future events and vigilance respectively pertain to contract formation and maintenance” (p.351). Os resultados da investigação mostram que há uma significativa relação entre esta variável e a percepção de incumprimento que, inesperadamente, evidenciou que “individuals with ...high external locus of control were the most likely to perceive breach” (p.362).

Meyer e Allen (1997), citados por Esteves (2008), salientam o papel mediador da percepção de justiça e de suporte organizacional na relação entre variáveis relacionadas com a experiência de trabalho e a implicação organizacional.

Vejamos primeiramente o papel da percepção de justiça organizacional.

Nem todos os indivíduos concetualizam a justiça de igual modo (Byrne & Miller, 2009). Ainda assim, há evidências na literatura que suportam a tese que preconiza a existência de um conjunto de relações entre a justiça organizacional, as trocas sociais e as reações, ao nível das atitudes e comportamentos, dos indivíduos. Por exemplo

procedural justice, which is the fairness of the formal procedures underlying organizations’ decisions about their employees, tends to predict perceived

organizational support (POS), a social exchange relationship between employee and organization. On the other hand, interactional justice, which is the fairness of the interpersonal treatment displayed during the enactment of the procedures underlying organizational decisions, tends to predict leader-member exchange (LMX), a social exchange relationship between an employee and his or her immediate manager (Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005, p. 146).

Segundo Restubog et al. (2009) “procedural and interactional justice reduces the negative impact of psychological contract breach on employee behaviors” (p.166). Outras fontes empíricas terão identificado “negative affect and failure to adapt to the workplace ...; as well as low distributive justice, low job satisfaction, and work exhaustion...; as predictors of instigated workplace incivility” (Sayers, Sears, Kelly, & Harbke, 2011, p. 270).

Da mesma forma que as organizações observam o comprometimento e envolvimento dos seus colaboradores, também estes atendem ao compromisso e intensidade da relação, assim como este é percebido pelos próprios sujeitos.

Para Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), o apoio organizacional percebido, para além de explicar os comportamentos de cidadania organizacional, relaciona-se com “um vasto elenco de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes” (p.318), particularmente, num sentido positivo, com o comprometimento afetivo, sentimentos de confiança, ajuda aos colegas, participação em prol de uma melhoria do funcionamento da organização; num sentido negativo, pelo turnover e absentismo.

D. R. Gomes et al. (2010) ao invocarem a responsabilidade social das organizações afirmam que esta se caracteriza, no campo social interno, “pela implementação de um conjunto de práticas que têm em vista o tratamento justo e equitativo dos colaboradores e o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos” (p. 2166). A relação entre o suporte percebido e apresentação de uma resposta corretiva “justifica-se pela existência de uma norma de reciprocidade que leva o colaborador a retribuir o investimento que a organização lhe dedicou” (p.2168).

Certo é que as mudanças na relação de trabalho afetam o contrato psicológico dos sujeitos com a organização e, conseqüentemente, todo um processo de identificação e de lealdade (Morrison & Robinson, 1997).

Considerando as premissas apresentadas são formuladas as seguintes proposições:

P 4a - A percepção de incumprimento do contrato psicológico, expressa pelas atitudes dos sujeitos, é moderada pela inteligência emocional

P 4b₁ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça distributiva

P 4b₂ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental

P 4b₃ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça interacional

P 4b₄ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça informacional

P 4c - Há entre os sujeitos do estudo a percepção de ausência de suporte (reconhecimento) pela organização com referências claras à política de austeridade, percebendo-se uma associação entre este estado e a percepção de incumprimento do contrato psicológico

P 4d - Indivíduos com *locus* de controle externo têm maior percepção de incumprimento do contrato psicológico

P5 - PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO DE SENTIDO NA (RE)AVALIAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO: RESULTADOS AO NÍVEL DAS ATITUDES

O clima psicológico, enquanto representação de um quadro mental do ambiente de trabalho, proporciona-nos, pelo reflexo da atribuição de sentido às vivências em contexto laboral¹⁵⁹, a obtenção de dados explicativos acerca das atitudes dos indivíduos nas organizações.

Da literatura concluiu-se que o comprometimento afetivo ou normativo é mais favorável à organização, na medida em que indivíduos mais implicados têm maior probabilidade de permanecerem na organização (Tavares, Caetano, & Silva, 2007), de se empenharem na realização do seu trabalho, i.e., na consecução dos objetivos organizacionais.

Com já havíamos referido anteriormente, estudos empíricos sugerem que os sujeitos desenvolvem

laços afetivos e normativos mais fortes, e laços instrumentais mais fracos, quando: (a) sentem que a organização os trata de modo justo, respeitador e apoiante; (b) os seus líderes são receptivos às suas sugestões e participação, e são transformacionais, justos e confiáveis; (c) as tarefas que executam são desafiantes; (d) dispõem de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; (e) os valores/cultura da organização reflectem uma orientação humanizada e (f) a organização actua como boa cidadã corporativa perante a comunidade (Rego et al., 2007, pp. 16-17).

O trabalho de Tavares et al. (2007) avalia as consequências da identificação organizacional para os sujeitos e, de modo enfático e inovador, o seu impacto na percepção de conflito trabalho-família. Advogam os autores que, de acordo com a literatura, as repercussões da interferência do trabalho na esfera privada podem ser tipificados em três categorias:

¹⁵⁹ I.e., os indivíduos não respondem diretamente ao ambiente em si mesmo mas ao que percebem e interpretam desse ambiente.

a) consequências relacionadas com o trabalho (como sejam a diminuição da satisfação com o trabalho e o aumento das intenções e dos comportamentos de retirada organizacional; b) consequências que não estão relacionadas com o trabalho (como, por exemplo, a diminuição da satisfação com a vida familiar e o aumento de comportamentos de desajustamento familiar); e ainda, c) as consequências relacionadas com o distress (como o aumento de sintomas de distress, de burnout e de quadros depressivos, bem como o aumento dos comportamentos aditivos) (Tavares et al., 2007, p. 136).

Expõem ainda os autores, com suporte em estudos empíricos, que são várias as variáveis que condicionam a interferência do trabalho na vida privada, como sejam, a título de exemplo, variáveis contextuais, políticas organizacionais, características do próprio trabalho, bem como a existência de situações de pressão relacionadas com o trabalho, (in)congruência dos valores do indivíduo com os valores da organização ou, ainda, a centralidade do trabalho para o indivíduo.

O resultado do trabalho de Tavares et al. (2007) sugere que o grau no qual o sujeito se autodefine em termos da sua pertença à organização está positivamente associado à interferência sentida do trabalho nos papéis extraprofissionais.

De salientar ainda o trabalho de Justino and Santos (2010), numa referência ao estudo de Lenaghan, Buda e Eisner (2007), que confirma uma relação entre a inteligência emocional e o conflito entre trabalho-família, i.e., quanto mais elevado o índice de inteligência emocional menor é a possibilidade de experiência do conflito e/ou do seu efeito negativo.

De acordo com Demerouti, Bakker, Nachreiner, and Schaufeli (2001), os recursos do trabalho “refer to those physical, social or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs “ (p.501).

Fixemo-nos nas emoções. Gerir as emoções não é sinónimo de negação ou supressão destas. Antes, pressupõe a manutenção de um equilíbrio emocional por parte dos sujeitos mesmo perante condições exigentes e adversas.

Nem sempre um estado de equilíbrio emocional é conseguido. Com efeito, situações há em que o indivíduo terá de expressar emoções diferentes daqueles que realmente sente, em que apenas gere “os aspectos visíveis da emoção e alinha-os com as regras de expressão emocional da organização” (S. I. S. F. V. Ferreira, 2008, p. 9), porém não altera as suas emoções reais.

Dentro da área de comportamento organizacional, a satisfação com o trabalho tem sido uma das variáveis mais estudadas. Atenta a sua centralidade muitas têm sido as tentativas de a prever e explicar que se justifica pelo facto de que, seja por necessidade, obrigação ou fonte de satisfação (autoconceito), o trabalho representa, independentemente da perceção de cada indivíduo, uma dimensão fundamental da vida das sociedades (Jesus, Leal, & Vivas, 2010).

Na mesma linha Lapierre, Spector, and Leck (2005) advogam que a satisfação no trabalho é considerada como uma das mais fiáveis variáveis preditoras das atitudes dos colaboradores em resposta à qualidade das experiências laborais. Trata-se, portanto, de um “estado emocional positivo que se traduz em sentimentos de bem-estar, resultante de experiências laborais ou avaliações pessoais entre as condições e/ou resultados actuais e os desejados ou percepcionados como merecidos” (V. H. Silva et al., 2010, p. 2327).

Apesar da satisfação no trabalho ser um conceito multidimensional avaliado por uns autores de forma mais genérica e por outros de modo mais discriminado, importa-nos enquadrar esta problemática no sentido de entender a satisfação no trabalho como a resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos sujeitos como mais ou menos ajustados às suas expectativas (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007). Neste sentido, poder-se-á dispor as causas da satisfação tendo como referência (a) fatores demográficos e características individuais; e, (b) fatores organizacionais, como as condições físicas e sociais do trabalho e da própria organização, o salário, tarefas do trabalho, tipo de liderança, entre outros. A satisfação será, nesta perspetiva, uma avaliação entre expectativas cumpridas e não cumpridas.

Na sua gênese a motivação orienta para a satisfação de necessidades. Segundo Fiorell (2004) o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita que lhe será atribuída uma recompensa em razão do seu esforço (teoria da expectativa). O autor sugere uma relação entre a percepção do sujeito relativa ao seu desempenho e as experiências vivenciadas nas quais se incluem fatores de justiça percebida.

Deste modo, o indivíduo que se sinta injustiçado, tendencialmente, será um colaborador mais desmotivado resultado do “nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais” (C. B. Rocha & Silva, 2007, p. 688).

Não existe uma prescrição universalmente consistente e aplicável a todos os indivíduos: a motivação no trabalho é de índole individual.

Novaes (2007), inspirada na teoria de Herzberg (1964), afirma que fatores como a remuneração, condições de trabalho, liderança ou o relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar os indivíduos para o trabalho, mas antes deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos responsáveis organizacionais para evitar a insatisfação no trabalho. Ao contrário, já “a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas” (p.144).

No trabalho de Tzafrir and Dolan (2004) é perentória a ideia que determina uma relação positiva entre a confiança e o comportamento e atitudes dos indivíduos na organização. É um constructo que justifica relações de longo-prazo e um importante promotor do equilíbrio emocional com reflexos na eficácia e desempenho organizacional. Sentimentos de confiança diminuem a percepção de risco e conferem segurança na relação dos sujeitos com as organizações.

A confiança enquadra-se no domínio da relação entre o sujeito e a organização e “trata da expectativa com determinado nível de incerteza, que uma das partes

tem na obtenção de resultados positivos gerados através da relação com a outra parte” (V. H. Silva et al., 2010, p. 2330). De acordo com os autores, e no espírito do trabalho de Robinson (1996), “a confiança organizacional encontra-se intimamente relacionada com a manutenção do contrato psicológico” (p.2331). Por outras palavras, o incumprimento do contrato psicológico induz a uma quebra na confiança e, como consequência, os indivíduos sentem uma menor predisposição para investir emocionalmente e comportamentalmente na relação (Robins & Rousseau, 1997).

De acordo com Galford and Drapeau (2003) apesar da confiança no âmbito intra-organizacional poder revelar-se em três perspetivas - (1) confiança estratégica (confiança na decisão); (2) confiança pessoal (confiança nos gestores diretos); e (3) confiança organizacional (confiança em toda a estrutura e processos) -, é difícil a verificação de uma delas isoladamente uma vez que estão indubitavelmente interligadas. Parece-nos, porém, atenta a especificidade orgânica da Administração Pública que poderemos indagar no sentido de perceber se algumas das perspetivas se evidência relativamente às restantes.

Assim, são formuladas as seguintes proposições:

P 5a₁ - Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento afetivo para com a organização

P 5a₂ - Atentas as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento instrumental (de continuação) para com a organização

P 5a₃ - Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento normativo para com a organização

P 5b - Os sujeitos do estudo acusam uma ausência de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada com particular referência às circunstâncias da vida organizacional atual

P 5c - Os sujeitos do estudo evidenciam um esforço emocional na relação de trabalho que justificam, essencialmente, com as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos na Administração Pública

P 5d - Os sujeitos do estudo evidenciam sinais claros de insatisfação no trabalho que decorrem das relações atuais de trabalho

P 5e - Os sujeitos do estudo valorizam fatores/situações importantes para a sua motivação passíveis de asfixia pela relação de trabalho atual

P 5f - Os sujeitos do estudo denunciam uma perda de confiança na Administração Pública superior à confiança organizacional ou com o superior hierárquico

P6 - PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO DE SENTIDO NA (RE)AVALIAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO: RESULTADOS AO NÍVEL DOS COMPORTAMENTOS

A percepção de um estado de incumprimento do contrato psicológico sinaliza um desequilíbrio social na relação entre o indivíduo e a organização. Para resolver esta discrepância percebida entre o que é prometido e cumprido, os colaboradores tendem a desenvolver respostas corretivas.

Se antes a investigação conferia entusiástica ênfase aos antecedentes do stress laboral centrados “en los elementos intrínsecos de la tarea ... tales como la organización de los horarios o la cantidad de tareas a realizar” (Cantisano, Sedano, & Bañuelos, 2005, p. 266), estudos mais recentemente “han puesto de manifiesto que los factores psicosociales pueden ser importantes determinantes de resultados tales como el estrés laboral ... o las consecuencias físicas y psicológicas que el trabajo tiene para las personas que lo desempeñan (p.266).

Nas palavras de Raja et al. (2004)

To address this imbalance employees have the options of altering either own or the organization's obligations... Available theory and some empirical evidence justify a positive relationship between perceived breach and undesirable outcomes such as intentions to quit and actual turnover ... Similarly, literature supports the idea of a negative relationship between perceived breach and desirable outcomes such as job satisfaction, organizational commitment, and performance (p.354).

Da revisão da literatura constatámos que há um amplo conjunto de fatores que, circunstancialmente, influenciam a decisão do sujeito para o turnover voluntário, seja este expresso em intenção ou abandono efetivo. Esse conjunto integra não só questões de natureza intrínseca ao próprio indivíduo, mas também aspectos relacionados com a política, gestão e clima organizacional, características da função, bem como alternativas externas à organização que o sujeito avalia.

O trabalho de Menezes and Bastos (2010) apresenta uma distinção conceitual entre o *desejo* de permanecer ou abandonar a organização e a *intenção* de ficar ou sair – um constructo designado na literatura por *intenções de permanência*. Segundo os autores, enquanto a “intenção de permanência tem sido definida como uma predisposição deliberada e consciente de o trabalhador manter seu vínculo com a organização empregadora ... o desejo de permanecer reflete uma atitude, composta por elementos cognitivos e afetivos que predispõem as intenções” (p.802). Significa pois que um sujeito que deliberadamente decide permanecer na organização devido, por exemplo, aos sacrifícios pessoais e

instrumentais que seriam sentidos com essa saída, pode não nutrir o mesmo estado que o indivíduo que deseja permanecer na organização. No primeiro caso, o sujeito poderá desenvolver outras formas alternativas de comportamentos de afastamento, como, por exemplo, o absentismo ou presentismo.

Como vimos com Tecedero (2010), o desequilíbrio entre o que são expectativas e ideais do indivíduo, quando confrontadas com a realidade profissional, cria “um conflito interno que desgasta as energias e reduz a vitalidade e a capacidade de funcionar” (p.311), principalmente, se associado a um esforço mantido para alcançar tais expectativas.

A literatura identifica seis áreas distintas potenciadoras do burnout: excesso de trabalho, falta de controlo sobre fatores que influenciam o desempenho profissional individual, recompensas insuficientes, quebra da comunidade, falta de justiça, conflitos de valores (Maslach, 1998; Maslach & Leiter, 1997, citados por Tecedero (2010)).

Segundo a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991), citados por Nascimento et al. (2008), os indivíduos comprometem-se através de relações dinâmicas de natureza (1) emocional, (2) transacionais baseadas num investimento pessoal, (3) tendo como objetivo um determinado retorno.

Para Rego (2002a), tendencialmente, os indivíduos mais comprometidos com as organizações têm maior probabilidade de “permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais” (p.210). Preconiza esta corrente que o comprometimento dos colaboradores induz efeitos positivos para as organizações como a resiliência, a lealdade ou atos de boa cidadania organizacional.

Também Buonocore (2010) refere que estudos mais recentes sobre a contingência organizacional têm-se focado, essencialmente, na dimensão afetiva do compromisso pois, de acordo com os autores, é o constructo mais consistente e preditor do vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, que pode

influenciar os comportamentos de trabalho, tais como a participação, retenção, comportamentos de cidadania organizacional e desempenho no trabalho (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006, citado por Buonocore (2010).

Outras pesquisas têm demonstrado

the significance of contract breach and violation in that the sense of betrayal and undermined trust accompanying contract breach and violation are associated with a range of negative outcomes, such as reduced citizenship behavior and job satisfaction, as well as increased deviant work behaviors and intentions to leave the organization (Sayers et al., 2011, p. 271).

Refira-se, ainda, segundo J. F. Gomes et al. (2008), que, de acordo com um estudo realizado em Portugal (2003), foi possível concluir que “as organizações com políticas de compensação mais flexíveis tendem a gerar maior propensão nos seus trabalhadores para actos de cidadania face à organização” (p.620).

Estudos empíricos sobre o burnout e exaustão emocional têm indicado a importância de realização de pesquisas que envolvam as relações transacionais entre os indivíduos e o ambiente de trabalho (Tamayo & Tróccoli, 2002). De acordo com estes autores, a literatura já identificou duas variáveis que se relacionam com o stress ocupacional. São elas o suporte organizacional percebido e as estratégias de coping. Quanto à primeira já nos reparamos anteriormente. Vejamos agora a segunda.

Para Sacadura-Leite and Uva (2007), a disponibilidade de recursos de *coping* modera a relação entre os agentes stressores e a resposta emocional, psicológica e fisiológica do indivíduo perante aqueles, seja pela avaliação dos custos/benefícios de uma solução para o problema (estratégias de enfrentamento, e.g., controle) – foco no problema (Tamayo & Tróccoli, 2002), pela aprendizagem na interação com a situação (estratégias de conteúdo evasivo, e.g., escape) – foco na emoção (Tamayo & Tróccoli, 2002) ou mediante um processo de distanciamento, negação ou fuga ao problema (Garrido, 2009).

Com J. D. A. Parker and Endler (1996) vimos que perante determinada situação os indivíduos podem utilizar mais do que uma estratégia de coping.

Considerando o que antecede enunciam-se as seguintes proposições:

P 6a - Há entre os sujeitos do estudo intenção de abandono organizacional, mas que não se verifica pelo facto de que o custo de abandono organizacional ser superior àquele que o sujeito está disposto a suportar

P 6b - Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem sintomas de exaustão emocional, despersonalização ou redução da realização pessoal, justificadas, pelos sujeitos, com as medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública

P 6c₁ - Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional expressos pela ajuda aos colegas

P 6c₂ - Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional representados por atos de virtude cívica

P 6c₃ - Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional exteriorizados por um nível de conscienciosidade

P 6d - Entre os sujeitos percebe-se a utilização de estratégias de *coping* associadas (justificadas) pelas medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública, focalizadas no problema, na emoção e/ou no evitamento

P7 – IDENTIFICAÇÃO DE PADRÕES DE COMPORTAMENTO PARA A INTERVENÇÃO

Com tanta matéria relevante e tantos empregados afectados, os gestores seniores – e mais especificamente, os gestores de Recursos Humanos – não estão a colocar uma questão extremamente importante: O que ficará, para além da redução dos custos, quando a sangria tiver finalmente terminado? (Greenspan, 2002, citado por Rego and Cunha (2004))

Sabemos, e já o referimos anteriormente, que as organizações atuam em contextos competitivos, numa economia fragilizada e de inúmeras de incertezas. Com isso, tem-se assistido a uma fragmentação das relações de trabalho - quebraram-se as barreiras protetoras mas não se perdeu a necessidade de integração e de comprometimento intrínseco entre todos que atuam nesta nova realidade.

Uma investigação que testa um modelo teórico, como é o nosso caso, será útil se nos permitir atribuir significado aos factos identificados e, do ponto de vista prático, quando sugere meios para aplicar o conhecimento à solução de problemas. Neste pressuposto, definimos as seguintes proposições:

P 7a - Confirma-se que há um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico moderado por um comprometimento afetivo, um esforço emocional e/ou utilização de estratégias de coping

P 7b – A atuação organizacional, atento o poder discricionário no âmbito da sua responsabilidade social, poderá ser a resposta que restitua o equilíbrio no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização

5.6. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo foi apresentado o modelo teórico do estudo, tendo-se, ainda, formulado a questão de investigação, bem como os seus objetivos.

A partir da revisão sistemática da literatura realizada nos capítulos anteriores, reunimos, como corolário, algumas premissas fundamentais que serviram de base à formulação das proposições desta investigação.

O Quadro 5.1 abaixo representado sistematiza a construção elaborada que servirá de guia para a próxima fase do estudo.

Quadro 5.1: Objetivos e Proposições da Investigação

OBJECTIVO GERAL	
<i>Identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.</i>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
Identificar o conteúdo e quem representa a <i>outra parte</i> no contrato psicológico dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa	P 1a - Os termos do contrato psicológico dos colaboradores da Administração Pública integra novas <i>cláusulas</i> para além das que já estão genericamente identificadas na literatura
	P 1b ₁ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o Estado como o representante da <i>outra parte</i> no seu contrato psicológico
	P 1b ₂ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona a sua organização como o representante da <i>outra parte</i> no seu contrato psicológico
	P 1b ₃ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o seu superior hierárquico como o representante da <i>outra parte</i> no seu contrato psicológico.

OBJECTIVO GERAL <i>Identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.</i>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
Observar se as características demográficas-idade e tempo de serviço -, acentuam o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização	P 2a - Regista-se um efeito proporcional entre a idade do Colaborador e o vínculo psicológico na sua relação com a organização
	P 2b - Regista-se um efeito proporcional entre o tempo de serviço na Administração Pública e/ou na atual instituição onde o Colaborador exerce funções e o vínculo psicológico na sua relação com a organização
Verificar quais as causas percebidas pelos colaboradores que determinam o sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 3a - Os sujeitos do estudo revelam um claro sentimento de rutura ou violação do contrato psicológico
	P 3b - As causas que revelam o sentimento de incumprimento, indicadas pelos sujeitos do estudo, incidem fundamentalmente em medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade ou na quebra de uma relação afetiva
Perceber de que modo a inteligência emocional, a percepção de justiça e suporte organizacional e o <i>locus</i> de controlo atuam como fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 4a - A percepção de incumprimento do contrato psicológico, expressa pelas atitudes dos sujeitos, é moderada pela inteligência emocional
	P 4b ₁ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça distributiva
	P 4b ₂ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental
	P 4b ₃ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça interacional
	P 4b ₄ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça informacional
	P 4c - Há entre os sujeitos do estudo a percepção de ausência de suporte (reconhecimento) pela organização com referências claras à política de austeridade, percebendo-se uma associação entre este estado e a percepção de incumprimento do contrato psicológico

OBJECTIVO GERAL	
<i>Identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.</i>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
	P 4d - Indivíduos com <i>locus</i> de controlo externo têm maior perceção de incumprimento do contrato psicológico
Averiguar a existência de comprometimento organizacional, equilíbrio entre a vida profissional e privada, esforço emocional, satisfação, motivação para o trabalho e confiança perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 5a ₁ – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento afetivo para com a organização
	P 5a ₂ – Atentas as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento instrumental (de continuação) para com a organização
	P 5a ₃ – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento normativo para com a organização
	P 5b – Os sujeitos do estudo acusam uma ausência de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada com particular referência às circunstâncias da vida organizacional atual
	P 5c – Os sujeitos do estudo evidenciam um esforço emocional na relação de trabalho que justificam, essencialmente, com as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos na Administração Pública
	P 5d Os sujeitos do estudo evidenciam sinais claros de insatisfação no trabalho que decorrem das relações atuais de trabalho
	P 5e- Os sujeitos do estudo valorizam fatores/situações importantes para a sua motivação passíveis de asfixia pela relação de trabalho atual
	P 5f - Os sujeitos do estudo denunciam uma perda de confiança na Administração Pública superior à confiança organizacional ou com o superior hierárquico

OBJECTIVO GERAL	
<i>Identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, resultantes da (re)avaliação que cada indivíduo faz do seu contrato psicológico.</i>	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO
Confirmar a existência de intenção de abandono, exaustão profissional, comportamentos de cidadania organizacional e estratégias de <i>coping</i> dos colaboradores perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 6a – Há entre os sujeitos do estudo intenção de abandono organizacional, mas que não se verifica pelo facto de que o custo de abandono organizacional ser superior àquele que o sujeito está disposto a suportar
	P 6b – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem sintomas de exaustão emocional, despersonalização ou redução da realização pessoal, justificadas, pelos sujeitos, com as medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública
	P 6c ₁ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional expressos pela ajuda aos colegas
	P 6c ₂ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional representados por atos de virtude cívica
	P 6c ₃ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional exteriorizados por um nível de conscienciosidade
Procurar padrões de comportamento para intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações	P 6d – Entre os sujeitos percebe-se a utilização de estratégias de <i>coping</i> associadas (justificadas) pelas medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública, focalizadas no problema, na emoção e/ou no evitamento
	P 7a – Confirma-se que há um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico moderado por um comprometimento afetivo, um esforço emocional e/ou utilização de estratégias de coping P 7b – A atuação organizacional, atento o poder discricionário no âmbito da sua responsabilidade social, poderá ser a resposta que restitua o equilíbrio no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização

PARTE II -

MARCO EMPÍRICO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 6 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 7 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

CAPÍTULO 8 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 6 -

METODOLOGIA DE

INVESTIGAÇÃO

[illegible]

- └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘ └─┘

6.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Este capítulo apresenta a fase metodológica da presente investigação, exposta sob etapas.

Inicialmente, atentos à problemática enunciada e ao estado do conhecimento que a envolve, delineamos o *desenho da investigação*, bem como o enunciado dos motivos justificativos da escolha metodológica.

Identificamos, posteriormente, os *sujeitos do estudo*. Procedemos à *descrição das técnicas* de acesso aos dados, definimos as *variáveis* e o modo como foram observadas, apresentamos os instrumentos criados para o estudo das variáveis da pesquisa e, por último, referimo-nos aos procedimentos de análise de dados e resultados.

6.2. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

*É impossível obter resultados diferentes
fazendo as coisas sempre do mesmo jeito.*

(Moacir Moura)

J. F. Almeida and Pinto (1975), no texto publicado acerca da teoria e investigação empírica em ciências sociais, gizam a tese de que o conhecimento que decorre de uma prática científica é determinado, diretamente, pelas *condições teóricas* da produção científica (estado da arte e questões que essa problemática ainda permite formular, bem como a instrumentalidade teórica, metodológica e técnica disponíveis para dar resposta aos problemas da investigação) e, indiretamente, pelas *condições sociais* dessa mesma produção (relativas a diversas estruturas e práticas da formação social onde decorre a investigação e sobre a qual são exercidas influências múltiplas). Aspectos estes que, de acordo com os mesmos autores, justificam a recusa de uma “perspetiva idealista, que [considera] a ciência, no singular, como criação duma Razão universal, da Inteligência, do Espírito humano abstractos e a-históricos... elidindo as condições sociais da sua produção” (p.366).

De acordo com J. F. Almeida and Pinto (1975)

Se não se pode falar de uma ciência unitária e universal, não fará sentido a busca de uma metodologia apriorística que constituiria o fundamento intemporal e uniforme de qualquer pesquisa. O que existe realmente são formações científicas historicamente situadas, relativamente autónomas, com desiguais ritmos de desenvolvimento e diversa inserção em estruturas sociais determinadas. Bastaria esta constatação para perceber **a impossibilidade de pensar a metodologia como um conjunto de receitas universalmente geradoras de cientificidade: tais receitas não poderiam levar senão a aplicações automatizadas, rituais e abstractas, cujo rigor não deixaria de ser ilusório** (p.385) [realce nosso].

6.2.1. Construção de um referencial teórico

O bom senso¹⁶⁰ é a cousa do mundo mais bem distribuída, porque cada qual pensa ser tão bem provido dele que mesmo que os que são mais difíceis de contentar noutras cousas não costumam desejar mais do que o que têm. (...) o poder de bem julgar e distinguir o verdadeiro do falso, que é propriamente o que se chama o bom senso ou razão, é naturalmente igual em todos os homens; e que assim a diversidade das opiniões não resulta de serem uns mais racionais do que outros, mas somente de que conduzimos os nossos pensamentos por caminhos diversos, e não consideramos as mesmas cousas.

(in Discurso do Método, Descartes)

Os textos literários que aludem os paradigmas¹⁶¹ de investigação¹⁶² sustentam-se, normalmente, na comparação entre as características de uma investigação quantitativa¹⁶³ e de uma investigação qualitativa¹⁶⁴. Parece-nos, porém, que seria preferível circunscrever a concetualização destas enquanto técnicas¹⁶⁵ de recolha, tratamento e análise de dados (informação) que, isoladamente ou em conjunto, melhor se adequam ao método de pesquisa que vier a constituir opção do investigador – aspecto a que voltaremos mais à frente. Por agora,

¹⁶⁰ Para Descartes o bom senso, razão ou capacidade de compreensão, como lhe chama ao longo da obra, é essencialmente idêntica para todos os indivíduos. As diferenças que se registam serão meramente acidentais e resultado de uma má utilização dessa faculdade. Razão pela qual atribui importância ao *método* como meio, por excelência, para a possibilidade de compreensão congénere em todos.

¹⁶¹ Um paradigma é um quadro mental que representa uma visão particular da realidade. Compreende um conjunto de conceitos, valores, percepções e práticas, compartilhadas por uma comunidade. Um paradigma científico é, nas palavras de Miguélez (2004), “un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas *nociones matrices* que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidade científica determinada” (p.38). Acrescenta, ainda, o autor que por detrás de cada paradigma está uma matriz epistemológica.

¹⁶² A investigação é um método de aquisição de novos conhecimentos de modo rigoroso (assegurando uma percepção fiável e correta da realidade) e sistemático (segundo um procedimento organizado e ordenado) (Fortin, 2009).

¹⁶³ Que tem as suas raízes no pensamento positivista lógico e tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (Gerhardt & Silveira, 2009).

¹⁶⁴ Evidência os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que vivem (experimentam) determinados fenómenos (Gerhardt & Silveira, 2009).

¹⁶⁵ Processos práticos que implementam o método, correspondendo este ao caminho/meio previamente determinado para abordar e compreender os fenómenos.

sustentados na teoria de Guba and Lincoln (1994), cabe-nos uma referência à distinção dos diferentes paradigmas de investigação assente em três aspectos de análise que embora diferenciados se interrelacionam entre si. Referimo-nos, pois, a questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas.

De acordo com Guba and Lincoln (1994), a perspetiva ontológica respeita à forma pela qual se observa a realidade e o que se considera possível saber acerca dela. Para a corrente realista a dita realidade tem uma dimensão objetiva, concreta e absoluta, independente da interpretação humana ou do contexto que a circunscreve. A corrente relativista, por sua vez, considera que não existe uma realidade única e acabada, mas antes a existência de múltiplas realidades resultantes das relações históricas, das culturas e sociedades, da própria construção humana.

A forma como se concetualiza a realidade influi, necessariamente, nas questões de ordem epistemológicas¹⁶⁶. Ao considerar-se que a realidade é exterior ao sujeito, toda a problematização tenderá a ser mais objetiva. De outro modo, se se considerar uma perspetiva mais relativista, perante a qual os resultados são também construções da interpretação que cada indivíduo faz através da sua vivência, então a problematização assume uma natureza mais subjetiva.

Finalmente, as questões metodológicas. Para Guba and Lincoln (1994), mais que uma escolha entre técnicas, aquelas incidem sobre os procedimentos que o investigador assume como forma de chegar ao conhecimento que considera ser possível alcançar. Pela perspetiva que considera uma realidade única e objetiva, todas as variáveis vistas como perturbadoras de um fenómeno devem ser controladas assegurando-se, deste modo, que se acede efetivamente a essa

¹⁶⁶ O termo *epistemologia* deriva das palavras gregas *episteme*, que significa ciência, e *logia* que significa estudo. Deste modo, etimologicamente, pode ser definida como o estudo da ciência. A epistemologia tem a sua origem em Platão defensor do conhecimento como crença verdadeira e justificada. A epistemologia tem como principal desafio responder a duas questões: o que é e como chegar ao conhecimento? De acordo com a corrente empirista o conhecimento deve ser baseado na experiência, i.e., no que for apreendido pelos sentidos. Já a perspetiva racionalista advoga que as fontes do conhecimento se encontram na razão, e não na experiência.

realidade. Pelo contrário, ao arrogar-se a existência de uma diversidade de realidades é imperativa a compreensão das diversas variáveis em torno do mesmo fenómeno, bem como as suas múltiplas inter-relações.

Numa referência às dificuldades metodológicas em ciências sociais, ao nível analítico, hermenêutico¹⁶⁷ ou dialético, Oliveira Filho (1995) sugere a adoção de uma perspectiva pluralista como solução para combater aquelas que designa de *patologias metodológicas* como o ecletismo, o reducionismo e o dualismo.

O primeiro caso, o ecletismo, é definido “pelo uso de conceitos fora dos seus respectivos esquemas conceituais e sistemas teóricos, alterando os seus significados” (Oliveira Filho, 1995, p. 263). Alerta o autor para o prejuízo de um texto científico, elaborado sob uma metodologia desprovida de rigor semântico, que, muitas vezes, inadvertidamente, utiliza “o sinal que expressa o conceito, mas não o próprio conceito” (p.263). Caso em que o discurso ficará vazio de significado.

A expressão mais corrente do reducionismo consiste, nas palavras do mesmo autor, “em adotar procedimentos das ciências naturais como modelo para as ciências sociais, por exemplo, os da física ou da biologia” (p.264) implicando, em certo modo, a quebra de “identidade de uma disciplina científica ao rebatê-la sob outra disciplina, seja ela empírica ou formal” (pp.264-265).

Por último, o dualismo metodológico, presente, desde longa época, nas abordagens hermenêutica e dialética em ciências sociais (Oliveira Filho, 1995), para além de potenciar o risco de certos reducionismos, não viabiliza a “interação com as metodologias das ciências naturais de modo adequado, através do diálogo crítico... [e] Acaba-se estranhamente por defender um discurso sem estrutura sintática ou argumentativa” (p.265).

Enquanto a perspectiva reducionista contribuiu para o desenvolvimento de procedimentos empíricos de investigação, depauperando orientações

¹⁶⁷ *Hermenêutica* advém do grego *hermineutikós*, que significa interpretar.

estritamente reflexivas, a perspectiva dualista enfatizou uma identidade metodológica própria das ciências sociais, com especial relevância para abordagens qualitativas enfraquecendo o discurso pela perda de contacto com metodologias específicas das ciências formais (lógica e matemáticas) e naturais (Oliveira Filho, 1995).

Surge, neste contexto, a perspectiva pluralista, numa tentativa seminal de atenuar descompassos metodológicos, beneficiando da riqueza que advém da influência recíproca interdisciplinar.

Ora, o procedimento metodológico é composto por regras, dispostas sob critérios científicos, que não se afiguram absolutamente verdadeiras ou absolutamente falsas. Antes, são convenções que a investigação deve observar com vista ao alcance do processo interpretativo adequado, atento, ainda, os níveis de conhecimento científico do sistema teórico e metateórico do tema em estudo. Significa, pois, que a metodologia deve assumir o seu papel enquanto orientadora das estratégias de investigação.

Uma leitura da história da ciência permite-nos identificar a presença de várias correntes de pensamento, como o empirismo, o materialismo dialético, o positivismo, a fenomenologia ou o estruturalismo que, ao longo do tempo, deram origem a diversas metodologias na conquista de novos saberes. A partir de meados do século XX aquelas correntes foram polarizadas em duas abordagens principais: a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa da investigação (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006).

A investigação científica é, em termos concetuais, um processo composto por etapas distintas, mas relacionadas entre si, que podem ocorrer ou não de modo sequencial ou contínuo. Tanto a pesquisa quantitativa como a qualitativa consideram cinco etapas fundamentais (Sampieri et al., 2006):

- a) Realizam observação e avaliação de fenómenos;
- b) Estabelecem pressupostos ou ideias como consequência da observação e avaliação realizadas;

- c) Testam e demonstram o grau em que as suposições ou ideias têm fundamento;
- d) Verificam aquelas suposições ou ideias com base em testes ou na análise;
- e) Propõem novas observações e avaliações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar as suposições e ideias; ou mesmo gerar outras.

Não nos interessa enveredar por teses que circunscrevem antigos e estéreis debates acerca da supremacia de um método quantitativo sobre um método qualitativo ou *vice-versa*. Cada abordagem revela potencialidades e limitações. Quando aplicadas na esfera das suas especificidades, na base da teoria da relatividade, uma e outra¹⁶⁸ podem contribuir para o enriquecimento de construções teóricas formulação de questões e investigação e ensaio às suas respostas. Importa-nos, pois, observar as questões fundamentais caracterizadoras de ambas as abordagens, para que possamos decidir sobre o método que se revele mais adequado para o estudo dos fenómenos da nossa investigação.

Na sua essência, de acordo com Cook and Reichardt (1986), a abordagem quantitativa procura identificar as causas dos fenómenos sociais, conferindo parca atenção aos aspectos subjetivos dos indivíduos. Já a abordagem qualitativa observa a vida social como um processo no qual os seus atores interpretam o mundo e atuam de forma coerente com essa interpretação. Assim, a compreensão dos fenómenos faz-se a partir das perspetivas dos sujeitos.

Vejamos, sumariamente, as principais características diferenciadoras dos métodos quantitativos e qualitativos – Quadro 6.1.

¹⁶⁸ Ou a coexistência de ambas no mesmo processo de investigação.

Quadro 6.1: Principais características diferenciadoras dos métodos quantitativos e qualitativos

CARATERÍSTICA	INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA	INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA
FOCO	- Procura a explicação: <i>o porquê</i> e as causas - Orientados para a comprovação, confirmatórios, reducionistas, inferenciais e hipotético-dedutivos; - Orientado para o resultado; - Assume uma realidade estável	- Procura a compreensão: <i>o como</i> e refere-se ao mundo dos significados - Orientados para a descoberta, exploratórios, expansionistas, descritivos e indutivos; - Orientado para o processo; - Assume uma realidade dinâmica
OBJETIVOS DA PESQUISA	Contribui para o desenvolvimento e validação de conhecimentos, generalização de resultados, predição e controlo dos acontecimentos	- Compreensão absoluta e ampla do fenómeno em estudo - Contribui para a generalização abstrata, fundamental para investigações futuras
PAPEL DO INVESTIGADOR	Adota um processo ordenado, constituído por etapas, que lhe permite um distanciamento do fenómeno investigado	Observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los
SUJEITOS DO ESTUDO	Amostragem estatisticamente representativa de uma população	Conjunto de sujeitos socialmente representativos
TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	Técnicas estatísticas: descritiva e inferencial	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado a partir Fortin (2009); Guerra (2008); Sampieri et al. (2006)

Ora, do estudo realizado parece-nos que tanto uma abordagem quantitativa como qualitativa serão capazes de produzir bons e maus resultados. Tal como dizem Gerhardt and Silveira (2009), numa referência ao trabalho de Minayo e Minayo-Gómez (2003),

Não há nenhum método melhor do que o outro, ...o bom método será sempre aquele capaz de conduzir o investigador a alcançar as respostas para suas perguntas, ou dizendo de outra forma, a desenvolver seu objeto, explicá-lo ou compreendê-lo. (...) Os números (uma das formas explicativas da realidade) são uma linguagem, assim como as categorias empíricas na abordagem qualitativa o são e cada abordagem pode ter seu espaço específico e adequado. (...) Entendendo que a questão central da cientificidade de cada uma delas é de outra ordem [...] a qualidade, tanto quantitativa quanto qualitativa depende da pertinência, relevância e uso adequado de todos os instrumentos (p.23).

Da literatura percebemos, ainda, que para o estudo de uma população, ou parte desta, podem ser inferidas conclusões importantes pela sua análise a partir da inferência estatística ou estatística indutiva. E se o objetivo for unicamente descrever e analisar determinado grupo, sem qualquer intenção de extrair conclusões ou inferências sobre um grupo maior é usada a estatística descritiva ou dedutiva (Spiegel, 1985).

Pela inferência estatística¹⁶⁹, de acordo com J. P. Coelho, Cunha, and Martins (2008), é possível ao investigador socorrer-se de um conjunto de técnicas para “identificar e caracterizar relações entre variáveis”. Concetualização que *a priori* poderia servir aos nossos objetivos¹⁷⁰.

¹⁶⁹ **Estatístico** (...) *lei estatística* lei que apenas vale estatisticamente, isto é, que exprime uma probabilidade maior ou menor, mas não uma certeza (*Dicionário de Língua Portuguesa*, 2011, p. 669).

¹⁷⁰ Modelos sustentados em formulações matemáticas que nem sempre se afiguram de aplicação linear. Veja-se, a propósito, um exemplo apresentado por Bispo and Pinto (2009). “A análise da influência de uma variável ou mais variáveis (*explicativas*) sobre uma variável resposta na forma de contagens, como seja o número de dias de ausência de um trabalhador no seu posto de trabalho, é tipicamente levada a cabo recorrendo ao Modelo de Regressão Poisson... Contudo, em muitas circunstâncias práticas, este modelo revela-se inadequado devido à existência de uma maior incidência de zeros (ou de qualquer outro valor inteiro) relativamente à prevista pelo modelo de Poisson e/ou devido a problemas de sobreposição” (p.158).

A verdade é que a realidade, tal qual se apresenta aos sentidos, é desordenada, tão ilusória e aparentemente contraditória que, circunstancialmente, afasta uma perspectiva puramente silogística,

... parecia-me que poderia encontrar muita mais verdade nos raciocínios que cada um faz sobre os assuntos que lhe interessam, e cujas consequências logo se sentem no caso de se ter julgado, do que naquele que, no seu gabinete, formula um homem de letras sobre especulações que não produzem efeito algum e que não têm para ele outra consequência a não ser a de aumentarem tanto mais a sua vaidade quanto mais afastadas estiverem do senso comum essas especulações, em virtude do muito espírito e artifício que têm de empregar para as tornar verosímeis.

(*in* Discurso do Método, Descartes)

A investigação qualitativa, enraizada na fenomenologia e na hermenêutica, tem, nos últimos anos, conquistado um lugar de excelência nos estudos sobre a ação humana (principalmente nas ciências sociais e humanas) ao propor um discurso em profundidade, de compreensão holística e rico de significados. É, em regra, um tipo de investigação que não procura resultados atingíveis por via de procedimentos estatísticos ou outras técnicas quantitativas. Antes, conquista os dados através de procedimentos interpretativos de determinação de sentido atentos os contextos que os envolvem.

Poderíamos, ainda, discutir outras questões: a opção pelo método emerge daquele que é o objeto de estudo ou das técnicas de recolha e tratamento de dados? Serão todos os fatores e circunstâncias humanas passíveis de quantificação?

“Quanto pesa uma tristeza? e quanto mede uma angústia?” (Dias, 2010)¹⁷¹.

¹⁷¹ Professor Doutor José Henrique Dias *in* Seminário de Orientação à Dissertação do Curso de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. Instituto Superior Miguel Torga, em 20 de janeiro de 2010.

Estamos em crer que, se cada método proporciona uma determinada forma de conhecimento, a sua escolha deverá ser determinada pelas questões e objetivos da própria investigação.

No início deste ponto, com a transcrição da parte inicial de um dos textos mais famosos de Descartes - *Discurso do Método* (1637), onde a racionalidade reina de forma absoluta, foi nosso propósito partir para um ensaio teórico num discurso desprovido que qualquer influência ou juízo de valor que nos pressionasse, à partida, para a utilização de um método em detrimento de outro. Não se podem edificar grandes construções sobre fundamentos pouco firmes¹⁷². Mas de que valerá trilhar caminhos (ditos) seguros se não nos conduzem ao fim que nos propomos alcançar?

6.2.2. Paradigma interpretativo - Exposição dos motivos da escolha metodológica

Lessard-Hébert et al. (2010), numa referência a Herman (1983), definem a metodologia como “um conjunto de directrizes que orientam a investigação científica ...[e não tanto uma] visão puramente tecnológica, ou lógica, que reduziria a investigação a um conjunto de procedimentos lineares” (p.15).

O sistema de base de uma investigação científica articula-se, de acordo com o modelo proposto por De Bruyne e seus colaboradores¹⁷³, em torno de quatro pólos metodológicos – epistemológico, teórico, morfológico e técnico -, cuja

¹⁷² O filósofo inumera quatro leis como requisitos para a construção da ciência: (1) *a evidência* – observação da veracidade do conhecimento; (2) *análise ou divisão* – repartir aspectos mais compostos em tantas partes quanto seja possível e quantas sejam necessárias para melhor as resolver; (3) *a ordem ou dedução* – estabelece um ordenamento do pensamento, do mais simples e de mais fácil compreensão até ao conhecimento mais complexo; (4) *enumeração ou indução* – elaboração de inventários tão completos e revistos quanto possível para que se fique seguro de que nada tenha sido omitido.

¹⁷³ O modelo, de 1975, foi inicialmente formulado para uma reflexão sobre a metodologia das ciências sociais que, acordo com o entendimento de Lessard-Hébert et al. (2010), é suscetível de ser aplicado ao conjunto das ciências humanas.

interação confere, à investigação, uma natureza dinâmica (Lessard-Hébert et al., 2010).

Ao nível do pólo epistemológico, caracterizado como o motor de pesquisa do investigador, efetua-se a construção do objeto científico, assim como a delimitação da própria problemática do estudo.

O pólo teórico ou quadro de referência, por sua vez, corresponde à instância metodológica onde hipóteses, pressupostos ou proposições se gizam, os conceitos se definem e os objetivos científicos se formulam.

A instância morfológica ou quadro de análise refere-se às regras de estruturação do objeto científico. Neste eixo articulam-se os conceitos, os elementos e as variáveis permitindo a configuração do objeto científico através de modelos e a exposição do processo que anuiu a sua construção.

Por fim, o pólo técnico estabelece a conexão entre a construção do objeto científico e o ambiente onde os acontecimentos ocorrem. Esta fase compreende a recolha de informação acerca do objeto de estudo para confronto com a teoria que a suscitou.

Atenta a natureza da nossa pesquisa, seguindo um raciocínio indutivo, a investigação interpretativa subscreve as convicções que prosseguimos: compreender a realidade dinâmica e diversificada em contexto natural, i.e., tal qual é percebida pelos atores do sistema em estudo, pelo que situamos a metodologia da presente investigação no paradigma interpretativo (Erickson, 1986), capaz de “elucidar e conhecer os complexos processos de constituição da subjetividade [a que González Rey (1999) chama de ‘carácter oculto’ da evidência¹⁷⁴], valorizando a compreensão e a explicação, diferentemente dos pressupostos ‘quantitativos’ de predição, descrição e controle” (Holanda, 2006, p. 364), ainda que possamos recorrer a algum expediente quantitativo para melhor organização e interpretação dos resultados.

¹⁷⁴ Citado por Holanda (2006).

É possível desenhar um novo caminho que circunde a *racionalidade da existência humana* liberta dos tradicionais cânones do pensamento empírico onde o *significado* não seja um conceito lógico.

O solo das interpretações dá-se sobre as experiências que são continuamente refeitas e reinterpretadas (Holanda, 2006), mas o conhecimento não se poderá circunscrever numa soma de experiências na atribuição de sentidos que lhes possamos conferir confinados a métodos nomotéticos. Como nos refere Miguélez (2004)

Este enfoque es indispensable cuando tratamos con estructuras dinámicas o sistemas, que no se componen de elementos *homogéneos* y, por tanto, no se le pueden aplicar las cuatro leyes que constituyen nuestra matemática actual, la ley aditiva de elementos, la conmutativa, la asociativa y la distributiva de los mismos; las realidades sistémicas se componen de elementos o constituyentes *heterogéneos*, ... requieren conceptos e instrumentos adecuados a su propia naturaleza (p.47).

A singularidade que esta abordagem confere ao sujeito permite que este possa ser visto de modo diferenciado e titular de uma subjetividade própria que o distingue como *Ser único* (Justo & Vasconcelos, 2009).

E por mais que não fosse, porque “eso es lo que somos también... un ‘todo físico-químico-biológico-psicológico-social-cultural-espiritual’ ... que constituye nuestra vida y nuestro ser. Por esto, el ser humano es la estructura dinámica o sistema integrado más complejo de todo cuanto existe en el universo” (Miguélez, 2004, p. 45).

O real é uma construção mental dos indivíduos e tal construção não existe fora das pessoas, sendo certo que “el *sentido o significado de toda realidad será muy diferente de acuerdo con el ‘mundo interno personal’ y con la respectiva estructura en que se ubica: valores, actitudes, creencias, necesidades, intereses, ideales, temores, etc., de cada uno*” (p.59).

Invocando, de novo, as palavras de Miguélez (2004), através de uma abordagem qualitativa poderemos identificar

la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone de ninguna forma a lo cuantitativo (que es solamente un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante (p.66).

O presente trabalho de investigação agrega, ainda, ecos de um estudo exploratório, pelo facto do objeto de investigação conjugar constructos do âmbito do comportamento organizacional com a política de austeridade de governabilidade (inter)nacional, campo onde não encontrámos conhecimento científico já produzido.

Ainda uma referência, neste tópico, ao papel do investigador.

Há, necessariamente, marcas de uma pesquisa participante onde, conscientemente, o conhecimento e experiência da autora do estudo, em mais de vintes anos ao serviço da Administração Pública, foram decisivos para que, tão longe quanto necessário e tão próximo quanto nos era requerido soubéssemos *ver* através dos olhos dos sujeitos do estudo.

Uma nota final na justificação da opção metodológica. Como nos referem J. F. Almeida and Pinto (1975), o próprio procedimento metodológico é uma aprendizagem, alimentada pelos métodos e percursos já percorridos, e onde não pode ser “nem meramente repetitivo nem inteiramente novo” (p.385). Este também é o nosso desafio.

6.3. CAMPO DO ESTUDO - OS SUJEITOS DA INVESTIGAÇÃO

Cada pessoa é em alguns aspectos:

- (a) como todas as outras pessoas,*
- (b) como algumas outras pessoas,*
- (c) como nenhuma outra pessoa.*

(Kluckholn & Murray, 1948)

A questão de acesso ao campo de estudo assume particular relevância porquanto nos interessa recolher dados que sejam significativos para o problema e proposições da nossa investigação (L. S. Almeida & Freire, 2008). Tal significância, dizem-nos os mesmos autores, “passa indubitavelmente pela qualidade das amostras tomadas” (p.112), ou seja, pelas respostas que obtivermos junto daqueles que possam ser *testemunhas privilegiadas*¹⁷⁵.

Dada a natureza qualitativa deste estudo e os objetivos que nos propusemos alcançar para nós era claro que a representatividade da população era uma questão de menor importância. Parafraseando Guerra (2008)

a questão central que se coloca na análise compreensiva não é a definição de uma imensidade de sujeitos estatisticamente ‘representativos’, mas sim uma pequena dimensão de sujeitos ‘socialmente significativos’ reportando-os à diversidade das culturas, opiniões, expectativas e à unidade do género humano (p. 20).

Há duas grandes críticas que os defensores das metodologias quantitativas apresentam à abordagem qualitativa que importa, desde já, desmistificar. Respeitam à *falta de representatividade* e à *generalização selvagem* (Guerra, 2008). Advoga a autora que, de facto, “em nome da coerência lógica ... não nos parece aconselhável chamar ‘amostras’ aos universos da análise qualitativa, já que este é um conceito ligado à representatividade estatística e não à representatividade social”¹⁷⁶ (p.21). Os conceitos básicos que “estão no cerne do debate e do confronto entre metodologias quantitativas e metodologias qualitativas” (Guerra, 2008, p. 40) são a diversidade e a saturação.

¹⁷⁵ I.e., indivíduos que pela sua posição, atuação e/ou responsabilidades têm um bom conhecimento acerca das áreas do estudo.

¹⁷⁶ Esta perspectiva não reúne consensos na literatura. Para Sampieri et al. (2006), por exemplo, o conceito de “amostra” pode adquirir diferentes significados e representações distintas consoante o enfoque da pesquisa acrescentando que, no caso de um estudo qualitativo, “a amostra é uma unidade de análise ou um grupo de pessoas, contextos, eventos, fatos, comunidades etc. de análise; sobre no(a) qual deverão ser coletados dados, sem que necessariamente seja representativo(a) do universo ou da população que se estuda” (p.251).

A pesquisa qualitativa procura a diversidade e não a homogeneidade. Importa que o investigador considere a diversidade dos sujeitos ou das situações em estudo.

A saturação atinge-se quando os dados recolhidos se manifestam suficientes para que o investigador possa produzir uma *generalização abstrata*¹⁷⁷ dos resultados ao universo de trabalho.

Entre o ensejo de chegar a um campo tão vasto quanto nos fosse permitido e a vontade de realizar uma análise tão profunda quanto possível, foi nossa opção que o universo populacional que pretendemos alcançar com esta pesquisa integrasse os colaboradores da Administração Central do Estado (*administração direta e indireta*) em funções em cargos de direção intermédia ou superior, nas carreiras gerais de técnico superior, assistente técnico ou operacional (ou noutra carreira/categoria equivalente), independentemente da relação jurídica de emprego.

Considerar outros setores ou unidades funcionais do Estado significaria introduzir agentes de distorção neste estudo, porquanto existem regimes e disposições legais de exceção aplicáveis a determinados organismos, bem como a determinados cargos e carreiras. A não ser que a nossa opção passasse por uma estratificação da população, o que nos levaria a um aumento significativo de elementos e à consequente dificuldade de tratamento e análise de dados no tempo que definimos para a realização desta investigação.

Como nos recorda Guerra (2008), o grupo dos participantes do estudo “não se constitui por acaso, mas em função de características específicas que o investigador quer pesquisar” (p. 43) atentas, ainda, questões de tempo e economia, acrescenta Fortin (2009); e de sensibilidade do tema, introduzimos nós.

¹⁷⁷ A possibilidade de generalização estatística não constitui sempre objetivo último de uma investigação qualitativa (Flick, 2005).

Considerando os dados obtidos através no relatório de outubro de 2010 do Observatório de Emprego Público (OEP)¹⁷⁸ constituem o *universo populacional* do estudo os colaboradores que ocupam os postos de trabalho nos cargos e carreiras anteriormente enunciadas e destacadas no Quadro 6.2.

Neste quadro mantém-se referência a outros grupos populacionais e setores que poderão vir a ser objeto de trabalhos futuros, bem como ao número de postos de trabalho nos dois anos que antecedem ao período a que se reporta o relatório do OEP para análise comparativa da evolução do emprego público na administração central por cargos, carreiras e grupos.

Quadro 6.2: Distribuição do Emprego na Administração Central por Cargos, Carreiras e Grupos

Cargos / Carreiras / Grupos	Unidade: Postos de trabalho		
	Emprego na administração central (N.º)		
	31-Dez-2007	31-Dez-2008	31-Dez-2009
Dirigente	5 901	5 880	5 785
Técnico Superior	25 578	26 472	24 931
Assistente Técnico	62 147	59 910	55 291
Assistente Operacional	80 506	77 629	73 857
Informático	3 221	3 182	3 070
Pessoal de Investigação	1 288	1 542	1 743
Pessoal de Inspecção	1 508	1 165	1 688
Magistrado	3 478	3 379	3 484
Pessoal de Justiça	14 367	13 930	13 856
Diplomata	346	350	337
Médico	21 173	20 409	19 973
Enfermeiro	30 130	29 093	28 483
Téc. Diagnóstico e Terapêutica	6 433	6 270	6 304
Doc. Ens. Universitário	13 656	13 809	13 760
Doc. Ens. Sup. Politécnico	8 094	7 985	8 256
Educ. Inf. e Doc. do Ens. Básico e Secund.	146 485	149 272	154 836
Administração Tributária e Aduaneira	10 777	10 505	10 376
Forças Armadas e Forças de Segurança	91 665	89 953	90 665
Outro Pessoal (*)	2 553	2 382	6 230
Total	529 306	523 117	522 925

¹⁷⁸ Último relatório disponível à data de início do trabalho empírico em http://www.dgaep.gov.pt/upload//OBSEP/BOEP_03/DGAEP-OBSEP_BOEP_03.pdf

Para o universo populacional definido entendemos assumir um método de seleção aleatório simples dos indivíduos, i.e., todo o sujeito tem igual probabilidade de participar no estudo e a participação de um não condiciona ou interfere com a participação de outro(s). Este representa o método mais frequentemente aplicado nas Ciências Sociais e Humanas tendo em vista “evitar amostras viciadas” (L. S. Almeida & Freire, 2008, p. 116).

Como clarificam L. S. Almeida and Freire (2008), um método aleatório de seleção dos participantes de um estudo “está longe de significar selecção directa, descuidada ou casual” (p.116). Há naturalmente um conjunto de cuidados a que o investigador se deve obrigar por forma a garantir rigor metodológico e valor científico do estudo.

Queiramos ou não, “uma investigação é sempre uma intervenção num sistema social [e eventualmente] um factor de ruptura para o sistema estruturado, que lhe reage defensivamente” (Wolff, 2002, citado por Flick (2005)) quanto mais não seja por trazer ao nível da consciência dos sujeitos questões ou aspectos da problemática em estudo.

Neste conspecto parece-nos haver necessidade de distinguir aqueles que possam ser os constrangimentos que decorrem da dificuldade de acesso ao terreno por oposição dos órgãos gestionários e, caso esta seja ultrapassada, a conquista dos sujeitos para a participação no estudo.

Vejamos o primeiro caso. Flick (2005) diz-nos que um projeto de investigação, por si, “é uma intromissão na vida da instituição a estudar” (p.58) causando-lhe alguma inquietação pela exposição da sua atividade, eventuais reservas quanto aos motivos que a sustentam e/ou do próprio investigador mas, conclui, “não há razões sólidas para recusar os pedidos de investigação. Consequentemente, têm de se inventar argumentos e sustentá-los, se se quiser evitar que a investigação se realize” (p.58).

Parece-nos, contrariamente ao que Flick advoga, que existem circunstâncias várias perante as quais as organizações se revelam relutantes à realização de

trabalhos de pesquisa na esfera em que exercem o seu poder de gestão. Verifique-se, a título de exemplo (Figura 6.1), a resposta que recebemos de uma instituição aquando da apresentação do nosso projeto e respetivo pedido de autorização para divulgação do *link* para preenchimento *online* do nosso questionário pelos seus colaboradores.

De: [REDACTED] [mailto:[REDACTED]@[REDACTED].pt]
Enviada: terça-feira, 5 de Abril de 2011 16:19
Para: isabelparaíso@gmail.com
Assunto: FW: Trabalho de Investigação - Aplicação de um questionário

Exma. Senhora Isabel Paraíso,

Relativamente ao seu pedido, cumpre-me informar que o mesmo não foi autorizado, conforme despacho da Direcção Nacional da [REDACTED], que abaixo se transcreve:

“- Pela perturbação do normal desenvolvimento do trabalho que o preenchimento deste tipo de questionário sempre implica, e à semelhança do que vem sendo decidido relativamente a idênticos pedidos, não se autoriza o pretendido.”

Com os melhores cumprimentos,

Sector de Relações Públicas [REDACTED]

Figura 6.1: Exemplo de um email de resposta ao pedido de divulgação do questionário

No segundo caso, a respeito da adesão dos funcionários e agentes do Estado à participação em estudos de investigação empírica, tínhamos como referência o trabalho de Demmke, Hammerschmid, and Meyer (2008) acerca da avaliação de desempenho nos serviços públicos dos Estados-Membros da União Europeia¹⁷⁹, cuja amostra (n=135) se representa na Figura 6.2 e é comentada pelos autores nos termos que se apresentam em seguida

In addition, although the high rate of participation in this new form of study (in total 24 countries and a total of 135 individual managers) exceeded our expectations and confirms the great interest in this subject, the study is still based on a very limited sample of national and individual data on an issue that is highly sensitive and ‘political’ and in some countries also rather controversial (p.11).

¹⁷⁹ Realizado no ano de 2007 no período em que Portugal assumiu a Presidência do Conselho da União Europeia.

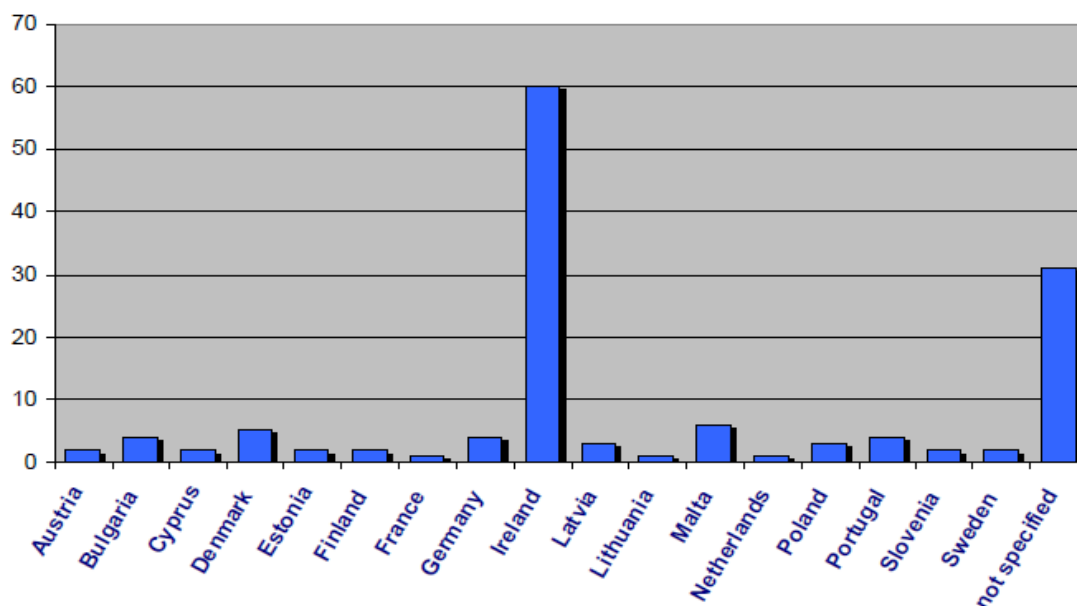


Figura 6.2: Distribuição de uma amostra por países da EU no trabalho de Demmke et al. (2008)

A questão de acesso ao campo de estudo é, muitas vezes, problemática para o investigador, muito embora estejamos em crer que há uma tendência crescente (e generalizada) para a compreensão da necessidade da prática investigativa como uma construção solidária da vida na sua dimensão social e humana, pois

Os factos sociais não são ‘coisas’ e a sociedade não é um organismo natural mas sim um artefacto humano. O que é preciso é compreender o significado dos símbolos sociais artefactuais e não explicar as realidades sociais ‘externas’. (...) estudar o social é compreendê-lo (o que não se torna possível sem o reviver); o objecto social não é uma realidade exterior, é uma construção subjectivamente vivida (Herman 1983, citado por Lessard-Hébert et al. (2010, p. 48)).

6.4. MATERIAIS E MÉTODOS

*De nada adiantará possuírmos as melhores ferramentas
se não tivermos desenvolvido habilidades para utilizá-las corretamente.*

(Fábio Azevedo)

Identificado o tema e definidos os objetivos do estudo, procedemos a uma vasta pesquisa bibliográfica com o propósito de obtermos a maior atualização sobre a temática do estudo. Privilegiámos a literatura mais recente de livros especializados e artigos científicos obtidos através de pesquisas em bases de dados bibliográficas, repositórios institucionais de informação científica e na Biblioteca do Conhecimento *online* (b-on)¹⁸⁰ à qual temos acesso privilegiado.

Analisámos um vasto conjunto de instrumentos de medida que poderiam ter integrado a nossa opção metodológica. Porém, é nossa convicção que uma metodologia de análise tem, obrigatoriamente, que se ajustar ao contexto e situação em estudo. Importa que o investigador meça as variáveis que pretende estudar e não estude as variáveis, e paradigmas, acrescentaríamos nós, para as quais existem instrumentos de medida (Cunha & Rego, 2003).

Mais. Nenhum dos instrumentos de avaliação observados, fosse um teste, uma prova, uma escala, uma ficha ou uma grelha de entrevista, foi pensado para a população que pretendemos estudar e, tão pouco, consideraram os contextos atuais que envolvem a relação formal de emprego em toda a sua complexidade de influências e reciprocidades.

Importava-nos, pois, enveredar por uma abordagem que nos desse o ângulo de visão dos indivíduos participantes do estudo, fosse pelo estímulo da presença de certos sintagmas fosse pela continuidade (ou descontinuidade) semântica,

¹⁸⁰ A b-on disponibiliza, às instituições de investigação e do ensino superior, o acesso ilimitado e permanente aos textos integrais de milhares periódicos científicos e ebooks online de alguns dos mais importantes fornecedores de conteúdos.

garantindo-nos que não conduzimos a investigação sob relações de causalidade cuja sustentação pudesse “estar minada por erros e enviesamentos diversos” (Cunha & Rego, 2003, p. 20).

Uma vez que o objeto de estudo constitui um novo campo de pesquisa entendemos preferível assumir uma estratégia de investigação que nos permitisse uma abordagem mais flexível no acesso aos dados empíricos, em várias fases, como esquematicamente se representa na Figura 6.3 e nos pontos seguintes se descrevem.

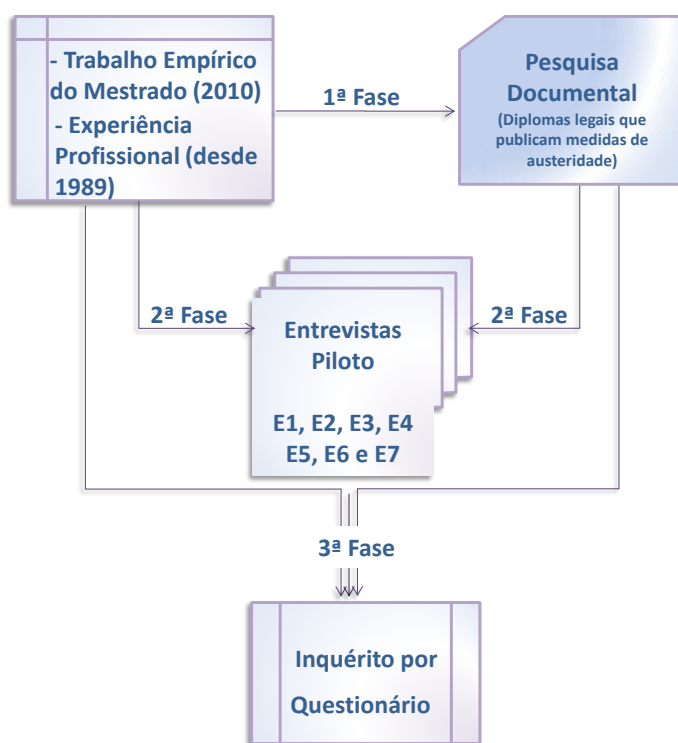


Figura 6.3: Procedimento metodológico de reconstrução da realidade social

6.4.1. Entrevistas piloto

Num processo de investigação, em certo sentido, diz-nos J. F. Almeida and Pinto (1975), o ponto de partida é edificado sob um conjunto de informações acerca do real, “relacionável com uma problemática teórico-ideológica: informações não elaboradas (noções) ... ou só parcialmente elaboradas, indicativas de um problema sobre o qual poderá trabalhar a matriz disciplinar considerada” (p. 380).

Não é a perceção da realidade pelo sujeito um absoluto em si mesma nem, tão pouco, o ato do seu registo pelo investigador. Antes, são os significados e a forma metabólica dos termos usados que se conseguir captar nesse processo que formam *matéria-prima* de uma investigação.

O primeiro passo dado para a definição/construção de instrumento de recolha de dados consistiu na realização de entrevistas¹⁸¹ exploratórias.

Sem qualquer pretensão de verificar pressupostos da investigação, com este procedimento tínhamos três propósitos em mente. Como objetivo primário pretendíamos recolher dados, na linguagem do próprio sujeito, sobre o tema ou de outras facetas temáticas que pudessem relacionar-se com o problema inicial. Em segundo lugar, foi nosso intuito aceder ao mundo das perceções, representações e dos significados atribuídos pelos sujeitos por forma a evitar interpretações subjetivas. Pretendíamos confirmar se as variáveis que pré-estabelecemos no nosso projeto do estudo eram as mais adequadas para esta investigação ou se, pelo contrário, surgiam novas linhas de pesquisa. O fim último passava, necessariamente, pela obtenção de elementos de suporte à construção de um instrumento de medida.

Para as entrevistas exploratórias seleccionámos, por conveniência, sete indivíduos com características idênticas aos do universo do estudo mas que, pelo

¹⁸¹ A entrevista é uma das técnicas comumente aceite como mais utilizada num paradigma interpretativo (A. L. Strauss & Corbin, 1998).

conhecimento que temos do seu percurso profissional nos davam alguma confiança nos resultados. Significa, pois, que escolhemos indivíduos que, em nossa opinião, revelam elevada maturidade psicológica (disposição) e elevada maturidade no trabalho (capacidade)¹⁸².

As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro de 2011, em horário pós-laboral e fora das organizações onde os sujeitos exercem a sua atividade profissional.

Partimos nesta etapa apenas com uma questão e com o propósito de gerar, tanto quanto possível, um discurso monológico por parte do entrevistado transferindo-lhe toda a liberdade de expressar aspectos e dimensões auto-reveladoras do modo como sentiu o estímulo causado pelo tema.

Para os sujeitos que exercem funções de direção/coordenação de equipas a questão inicial foi: *Considerando a sua experiência, como avalia a situação política, económico e social vivida atualmente e a gestão dos colaboradores nas organizações públicas?*

Para os sujeitos integrados em carreiras de Técnico Superior e de Assistentes Técnicos/Operacionais a questão colocada foi: *Como avalia a sua relação de trabalho hoje?*

¹⁸² Entedemos por *maturidade* a capacidade e a vontade dos indivíduos para a assunção da responsabilidade pela orientação do seu próprio comportamento. Esta variável integra duas dimensões: a maturidade psicológica (disposição) e a maturidade no trabalho (capacidade). A maturidade psicológica refere-se à vontade, motivação ou confiança para a realização de uma tarefa ou atividade. Já a maturidade no trabalho refere-se ao conhecimento, à capacidade técnica e experiência para desempenhar uma tarefa. Da conjugação das duas dimensões o nível de maturidade dos indivíduos pode classificar-se do seguinte modo:

M1 – maturidade baixa – os sujeitos demonstram incapacidade para realizar as tarefas e, simultaneamente, insegurança ou falta de vontade para assumir responsabilidades;

M2 – maturidade entre baixa a moderada – os sujeitos revelam carências ao nível das competências necessárias para a realização das tarefas, mas, por vezes, demonstram confiança, em si mesmas, ou vontade de assumir responsabilidades;

M3 – maturidade entre moderada e alta – os sujeitos têm bastante capacidade de realização das tarefas mas apresentam sinais de insegurança ou níveis de motivação por vezes instáveis;

M4 – maturidade alta - sujeitos com uma elevada competência para a realização das tarefas e disposição (vontade) de fazerem o que lhes é solicitado.

Assumimos uma postura de ouvinte não proferindo qualquer opinião ou juízo de valor sobre comentários e/ou opiniões expressas pelos participantes. Sempre que o sentido de uma frase fosse suscetível de entendimentos diversos, foi pedido aos sujeitos a sua clarificação.

Dos entrevistados apenas um se manifestou disponível para que a entrevista fosse gravada, sendo ainda que, outros sugeriram-nos que apenas fosse efetuada uma *súmula da conversa*¹⁸³ que iríamos realizar. Optámos por utilizar a mesma metodologia em todas as entrevistas.

Das notas que tirámos elaborámos textos sumários cujo conteúdo foi posteriormente lido ao entrevistado e cuja divulgação foi autorizada¹⁸⁴. Foi assumido o compromisso de ocultar, em todo o trabalho, a sua identidade. A redação do resumo das entrevistas apresenta-se, para todos os inquiridos, na primeira pessoa do género masculino.

O número de inquiridos, embora reduzido, revelou-se suficiente para os objetivos que havíamos fixado e os dados recolhidos corroborativos do projeto inicial de investigação.

Apresentamos seguidamente os textos sumários das entrevistas e a análise efetuada. Entendemos apresenta-los no corpo deste trabalho pela riqueza das palavras no próprio discurso dos sujeitos.

Nestes breve excertos procurámos distinguir grupos, classes de palavras ou expressões portadoras de sentido relacionadas com o objeto de pesquisa. Num quadro final (Quadro 6.3) sistematizámos os resultados obtidos nas entrevistas.

¹⁸³ Esta foi a classificação atribuída pela maioria dos entrevistados ao ato realizado.

¹⁸⁴ Todos os entrevistados se mostraram interessados em conhecer os resultados deste estudo. Nalguns casos esta foi a contrapartida requerida para a sua participação.

ENTREVISTA 1

Tempo de Serviço na AP: 18 anos

Organização onde actualmente exerce funções: ABC

Tempo de Serviço na ABC: 15 anos

Função: Coordenação

O esforço e a dedicação dos trabalhadores são fundamentais para o trabalho e desenvolvimento de qualquer organização seja de natureza privada ou pública.

Penso que estamos a viver um estado de desalento generalizado. **As pessoas estão cansadas.** A imagem do funcionário público que não faz nada já não é real. Claro que em todas as organizações existem bons e maus profissionais. Mas os Serviços Públicos têm, hoje, muito bons **Colaboradores que se dedicam de corpo e alma.** As pessoas têm muita dificuldade, e com alguma razão, em compreender **porque são consideradas os responsáveis da crise,** quando, por outro lado, se sabe da quantidade de nomeações para cargos no Governo e na administração direta e indireta do Estado que já foram feitas depois de anunciadas as medidas de austeridade.

Como é que vamos, agora, explicar que não podemos fazer novas contratações para determinado departamento onde se identifica um défice efetivo de recursos humanos?

Não há coerência entre a política nacional, a voz da organização **e nós "intermediários" nesta relação,** que ouvimos e somos responsáveis pela **(motivação das pessoas),** até onde podemos travar um **(sentimento de injustiçados,** de que o trabalho deles não está a ser reconhecido)? **O que fazer para que se sintam satisfeitos?** Este é um problema sério com um efeito perverso que se começa a refletir nos resultados e no próprio desempenho. **Neste momento já tenho elementos da equipa que, chegada a hora de sair, saem e não importa o que fica para trás.** **Outros que não conseguem ter a mesma atitude** entram numa "guerra de nervos". "Guerra de nervos no sentido de **(desgaste e conflito interior)** porque têm um sentido de **(responsabilidade e dedicação louvável (e ainda bem) e não conseguem "virar costas"** como muitas vezes também desejariam. Não chamo a isto "amor à camisola" **acho** que é algo diferente: responsabilidade, nalguns casos lealdade para com a organização.

Até mesmo **(as redes informais entre os trabalhadores estão a passar por uma mudança que não consigo muito bem precisar, ou seja, há dias que o lema é "salve-se quem puder",** há um vazio de "espírito de equipa", e aqui o SIADAP veio **dar uma boa ajuda** - outra boa lei: cheia de boas intenções na letra e na prática tão vazia de propósitos.

Não tenho qualquer dúvida de que se o mercado de trabalho privado não estivesse com as dificuldades e incertezas que conhecemos, muitos dos melhores colaboradores que trabalham comigo **há muito que já tinham saído da ABC.**

Nos dias de hoje ser responsável ou dinamizador de equipas é uma arte.

Penso que aguardamos todos, **(com alguma resignação),** por um futuro mais promissor.

Comentário [i1]: Burnout

Comentário [i2]: Entendido como esforço emocional

Comentário [i3]: Percepção de injustiça (procedimental, informacional e interaccional)

Comentário [i4]: Procedimentos registados que comprometem a confiança organizacional

Comentário [i5]: Sugere-nos que o dirigente intermédio se identifica como a outra parte na relação

Comentário [i6]: Motivação

Comentário [i7]: Percepção de injustiça distributiva

Comentário [i8]: Satisfação no trabalho

Comentário [i9]: Estratégia de coping

Comentário [i10]: Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

Comentário [i11]: Burnout

Comentário [i12]: Entendido como "comprometimento organizacional"

Comentário [i13]: Comportamentos de cidadania organizacional

Comentário [i14]: Intenção de abandono: Turnover

Comentário [i15]: Esforço emocional

ENTREVISTA 2

Tempo de Serviço na AP: 14 anos

Organização onde actualmente exerce funções: DEF

Tempo de Serviço na DEF: 14 anos

Função: Técnico Superior

Gosto de trabalhar nesta instituição. Já lá estou há 14 anos e espero continuar. Não posso dizer que tudo é maravilhoso ... até porque me vão cortar no salário e o abono de família ... mas está mal por todo o lado, não é?!
Iniciei a minha vida activa na DEF. Acreditei nos primeiros anos que aqui poderia desenvolver uma carreira, com esforço e trabalho, é claro! No início até era assim. Desde há uns anos a esta parte, estagnámos, em termos de progressão na carreira. E ao contrário do que nos ensinaram os nossos pais, o esforço não é recompensado.
Ainda assim, na DEF, podemos fazer formação em horário laboral, o grupo de trabalho é bom, o meu chefe é de "bom trato" e, sobretudo, gosto muito do que faço.
Sei que nem todas as instituições funcionam assim. Tenho um familiar há mais de 20 anos na mesma carreira, muito raramente faz formação. Está totalmente desmotivado. Acho que os Gestores têm um papel determinante para a satisfação e motivação dos trabalhadores. Gosto muito de trabalhar com o [Superior Hierárquico]. Apesar de não ver o meu trabalho recompensado formalmente, se posso assim dizer, o meu chefe reconhece o nosso esforço, ouve-nos, apoia-nos ... e nem tudo se paga pelo salário. Nesse aspecto não tenho razão para me queixar!

Comentário [i16]: Comprometimento organizacional

Comentário [i17]: Sugere-nos contrato psicológico com a organização

Comentário [i18]: Percepção de injustiça

Comentário [i19]: Percepção de justiça interaccional

Comentário [i20]: Satisfação no trabalho

Comentário [i21]: Percepção de suporte organizacional

Comentário [i22]: Justiça interaccional

Comentário [i23]: Percepção de suporte organizacional

Comentário [i24]: Motivação

Comentário [i25]: Percepção de suporte organizacional

Comentário [i26]: Percepção de justiça (distributiva, procedimental e interaccional)

ENTREVISTA 3

Tempo de Serviço na AP: 15 anos

Organização onde actualmente exerce funções: GHI

Tempo de Serviço na GHI: 15 anos

Função: Técnico Superior

Essa é uma pergunta difícil.

Se me perguntas se gosto do que faço? Gosto. Eu gosto do que faço. Até posso dizer que sou um privilegiado: sempre trabalhei na minha área de formação.

Se me falas da situação que vivemos hoje, nisto que chamam de “serviço público”, digo-te que, se há um ano atrás me dissessem que isto poderia acontecer, eu diria: impossível!

Quando entrei para a GHI percebi que com facilidade as pessoas eram promovidas, i.e., sempre que a GHI entendesse abria concursos internos. E apesar de vermos algumas pessoas promovidas sem que percebêssemos muito bem o seu mérito, a verdade é que, regra geral, era clara a intenção de compensarem o trabalho, o esforço e a dedicação das pessoas. Agora baixarem-nos o vencimento?!

Trabalhámos muito para termos o que temos hoje [refere-se ao cônjuge. Ambos trabalham na função pública]. Temos um projecto de vida. E o que vamos fazer: Escolher entre não pagar a prestação do carro, da casa, ou o jardim-de-infância? Se decidimos comprar casa era porque tinha condições para o fazer. Se comprámos carro, tinha condições para o pagar.

Só queria que me respondessem a esta pergunta: o que é que eu fiz para isto?

Tudo que o recebi do Estado foi pelo meu trabalho.

Se não sou responsável pela dívida pública, porque tenho que pagar por ela? Onde estão os responsáveis?

Não consigo lidar com isto. ... isto revolta-me de uma maneira... Não consigo, não consigo... entrei em depressão. E agora tenho duas novas “prestações” a pagar: o médico e a farmácia.

Não é justo!

Continuo lá porque tenho dois filhos.

Comentário [i27]: Perceção de injustiça distributiva

Comentário [i28]: Perceção de suporte organizacional

Comentário [i29]: Perceção de justiça distributiva

Comentário [i30]: Perceção de injustiça

Comentário [i31]: Burnout

Comentário [i32]: Esforço emocional

Comentário [i33]: Comprometimento instrumental

ENTREVISTA 4

Tempo de Serviço na AP: 28 anos

Organização onde actualmente exerce funções: JKL

Tempo de Serviço na JKL: 14 anos

Função: Assistente Técnico

Com muita mágoa, se pudesse saía daquela instituição. Há muito que não tenho vida própria, familiar ... já deixei de fazer muitas coisas por aquele serviço. Por mais que faça, por maior que seja o meu esforço para eles [Direção] não faz mais que a minha obrigação! Precisavam de aprender a lidar com pessoas. Depois tem outra coisa: "escondem-se atrás de lei" como se não pudessem fazer nada para compensar as pessoas, promovê-las ... compensá-las pelo esforço e dedicação. Dizem-nos que não se pode isto, não se pode aquilo, porque a lei não o permite. Ao fim e ao cabo noutras Instituições as coisas fazem-se - então? É alguma lei especial para a JKL? Ou a austeridade é só para alguns? É difícil de entender... psicologicamente, isto é uma violência. Não vejo, sinceramente, que a instituição faça nada pelos seus trabalhadores. O que vale é que o pessoal que trabalha comigo é porreiro, até cooperamos uns com os outros, apesar do ambiente já ter sido melhor em tempos. Mas, como costumo dizer, apesar de tudo o importante é termos emprego nos tempos que correm chega e depois logo se vê... se pudesse ia para a reforma, mesmo com penalização!

Comentário [i34]: Sugere-nos contrato psicológico com a organização

Comentário [i35]: Intenção de abandono: Turnover

Comentário [i36]: Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

Comentário [i37]: Esforço

Comentário [i38]: Percepção de ausência de suporte organizacional

Comentário [i39]: Confiança

Comentário [i40]: Percepção de injustiça (distributiva e procedimental)

Comentário [i41]: Confiança

Comentário [i42]: Burnout

Comentário [i43]: Percepção de ausência de suporte organizacional

Comentário [i44]: Comportamentos de cidadania organizacional

Comentário [i45]: Estratégia de coping, como o desejo de uma resposta definitiva para o problema, fuga.

ENTREVISTA 5

Tempo de Serviço na AP: 1 ano

Organização onde actualmente exerce funções: MNO

Tempo de Serviço na MNO: 1ano

Função: Assistente Técnico

Estou muito bem, gosto das pessoas com quem trabalho, acho que **funcionamos bem como equipa**, **Gosto do que faço**, Sinceramente, estou muito bem.

Quando ouço os colegas da minha secção a reivindicar e a pressionar os outros para fazerem greve fico revoltado.

Sou licenciado. Estive sete anos no desemprego (nos últimos anos com contratos ocupacionais).

Em termos de realização pessoal, **é claro que não tirei um curso superior para isto**.

Sabe o que é andar a procurar trabalho e as portas não se abrirem? Sabe o que é não saber se no próximo mês temos dinheiro para a renda da casa, para a comida...?

Por isso, não tenho muito para lhe dizer... **estou muito bem!**

Comentário [i46]: Comportamentos de cidadania organizacional - ajuda entre os colegas

Comentário [i47]: Satisfação com o trabalho. Como entender a satisfação no contexto atual? Articular com o comprometimento instrumental

Comentário [i48]: O reforço da ideia sugere-nos uma forte motivação.

Comentário [i49]: Explorar para trabalhos futuros

Comentário [i50]: Denota um comprometimento instrumental para com a organização

ENTREVISTA 6

Tempo de Serviço na AP: 7 anos

Organização onde actualmente exerce funções: PQR

Tempo de Serviço na PQR: 7 anos

Função: Assistente Operacional

Vou ser sincero. Já não posso ouvir as notícias: queixam-se dos cortes nos salários. E aqueles que andam a viver com 400 €? **Pois eu tenho pena que não me cortem no meu ordenado, sinal que tinha um salário digno**. Naquela altura fiz tudo para entrar neste emprego porque nas empresas por onde passei também não me davam nenhuma estabilidade e temos compromissos a cumprir no final do mês.

Sinto-me revoltado. Tenho colegas com categoria superior à minha e não têm responsabilidades que eu tenho. **Parece que a incompetência é premiada**. Não sabem, nem querem saber. E o que fazem os superiores? Distribuem os trabalhos por quem faz um esforço para ser um bom profissional. Mas o que recebo em troca? **O pessoal já anda a comprimidos**... nada justifica isto!

Numa empresa privada isto não acontecia.

Se fosse mais novo **ia tentar uma vida nova no estrangeiro**.

Comentário [i51]: Sugere-nos contrato psicológico com o Estado

Comentário [i52]: Percepção de injustiça distributiva

Comentário [i53]: Exaustão emocional - Burnout

Comentário [i54]: Percepção de injustiça

Comentário [i55]: Burnout

Comentário [i56]: Desejo de abandono

ENTREVISTA 7*Tempo de Serviço na AP: 10 anos**Organização onde actualmente exerce funções: STU**Tempo de Serviço na STU: 10 anos**Função: Assistente Técnico*

Sinto que estou a pagar por uma dívida para a qual eu não contribuí. E isso dá-me uma raiva.

Comentário [i58]: Percepção de injustiça

Estou totalmente desmotivado e o pessoal que trabalha comigo está igual.

Comentário [i59]: Exaustão emocional

Comentário [i60]: Motivação

Temos que fazer força para continuar a trabalhar e a fazer o melhor, não é? Mas não tem nada a ver com outras experiências que tive antes de entrar no Estado. Aí

Comentário [i61]: Esforço emocional

sim havia espírito de equipa, as pessoas andavam satisfeitas, porque trabalhávamos e víamos o esforço recompensado. Agora?... É deixar passar os dias.

Comentário [i62]: Comportamentos de cidadania organizacional

Comentário [i63]: Satisfação

Comentário [i64]: Percepção de justiça

Comentário [i65]: Coping? Resignação? Presentismo?

Quadro 6.3: Identificação de Categorias/Variáveis da Investigação

CATEGORIAS/VARIÁVEIS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL DE REFERÊNCIAS
A outra parte do contrato psicológico								
Estado			⊙			⊙	⊙	3
Organização		⊙		⊙	⊙			3
Superior hierárquico	⊙							1
Perceção de suporte organizacional		⊙	⊙	⊙				3
Perceção de justiça organizacional	⊙	⊙	⊙	⊙		⊙	⊙	6
Comprometimento organizacional	⊙	⊙	⊙		⊙			4
Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada	⊙			⊙				2
Esforço [emocional]	⊙		⊙	⊙	⊙		⊙	5
Satisfação no [com o] trabalho	⊙	⊙			⊙		⊙	4
Motivação	⊙	⊙			⊙		⊙	4
Confiança organizacional	⊙			⊙				2
Intenção de abandono: <i>Turnover</i>	⊙			⊙		⊙		3
<i>Burnout</i>	⊙		⊙			⊙	⊙	4
Comportamentos de cidadania organizacional	⊙			⊙	⊙		⊙	4
Estratégias de <i>coping</i>	⊙			⊙			⊙	3

6.4.2. Definição das variáveis do estudo

J. F. Almeida and Pinto (1975) definem variáveis¹⁸⁵ como conceitos operacionais, classificatórios, pois, “em relação a um objecto de conhecimento teoricamente relevante, qualquer variável nele opera uma partição em classes de equivalência mais ou menos amplas” (p.410).

L. S. Almeida and Freire (2008) advogam que a operacionalização das dimensões subjacentes aos comportamentos em estudo incluem fases distintas a que o investigador deve obedecer, de onde destacamos:

- (i) enunciação da variável a considerar ou a avaliar (incluindo a sua definição);
- (ii) dedução dos aspectos ou dimensões principais e que melhor descrevem tal variável;
- (iii) busca dos indicadores ou das circunstâncias empíricas concretas que operacionalizam/viabilizam cada uma das dimensões identificadas (p.54).¹⁸⁶

Como referem os autores L. S. Almeida and Freire (2008) é de grande amplitude o conjunto de variáveis na investigação psicológica e educacional. Consoante as variáveis se identifiquem mais com o substrato orgânico do comportamento, com o contexto sociocultural ou com as dimensões cognitivas, motivacionais ou afetivas do comportamento, assim será a variabilidade de níveis de mensurabilidade¹⁸⁷.

Esta é uma dificuldade característica da pesquisa nas Ciências Sociais e Humanas. Desde logo pela complexidade implícita à definição de alguns constructos, depois por questões relativas à construção precisa e segura de instrumentos de

¹⁸⁵ O conceito de variável, que se opõe ao de constante, reporta-se a características ou atributos que podem tomar diferentes valores ou categorias (L. S. Almeida & Freire, 2008).

¹⁸⁶ Nesta fase iremos dedicar-nos ao ponto (i) os restantes – (ii) e (iii) - serão tratados mais à frente.

¹⁸⁷ Medir consiste em atribuir valores numéricos ou categorias a objetos, acontecimentos ou pessoas, observados certas regras ou enunciados, por forma a expressar o significado de cada atributo ou característica (Fortin, 2009).

medida e, finalmente, a “maior dificuldade em se isolarem e tomarem separadamente tais variáveis, bem como a menor constância no tempo e no contexto que essas variáveis apresentam, comparativamente às variáveis noutras ciências” (L. S. Almeida & Freire, 2008, p. 65).

Compreender o indivíduo pelas suas percepções e emoções é matéria de extrema complexidade, mais ainda quando nos socorremos de conceitos abstratos. A escolha das variáveis torna-se, assim, um aspecto determinante para alcance dos objetivos preconizados para esta investigação.

Sustentados na literatura, na nossa experiência profissional, nas proposições da investigação e nas entrevistas exploratórias realizadas definimos como variáveis desta pesquisa as que se apresentam na Figura 6.4.



Figura 6.4: Variáveis da investigação

As definições conceituais das variáveis obtidas pelo quadro de referência orientam-nos para a definição operacional das mesmas. O papel que cada variável assume numa investigação (L. S. Almeida & Freire, 2008) apela à atribuição de um significado e identificação de atividades ou operações necessárias à sua mensuração (Fortin, 2009).

No caso das medidas qualitativas o processo de classificação consiste, de acordo com Fortin (2009), em atribuir “categorias para representar variações do conceito estudado” (p.221) que devem ser exaustivas, mutuamente exclusivas,

corresponder à natureza dos eventos a classificar e todas elas “formuladas ao mesmo nível de abstracção” (p.222). Ao processo de categorização voltaremos mais à frente. Por agora fixamo-nos na definição das variáveis identificadas para o estudo e suas dimensões. Assim, seguidamente apresentamos uma breve caracterização das variáveis que, à exceção das variáveis sociodemográficas, foram objeto de análise no enquadramento concetual realizado nos capítulos que integram o marco teórico.

Variáveis Sociodemográficas e Profissionais

Género - conjunto de seres com a mesma origem ou que apresentam características comuns, em sentido mais estrito, baseada na distinção dos sexos – masculino e feminino.

Idade - número de anos (completos) que o sujeito conta desde o seu nascimento até época a que se reporta o estudo.

Educação - qualificação literária expressa por um grau ou título académico.

Tempo de serviço - considera o tempo em exercício de funções no âmbito de uma relação jurídica de emprego público.

Tipo de contrato - representa a relação jurídica de emprego que a Administração Pública pode estabelecer com os sujeitos com vista ao exercício de funções públicas.

Categoria profissional - corresponde a um cargo ou posição dentro de um percurso profissional - carreira -, à qual corresponde um conteúdo profissional legalmente descrito.

Setor de atividade - área de atividade da dependência do Estado onde o sujeito exerce funções profissionais.

Dimensão da organização - elemento caracterizador da estrutura e atividade institucional expresso pelo número de elementos em funções.

Variável Independente

Medidas de austeridade - Política de resposta à situação adversa de funcionamento dos mercados internacionais, expressa em medidas que visavam principalmente reforçar a contenção da despesa pública e, por necessidade de *frontloading* do ajustamento, aumentar o lado da receita (vide ponto 2.4.1 do Capítulo 2).

Tendo como referência a Lei que aprova o orçamento do Estado para o ano de 2011 e o Memorando de entendimento celebrado entre o Governo Português e a *Troika*, são consideradas as medidas de austeridade com implicação direta na prática de gestão de recursos humanos, sumariamente descritas¹⁸⁸:

- Redução remuneratória;
- Eliminação/redução das prestações sociais;
- Proibição de valorizações remuneratórias, designadamente os resultantes dos seguintes atos: Alterações de posicionamento remuneratório, progressões, promoções, nomeações, graduações em categoria ou posto superior aos detidos, atribuição de prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim;
- Congelamento de admissões e redução do número de contratados;
- Corte nas horas extraordinárias;
- Alteração das regras relativas à atribuição de prestações familiares;
- Redução em participações pela ADSE;
- Redução dos valores previstos para: ajudas de custo, trabalho extraordinário e trabalho noturno nas fundações públicas e nos estabelecimentos públicos;
- A avaliação do desempenho e o tempo de serviço prestado em 2011 não é contado para efeitos de promoção e progressão, em todas as carreiras, cargos e, ou, categorias, incluindo as integradas em corpos especiais, bem como para efeitos de mudanças de posição remuneratória ou categoria

¹⁸⁸ Aprovadas aquando da realização do trabalho de investigação empírica.

nos casos em que estas apenas dependam do decurso de determinado período de prestação de serviço legalmente estabelecido para o efeito.

Variáveis Moderadoras¹⁸⁹

Locus de controlo - variável que reflete o modo pelo qual os indivíduos percebem o sentido da força de ligação entre as suas próprias ações e os resultados dessas ações, que podem assumir dois sinais:

- *Externo* - um sujeito com um locus de controlo externo considera que os fatores que lhe são externos, e sobre os quais não tem controlo, condicionam as situações que lhe acontecem e/ou a sua própria vida;
- *Interno* - um sujeito tem um locus de controlo interno quando acredita que o que lhe acontece é resultado das suas atitudes e comportamentos.

Inteligência emocional - consiste na capacidade (habilidade) do sujeito perceber, identificar, compreender e controlar os próprios sentimentos e emoções, considerando-se que o estado emocional de um indivíduo ajuda-o a determinar a forma como percebe e se posiciona seja na relação de trabalho ou na própria sociedade.

Perceção de suporte organizacional - traduz-se numa crença global formada pelos indivíduos que avalia em que medida a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar. Esta crença tem origem na experiência do colaborador com base na sua vivência com as políticas, procedimentos e práticas da organização, e nas interações com os vários agentes que a integram. Preconiza a teoria que esta dimensão congrega as ações dos vários atores organizacionais numa só entidade, associando-lhes uma intencionalidade institucional.

¹⁸⁹ A realidade é composta de múltiplas influências e reciprocidades. Havia, portanto, que ter cuidado especial com as variáveis intermédias que pudessem interferir na relação (Cunha & Rego, 2003).

Na sua crença o sujeito perscruta que, em resultado do seu esforço, a organização corporiza um conjunto de práticas que implicam um qualquer benefício (psicológico, social ou material), tendo em vista um tratamento justo e equitativo indo, dentro do poder discricionário das organizações, para além do que está definido pela lei.

Perceção de justiça organizacional - conjunto de atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, entendidos pelos indivíduos, centrados nas perceções de equidade na relação com a organização. Nesta variável distinguem-se quatro dimensões:

- *Distributiva* - focaliza-se no conteúdo, i.e, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como seja, a título de exemplo, processo remuneratório, classificações obtidas pela avaliação do desempenho, sanções disciplinares, promoções.
- *Procedimental* - focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos remuneratórios, sistemas de avaliação de desempenho, processos disciplinares, processos de recrutamento e seleção.
- *Interacional: Social/Interpessoal* - incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
- *Interacional: Informacional* - centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam os indivíduos.

Variáveis Dependentes

Contrato Psicológico - conjunto de crenças, valores e expectativas implícitas e explícitas que se formam e desenvolvem entre o indivíduo e a organização no âmbito da relação de trabalho. O contrato psicológico é baseado em perceções (subjetivas) individuais que influenciam a interpretação que cada elemento faz das mesmas circunstâncias. Significa que ambas as partes podem ter definido

um conjunto de termos do contrato psicológico, os quais esperam ver cumpridos pela outra parte, sem que nenhuma das partes tenha exata noção do que é esperado.

Quando percebido um estado de incumprimento duas situações podem ser características:

- *Quebra* - refere-se à cognição de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações do contrato psicológico
- *Violação* - a violação do contrato psicológico pode ser entendida como uma experiência emocional que dá lugar a um sentimento de decepção, frustração e, num nível mais profundo, o sentimento de traição, raiva e amargura.

A perceção da violação do contrato psicológico é resultado de uma interpretação subjetiva do indivíduo de que as suas expectativas foram frustradas, podendo, igualmente, ser imputável a crenças mais gerais no âmbito do respeito humano ou de códigos de conduta.

Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada - forma harmoniosa de gestão interpapel onde as pressões no domínio da esfera profissional e privada não são mutuamente incompatíveis.

O seu desequilíbrio pode assumir três tipos de conflito (Tavares et al. (2007), numa referência a Greenhaus e Beutell, 1985):

- *Através do tempo* que absorve ao sujeito e que, de alguma forma, compete com o tempo que destinara à vida privada;
- *Através do distress*, ansiedade e do cansaço que o trabalho em si mesmo cria no sujeito interferindo com o seu desempenho em atividades que exerce na sua vida privada;
- *Através dos padrões comportamentais* associados ao papel que o sujeito desempenha na esfera profissional e que podem, de algum modo, colidir com expectativas associadas aos papéis que desempenha na esfera privada.

Comprometimento organizacional - estado psicológico que caracteriza a relação do sujeito com a organização e que restringe a probabilidade de abandono.

Nas palavras de Meyer e Herscovich (2001), citados por Nascimento et al. (2008), “(a) é uma força estabilizadora ou facilitadora que (b) dá direcção ao comportamento” (p. 116). Ao constructo a literatura associa três dimensões:

- *Afetiva* - referente ao grau de identificação com a organização, caracterizada pelo desejo do indivíduo permanecer na organização pelo envolvimento emocional que estabelece na relação;
- *Instrumental (ou de continuação)* - relacionado com a percepção que os indivíduos têm quanto aos custos de um eventual abandono da organização;

O comprometimento instrumental pode ocorrer por via de dois fenómenos:

- a falta de alternativas de emprego,
- percepção de elevados custos e/ou sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização;
- *Normativa* - associada ao sentimento de obrigação do indivíduo permanecer na organização e de agir de acordo com as normas e regulamentos da organização.

Esforço emocional - potencial fator para a emergência de situações de conflito para os sujeitos, ou seja, quando as suas atribuições exigem que exiba emoções que são incongruentes com os seus reais sentimentos.

Satisfação no trabalho - representa o grau de bem-estar vivido em contexto ou situação de trabalho. É um estado emocional resultante da avaliação que o indivíduo faz acerca do trabalho que desenvolve e se este atende aos seus objetivos, necessidades e valores.

Tomou-se em consideração a classificação de *Satisfação no Trabalho*, segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich referenciada no ponto 3.5.9 do Capítulo 3:

- *Satisfação no trabalho progressiva* - verifica-se que o indivíduo está satisfeito com o seu trabalho e procura aumentar o seu nível de aspirações para otimizar o nível de satisfação;
- *Satisfação no trabalho estabilizada* - observa-se que o indivíduo está satisfeito, procurando manter o seu nível de aspirações;
- *Satisfação no trabalho resignada* - perante uma insatisfação pouco definida, o indivíduo procura reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições do trabalho;
- *Insatisfação no trabalho construtiva* - apesar de se sentir insatisfeito, o indivíduo, dotado de uma certa capacidade de tolerância à frustração, procura manter o seu nível de aspiração, optando por soluções que lhe permitam fazer face aos problemas;
- *Insatisfação no trabalho estável* - o indivíduo está insatisfeito mas mantém o seu nível de aspiração, porém não procura soluções que lhe permitam resolver os problemas;
- *Pseudo-satisfação no trabalho* - o indivíduo sente-se frustrado e insatisfeito com o trabalho. Não consegue identificar soluções conducentes à melhoria da situação, porém mantém o seu nível de aspiração. Acaba por distorcer a sua própria percepção da realidade.

Motivação - com frequência a literatura define a motivação como um estado interior que inspira um indivíduo a assumir determinados tipos de comportamentos e atitudes. Congrega um conjunto de forças internas que mobiliza o sujeito para a satisfação de necessidades, a alcançar objetivos ou concretizar vontades próprias. É, em suma, um processo responsável pela *intensidade* (esforço despendido), *direção* (qualidade do esforço) e *persistência* (tempo do esforço) de um indivíduo para alcançar determinado fim. Consideramos neste estudo o modelo misto:

- Características da tarefa
 - Significado da tarefa
 - Variedade da tarefa
 - Identificação com a tarefa

- Autonomia
- Feedback
- Fatores higiênicos
 - Condições de trabalho (físicas, tecnológicas, sócio-emocionais)
 - Relação com os colegas
 - Relação com o superior hierárquico
 - Supervisão
- Relações de contingência entre ganhos e investimento
 - Fatores sócio-emocionais
 - Remuneração e prémios
 - Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
- Política e práticas organizacionais
 - Desenvolvimento (formação e progressão na carreira)
 - Definição de objetivos
 - Justiça nos procedimentos
 - Confiança

Confiança organizacional – este constructo situa-se no domínio da relação entre duas partes. A sua gestão, em termos de expectativa, carrega um determinado nível de incerteza, de que uma das partes tem na obtenção de resultados positivos gerados através da relação com a outra parte. Considera, em certo modo, alguma predisposição para a vulnerabilidade e dependência de uma parte relativamente à outra.

Galford and Drapeau (2003) sugerem uma reflexão que integra três perspetivas:

- *Confiança estratégica* – respeita ao nível de confiança que os sujeitos atribuem aos responsáveis pela tomada de decisões das quais depende o governo das organizações;
- *Confiança pessoal* – relativa à confiança que os sujeitos conferem aos seus superiores hierárquicos. A este nível são atribuídos sentidos a experiências nas relações sociais como a justiça, honestidade, valores pessoais, entre outros;

- *Confiança organizacional* – concerne ao tipo de confiança que vai para além das pessoas, i.e., considera também as estruturas e os processos. Normalmente, a este nível, a confiança está associada à imagem pública da própria organização.

Intenção de abandono - Turnover - a literatura apresenta diferentes motivos que justificam o turnover. Debruçarmo-nos, no âmbito desta investigação, na perspetiva que remete para o abandono voluntário dos indivíduos da organização. Considera-se que nesta situação constitui a fase final de um processo durante o qual emergiu, circunstancialmente, um afastamento físico e/ou psicológico na relação do sujeito com a organização onde exerce funções. Neste constructo importa distinguir a intenção de abandono da saída efetiva da organização. Ainda que uma etapa seja precursora da outra, o processo que decorre entre aqueles momentos é determinante para o resultado final. A intenção de turnover e o turnover real podem ser moderadas para variáveis internas (e.g., lealdade para com a organização) ou externas (e.g., custos de abandono da organização) ao sujeito.

Burnout - resposta emocional a fatores stressores crónicos, devido a relações intensas em contexto de trabalho. A síndrome de burnout é caracterizada por sinais e sintomas de exaustão física, emocional e psíquica.

A literatura identifica seis áreas distintas que podem potenciar um desajustamento entre necessidades individuais e exigências profissionais: excesso de trabalho, falta de controlo sobre fatores que influenciam o desempenho profissional individual, recompensas insuficientes, quebra da comunidade, falta de justiça, conflitos de valores.

A variável é composta por três dimensões:

- *Exaustão emocional* - consiste num estado de erosão ou esgotamento dos recursos emocionais devido a exigências de relacionamento interpessoal;
- *Despersonalização* - expressa uma distanciação afetiva, indiferença emocional ou insensibilidade, não só para com os membros

organizacionais mas, muitas vezes, também para com aqueles que são a razão de ser da atividade profissional;

- *Redução da realização pessoal* – reflete uma diminuição dos sentimentos de competência relativamente aos resultados do trabalho.

Sustentados na teoria de Maslow entendemos por auto-realização profissional o esforço do sujeito na tentativa de concretizar seu próprio potencial e na procura de um desenvolvimento contínuo.

Comportamentos de cidadania organizacional - comportamentos discricionários¹⁹⁰ que não são direta e/ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal mas, quando assumidos pelos indivíduos, contribuem para maior eficiência, eficácia e excelência nos relacionamentos e resultados organizacionais. Especificamos, seguidamente, apenas os que são objeto de estudo neste trabalho:

- Comportamentos de ajuda
 - Ajuda os colegas
 - Encoraja os outros no seu desenvolvimento pessoal e/ou quando estão desanimados.
- Virtude cívica
 - Participa ativamente na gestão da organização
 - Preocupa-se com os melhores interesses da organização
- Conscienciosidade
 - Internaliza e aceita as regras organizacionais, regulamentos e procedimentos

Estratégias de *coping* - representa um esforço cognitivo e comportamental despendido pelo indivíduo para lidar com as situações que lhe causam dano, ameaça ou um desafio e para as quais não tem respostas de rotina preparadas. O *coping* pode ser compreendido a partir de três tipos de resposta: (1) *Foco no problema* - têm como objetivo analisar a situação, considerando os seus

¹⁹⁰ Gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional.

custos/benefícios, procurando alternativas para resolvê-la (Tamayo & Tróccoli, 2002); (2) *Foco na emoção* - referem-se objetivamente a processos cognitivos responsáveis pela diminuição do transtorno emocional causado pelo acontecimento que originou o stress. São estratégias usadas por indivíduos que ao perceberem que não podem (ou não conseguem) modificar o agente stressor interagem com ele (Tamayo & Tróccoli, 2002); (3) *Evitamento* - envolve um processo de distanciamento, negação ou fuga ao problema (Garrido, 2009).

Considerámos no estudo as seguintes estratégias de coping:

- *Ativo* - consiste no processo de estabelecer passos sucessivos para remover, atenuar ou melhorar os efeitos do agente stressor;
- *Planeamento* - representa a atividade de pensar sobre alternativas para lidar com um stressor através de estratégias de ação;
- *Supressão de atividades concomitantes* - caracterizada pela supressão de atividades que distraiam o sujeito do foco representado pelo stressor;
- *Coping moderado* - quando o sujeito espera por uma oportunidade apropriada para a ação, restringindo a impulsividade;
- *Procura de suporte social por razões instrumentais* - configura-se pela procura de conselho, auxílio, ou informação relativa ao stressor;
- *Procura de suporte social por razões emocionais* - procura de apoio moral, compaixão ou entendimento;
- *Foco na expressão de emoções* - tendência em focalizar-se na experiência de stress, ventilando sentimentos negativos;
- *Desligamento comportamental* - abandono das tentativas para atingir metas nas quais o stressor interfira;
- *Desligamento mental* - ocorre através da utilização de atividades alternativas para afastar o problema da mente;
- *Reinterpretação positiva* - consiste em reavaliar uma situação negativa ou tensa em termos positivos;
- *Negação* - no sentido de recusa em acreditar na existência do stressor ou agir como se esse não fosse real;

- *Aceitação* - corresponde, num primeiro momento, à percepção do stressor como real e, num segundo momento, à aceitação do stressor como um fenómeno natural;
- *Religiosidade* - tendência do sujeito para procurar na religião forma de aliviar a tensão;
- *Humor* – configura-se como a estratégia de fazer graça da situação stressora;
- *Uso de substâncias* - consiste em se desviar do problema através do uso de substâncias psicoativas que interfiram na capacidade de avaliação das situações.

6.4.3. Qualidade dos dados

Independentemente das opções metodológicas assumidas, a avaliação da qualidade da investigação e, conseqüentemente, da produção do conhecimento obtido deve ser uma exigência do autor de um trabalho científico que enseja, como corolário, uma construção verdadeira e autêntica.

Para Olabuénaga (2003)

Toda investigación completada ha de ser sometida a algún tipo de control que exprese, de una forma u otra, hasta qué punto ha logrado sus objetivos iniciales. Éste equivale a un control de calidad al que el investigador somete su propia producción (p.47).

O investigador que decide por uma análise quantitativa encontra um conjunto de métodos e técnicas na literatura que, aplicados aos instrumentos de medida, lhe devolvem, como resultado, uma combinação de scores que facilmente interpreta e afere quanto à validade e fidelidade da sua investigação (Fortin, 2009). Tais métodos, na sua grande maioria, não se aplicam linearmente a uma abordagem do tipo qualitativo, como sejam, a título de exemplo, as entrevistas exploratórias que realizámos. Muito embora seja de maior dificuldade de aplicação, nem por isso nos escusamos a questionar se “os dados colhidos... reflectem a realidade, dito de outra forma, são exactos?” (Fortin, 2009, p. 234).

A *validade*¹⁹¹ coloca a questão de se saber se o investigador “observa realmente aquilo que pensa estar a observar, isto é, se os dados ou medidas possuem valor de representação e se os fenómenos estão correctamente denominados, ou seja, se as variáveis que os identificam receberam as designações correctas” (Lessard-Hébert et al., 2010, p. 68).

A *fidelidade*¹⁹² refere-se, essencialmente, aos procedimentos de investigação. “Ela não incide directamente sobre os dados, mas sim sobre as técnicas e instrumentos de medida ou de observação”¹⁹³ (Lessard-Hébert et al., 2010, p. 80).

Quer se trate de uma pesquisa de natureza quantitativa ou de natureza qualitativa, na opinião de Olabuénaga (2003), uma investigação é válida se cumprir um conjunto de critérios de excelência que seguidamente se indicam no Quadro 6.4, no qual destacamos aqueles directamente relacionados com a abordagem metodológica que assumimos para este estudo.

¹⁹¹ Na literatura encontramos distinção entre *validade interna* e *externa* em estudos qualitativos. A validade interna questiona em que medida as observações e descrições efetuadas constituem representações fidedignas da mesma realidade. A validade externa questiona até que ponto as descrições realizadas são legitimamente comparáveis entre diferentes contextos.

¹⁹² Também relativamente a este constructo encontrámos diferenciação entre *fidelidade interna* e *externa*, correspondendo a primeira ao grau concordância entre os observadores em relação à descrição do(s) fenómeno(s); a segunda relaciona-se com os dados e com a possibilidade de diferentes investigadores poderem obter resultados idênticos, aos de estudos anteriores, sobre o mesmo fenómeno.

¹⁹³ De acordo com Lessard-Hébert et al. (2010) a validade pressupõe a fidelidade sendo que o inverso não é verdadeiro.

Quadro 6.4: Critérios de Excelência

METODOLOGIA QUANTITATIVA	METODOLOGIA QUALITATIVA	
	CRITÉRIO	BREVE DESCRIÇÃO
Validez interna	Credibilidade	Veracidade da investigação
Validez externa	Transferibilidade	Aplicabilidade dos resultados
Fiabilidade	Dependência	Consistência dos dados
Objetividade	Confirmabilidade	Neutralidade

Fonte: Adaptado de Olabuénaga (2003, p. 65)

Ao questionar-se a **credibilidade** de uma investigação que assuma uma abordagem qualitativa poder-se-á discutir o seu carácter subjetivo, seja por incapacidade do próprio investigador na recolha dos seus dados ou nas limitações (fragilidades) dos seus informadores.

Henderson, citado por Olabuénaga (2003), afirma que “la validez cualitativa es más un problema personal e interpersonal que metodológico” (p.65) e deixa algumas sugestões para garantia da credibilidade de um estudo qualitativo, de onde evidenciamos os seguintes: (1) que o investigador não perca do seu horizonte o que procura com a pesquisa, ainda que isso o leve a alterar as suas hipóteses iniciais de trabalho; (2) considerando que os estudos qualitativos procuram mais a explicação dos fenómenos (do ponto de vista do participante) que as relações de causa efeito, importa que o investigador tenha o cuidado de explicar com rigor e clareza como chegou às suas conclusões; (3) o recurso a observações contínuas, comentários ou mesmo a triangulação de fontes informativas.

A **transferibilidade** corresponde ao grau em que os sujeitos do estudo são representativos do universo ao qual pretende fazer-se a generalização dos resultados. A este nível salienta Olabuénaga (2003) que não se trata de “una cuestión de grados que pueden ser evaluados, pero no debe olvidarse que la transferibilidad no es una función del número de sujetos estudiados (muestreo probabilístico), sino de los tipos de sujetos analizados (muestreo opinático)”

(p.66), como, de resto, já havíamos referido no ponto 6.3. e que procurámos garantir.

A **dependência** foi durante algum tempo algo descurada pelos teóricos da metodologia qualitativa, tendo S. Taylor e R. Bogdan (1986), citados por Olabuénaga (2003), sugerido que “tal vez sea imposible lograr una fiabilidad completa si lo que se pretende es un conocimiento válido del mundo real” (p.66), dadas as circunstâncias complexas e instáveis deste mundo em constante mudança que faz com que “un fenómeno sea absolutamente irrepetible, esto es, irreplicable” (p.66). Ainda assim, não deixa o autor de registar algumas sugestões que possam minimizar uma ausência de fiabilidade num estudo qualitativo, de onde destacamos o recurso a “auditores que chequen, como expertos, la calidad de las decisiones tomadas en la recogida y en la interpretación de los datos” (p.67).

A **confirmabilidade** corresponde à objetividade de um estudo. Significa, por outras palavras, apreender a realidade tal qual se apresenta, “captar el mundo de la misma forma que lo haría alguien sin prejuicios ni llevado por intereses particulares” (Olabuénaga, 2003, p. 67). Para alcançar tal desígnio importa que a todo o tempo o investigador saiba, de forma integrada aplicar que os critérios de excelência a que nos referimos, que não são, de todo, independentes entre si.

As correntes mais positivistas questionam a condicionalidade de se assegurar a validade e confiabilidade absoluta a um estudo de natureza qualitativa. Não há soluções simples. A triangulação, enquanto estratégia que combina diferentes métodos no seio do mesmo estudo, é frequentemente recomendada como técnica para aumentar a validade e fidelidade de uma investigação qualitativa (Fortin, 2009; Olabuénaga, 2003).

As disciplinas de práticas de investigação descrevem quatro tipos de triangulação: (1) **triangulação de dados**, que compreende a dimensão do tempo, espaço e pessoa. Neste cenário a triangulação obriga a recolha de dados através de várias fontes com vista a obter diversas perspetivas acerca do mesmo fenómeno com o objetivo de validação; (2) **triangulação de investigadores**,

consiste na análise dos dados por dois ou mais investigadores que visa assegurar uma maior fidelidade dos resultados; (3) **triangulação de teorias**, respeita à utilização de um quadro de referência teórico constituído por todas as interpretações teóricas possíveis num determinado domínio; e (4) **triangulação de métodos**, que recorre à aplicação de diferentes métodos de investigação num mesmo estudo (Fortin, 2009).

Às quatro formas de triangulação anteriormente elencadas, (Fortin, 2009), numa referência a Mitchell (1986), apresenta a concetualização de outra forma de triangulação – **multitriangulação** –, consistindo esta na combinação de vários tipos de triangulação no mesmo estudo. Segundo a autora, esta revela-se “particularmente eficaz no estudo de fenómenos complexos” (p.325).

6.4.4. Inquérito por questionário

Elegemos como principal fonte de dados desta investigação o inquérito por questionário.

A investigação por questionário é um meio fácil e eficaz de chegar num curto período de tempo a um número significativo de participantes que podem, inclusive, encontrar-se geograficamente dispersos. Este método, regra geral, prescinde da presença do investigador e a sua apresentação é uniforme para todos os inquiridos. É um meio privilegiado para temas de maior sensibilidade, pois os indivíduos sentem maior segurança em relação ao anonimato.

Como principal inconveniente deste método regista-se a fraca adesão por parte dos sujeitos e, em caso de participação, o risco de uma elevada taxa de questões não respondidas.

Construir um questionário válido não é uma tarefa fácil (M. M. Hill & Hill, 2008), obriga a que o investigador controle, por antecipação, um conjunto de variáveis já que, como referimos anteriormente, em princípio, o investigador não está presente no momento em que os inquiridos respondem às perguntas Assim,

para além da sua apresentação, importa que haja um cuidado acrescido no *tom* em que as questões são colocadas e um elevado rigor semântico e de sintaxe.

Seguidamente apresentam-se as opções e procedimentos que considerámos para a construção do questionário, para a sua aplicação, bem como para o tratamento e análise dos dados que, através dele, recolhemos.

6.4.4.1. *Desenvolvimento do instrumento de pesquisa*

Antes de mais, porquê a necessidade de construirmos um novo instrumento de medida quando a literatura existente apresenta um leque vastíssimo de escalas para o estudo das variáveis¹⁹⁴ que anteriormente identificámos e que poderiam ter constituído, no todo ou em parte, a nossa opção? Refira-se, como exemplo, o compêndio apresentado na obra de Cunha and Rego (2003). Porém, como expõem estes autores os investigadores devem procurar o “martelo para os pregos – e não os pregos para o martelo” (p.10). Dito de outro modo: devem medir “as variáveis que pretendem estudar – e não que estudem as variáveis para as quais têm já instrumentos de medida” (p.10).

A questão que se colocou, a seguir, consistiu em saber se os instrumentos existentes eram os necessários e mais ajustados à avaliação que pretendíamos executar. Pareceu-nos que não. Por um lado percebemos uma discussão entre autores sobre as qualidades psicométricas das escalas que, presumivelmente, estariam capazes de medir as mesmas variáveis. Situação que nos colocaria na dúvida de determinar quais as melhores para a nossa pesquisa. Mas esta não foi a razão principal da nossa opção. Antes, o facto de que o quadro legal e a conjuntura social, política e económica que vivemos atualmente constitui um todo único que, no passado (ainda que recente), não era expectável e que os autores não poderiam prever nas suas escalas de medida.

¹⁹⁴ Muitos dos quais validados para a população portuguesa.

Outro aspecto que, necessariamente, tínhamos de atender respeitou ao conhecimento e compreensão do tema. Ora, a realidade apresenta-se composta de influências, reciprocidades e cruzamentos triangulares (Cunha & Rego, 2003) que importa analisar na perspectiva em que são apreendidas *hoje* e não sob uma perspectiva de *Sirius* que nos poderia levar em interpretações significativas sob as variáveis, porém, sem que respondessem às proposições desta investigação.

O questionário para a recolha de dados na fase empírica, o qual apresentamos no (ANEXO A), foi elaborado com base nos constructos das respetivas literaturas de referência, nas entrevistas exploratórias, na análise crítica que fixemos das escalas existentes e na nossa experiência profissional e académica.

A construção do questionário revelou-se uma tarefa complexa, não só pela amplitude que quisemos introduzir no estudo, pela sensibilidade do tema e, pela própria ambição de produzir algo novo, rigoroso e que possa constituir fonte de inspiração para trabalhos futuros.

De acordo com M. M. Hill and Hill (2008), o problema que se coloca na elaboração de um questionário consiste, aquando da sua composição, conhecer as proposições (hipóteses gerais) do estudo e

decidir não só que perguntas utilizar para medir as variáveis a elas associadas, mas também:

- que **tipo** de resposta é o mais **adequado** para cada pergunta;
- que **tipo** de escala de medida está **associado** às respostas;
- que **métodos são os correctos para analisar os dados** (p.84) [realce dos autores].

Para os mesmos autores todos estes aspectos estão interligados e as decisões que se tomarem sobre eles determinaram o grau de confiança de que o questionário possa ser testado adequadamente com os dados obtidos. A assunção de um procedimento cuidado e rigoroso implica, para o investigador, a observância de um plano de ação que não terá, necessariamente, que seguir um ritual livresco, mas antes ajustado à experiência e às necessidades do investigador.

Sob este entendimento, elaborámos o seguinte plano para a construção do questionário:

- Listar as proposições e variáveis da investigação para identificar a informação a recolher;
- Redigir uma primeira versão de cada pergunta no estrito respeito por três princípios básicos: (1) princípio da clareza (as questões devem ser escritas de forma clara, concisa e unívoca); (2) princípio da coerência (devem responder àquela que foi a intenção da própria questão e sem sustentação em pressupostos do investigador); (3) princípio da neutralidade (não devem induzir o sujeito em determinado sentido de resposta);
- Decidir sobre o tipo de resposta desejável para cada questão. Nesta fase houve que atender ao tipo e objetivo da pesquisa pois as respostas poder-se-iam apresentar sob várias formas como nos indicam M. M. Hill and Hill (2008):
 - Respostas qualitativas descritas por palavras do sujeito do estudo;
 - Respostas qualitativas escolhidas pelo sujeito a partir de um conjunto de respostas alternativas apresentadas pelo autor do questionário;
 - Respostas quantitativas apresentadas em números pelo sujeito;
 - Respostas quantitativas escolhidas pelo sujeito a partir de um conjunto de respostas alternativas apresentadas pelo autor do questionário.
- Após a escolha pelo tipo de respostas pretendidas, verificar a redação inicial das perguntas;
- Estabelecer o formato e sequência das questões;
- Verificar a necessidade de escrever instruções associadas às questões para informar o sujeito sobre o modo como deve responder;
- Submeter o esboço do questionário a uma revisão por peritos na matéria;

- Verificar a necessidade de alterar a redação das questões decorrida a etapa anterior;
- Realizar o pré-teste com elementos que apresentem características semelhantes à população que vamos investigar.

O questionário inicia-se com uma pequena nota introdutória através da qual pretendemos descrever o âmbito do projeto de investigação, a natureza e importância do problema apelando, simultaneamente, à colaboração para a recolha de dados. Integra uma breve apresentação de natureza geral. É declarado formalmente, pela autora do estudo, que toda a informação será tratada de modo confidencial garantindo-se o anonimato de todos os participantes. É, ainda, divulgado o endereço de e-mail da investigadora para qualquer contato que os participantes entendessem adequado.

O questionário é composto por duas partes. A primeira, que designámos por *Questionário Sociodemográfico*, tem como objetivo primordial a caracterização dos sujeitos participantes no estudo: género, idade, habilitações académicas, tempo de serviço na Administração Pública e na instituição onde se encontra (à data do preenchimento do questionário), categoria profissional, relação jurídica de emprego, dimensão da organização onde exerce funções (expressa em número aproximado de colaboradores) e, finalmente, setor de atividade a que pertence.

É nossa convicção que com estes dados poderemos encontrar fundamentação para determinados sentidos de resposta e, para estes, traçar o perfil dos respondentes.

A segunda parte, intitulada *O Indivíduo na Organização*, apresenta vinte questões de natureza aberta que percorrem transversalmente todas as variáveis moderadoras e dependentes do presente estudo que foram anteriormente apresentadas.

Uma vez que o objeto de estudo constitui um novo terreno de pesquisa, impunha-se uma abordagem flexível. A opção por questões designadas *abertas*

teve subjacente, por um lado, o facto da informação nas vertentes desta investigação ser escassa e, por outro, os itens de cariz aberto permitirem uma maior liberdade de resposta ao inquirido. Apresenta-se também como vantagem o facto de o material ser “muito mais rico em informações” (Bardin, 2011, p. 180) e o investigador melhor apreender as categorias sob as quais os sujeitos percebem o mundo social.

A consulta de especialistas e investigadores experientes na área é, para nós, uma norma imperativa nesta fase da construção de uma nova ferramenta de pesquisa. Com este procedimento importava assegurar a convergência de opiniões (L. S. Almeida & Freire, 2008) quanto à relevância das questões que integravam a versão inicial do inquérito face à temática da investigação. A resposta obtida foi favorável permitindo-nos avançar para o momento seguinte.

Posteriormente o questionário foi sujeito ao pré-teste do qual daremos conta seguidamente.

6.4.4.2. Pré-teste

Um aspecto fundamental que o investigador deve acautelar quando decide pela construção de novo instrumento respeita à formulação dos seus termos. Qualquer erro ou ambiguidade na formação dos itens poderá induzir o inquirido (ou outro interveniente no processo de recolha de dados) a uma interpretação diferente da pretendida pelo investigador e, conseqüentemente, arrojar a pesquisa para conclusões despojadas de sentido e de contexto.

Esta etapa consistiu numa consulta a elementos próximos dos futuros destinatários do estudo¹⁹⁵ para validação semântica e determinação do tempo aproximado de preenchimento do questionário. Para a seleção dos participantes no pré-teste usámos o mesmo critério que havíamos adotado para a escolha dos

¹⁹⁵ Em exercício de funções numa Instituição para a qual não enviámos convite para participarem no estudo. Entendemos que numa segunda abordagem ao questionário as respostas dos indivíduos podem ser influenciadas pela reflexão anterior, aquando da primeira vez que responderam ao questionário.

sujeitos para a realização das entrevistas piloto – indivíduos que nos sugerem elevada maturidade psicológica e no trabalho.

Fizemos dois exercícios. No primeiro entregámos a versão já revista do questionário a três (dos seis) elementos selecionados para o pré-teste, o qual foi respondido sem a presença da autora do estudo. Foi-nos comunicado, posteriormente, que os conteúdos se apresentavam numa linguagem perceptível e o tempo despendido para resposta, a que corresponde uma média de trinta minutos. O segundo exercício consistiu no preenchimento do questionário, por três novos elementos, agora, na presença da autora e acompanhado de uma *reflexão falada*. Este exercício revelou-se mais eficaz para clarificação de alguns termos na redação das questões.

Uma crítica apontada respeita à extensão do questionário. Muito embora também tenhamos essa consciência, este é um risco que estamos dispostos a correr pela necessidade que temos de captar informação acerca das diversas facetas da problemática em estudo.

Todos os elementos nos congratularam pelo tema da investigação e solicitaram que dos resultados lhes fosse dado conhecimento.

Não existindo necessidade de proceder a outras alterações considerámos o questionário definitivo.

6.4.4.3. Procedimentos de recolha de dados

Muito embora não fosse propósito inicial, a recolha de dados foi realizada em dois momentos e por vias distintas.

Atento o esboço metodológico que inicialmente realizámos para a problemática em estudo, entendemos que no Instituto Nacional de Administração, I.P. (INA) poderíamos encontrar, de modo privilegiado, os representantes da população desta pesquisa.

O INA é um instituto público, com autonomia científica, administrativa, financeira e patrimonial. De acordo com a sua lei orgânica tem como missão

“contribuir, através da formação, da investigação científica e da assessoria técnica, para a modernização da Administração Pública e para a actualização dos seus funcionários e agentes” (*in* preâmbulo do Decreto-Lei n.º nº85/2007, de 29 de março).

A consulta da calendarização anual das formações promovidas por esta Instituição levava-nos a crer que seria possível um estudo longitudinal, visto que alguns cursos apresentavam uma planificação de sessões (de continuação) em períodos diferenciados. Por outro lado os sujeitos que aderissem à participação neste estudo encontravam-se fora do seu ambiente de trabalho e, por isso, revelarem maior disponibilidade para responderem ao questionário.

Após contatos prévios com dois investigadores do INA solicitámos, formalmente, ao Presidente do Conselho Diretivo desta Instituição Pública, autorização para que os questionários fossem distribuídos, por interlocutores do INA, aos colaboradores da Administração Pública que nos meses de março, abril e maio realizassem ações de formação promovidas pela Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública (UFGAP)¹⁹⁶ (ANEXO B). Nesta altura anexámos um exemplar do questionário a distribuir (ANEXO C), bem como um documento autónomo para registo de endereço de e-mail dos sujeitos que colaborassem no estudo para posterior contato (ANEXO D).

Obtida a devida autorização pelo Conselho Diretivo, enviámos para a UFGAP os questionários acompanhados de um envelope endereçado àquela Unidade que recolhia os questionários preenchidos e, posteriormente, os encaminhava até nós.

Ao longo do tempo fomos acompanhando a evolução da taxa de respostas recolhidas. Foi-nos comunicado que alguns dos cursos de formação não se realizaram por não atingirem o número mínimo de inscrições.

¹⁹⁶ Uma vez que esta se relaciona, por excelência, com o público que pretendíamos alcançar.

Até ao início do mês de maio recebemos vinte e três questionários. Destes, nove foram excluídos, alguns por se apresentarem totalmente em branco outros porque apenas continham resposta à primeira parte do inquérito.

Desde cedo percebemos que se antecipavam algumas dificuldades no acesso ao público-alvo do nosso estudo. Havia, necessariamente, que adotar outra abordagem. Decidimos disponibilizar o questionário online¹⁹⁷ e solicitar a colaboração das instituições públicas da Administração Central do Estado para divulgação, junto dos seus colaboradores, do *link* para o sitio da internet onde colocámos o questionário¹⁹⁸.

Para o efeito, ainda durante o mês de março, realizámos uma pesquisa nos sites oficiais das instituições na dependência direta e indireta dos catorze ministérios existentes, à data da pesquisa, com vista a recolher endereços de e-mail para posterior contato no sentido de solicitar aos órgãos competentes autorização para a recolha de dados (ANEXO E). O primeiro e-mail, de 3 de abril de 2011, (ANEXO F) foi enviado a trezentas e trinta e oito instituições. Nesta comunicação solicitávamos, ainda, o preenchimento do questionário até ao dia 16 de maio de 2011. Não incluímos neste conjunto qualquer Unidade Orgânica integrada na Instituição onde exercemos funções.

No início de maio contávamos cinquenta e três inquéritos respondidos e alguns pedidos de apresentação de declaração institucional que vinculasse a investigadora ao estudo. Por considerarmos que o número de respondentes estava muito aquém das nossas expectativas enviamos novo e-mail a 9 de maio reiterando o pedido de colaboração (ANEXO G), juntamente com a declaração (ANEXO H), emitida pela Escola Superior de Altos Estudos do Instituto Superior Miguel Torga, com vista a obtermos maior acessibilidade à recolha dos dados.

¹⁹⁷ Em

<https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEVVTXg5dDgzMmkxeHlSWUFSaXhoN1E6MQ>

¹⁹⁸ Uma das desvantagens apontadas na aplicação de inquéritos por questionário é a elevada taxa de questões não respondidas. Para prevenir esta situação para além do apelo à participação e à referência da importância de obtenção de dados para o estudo, todas as questões foram marcadas de resposta obrigatória.

Após este segundo contato o questionário ficou disponível até ao dia 6 de junho de 2011, data em que contámos cento e setenta e dois questionários respondidos.

O número total da nossa amostra é de cento e oitenta e seis indivíduos. Trata-se de um número modesto que fomos interpretando ao longo deste período, não nos surpreendendo no final. Com efeito, se instituições houve que se disponibilizaram de imediato a colaborar nesta investigação, outras responderam-nos negativamente pelo receio do impacto que este tipo de estudo pudesse ter sobre os seus colaboradores; outros, ainda, entenderam que o estudo não se aplicava à situação particular dos seus colaboradores.

Depois de revista a base de dados onde integrámos todas as respostas efetuámos uma verificação das mesmas e um trabalho de pré-codificação que serviu de base para a fase seguinte.

6.4.4.4. *Método de tratamento e análise dos dados*

Perante a dimensão dos dados obtidos e considerando as componentes (unidades) do sistema complexo de significados, tornou-se necessário o recurso a técnicas e ferramentas de suporte à análise qualitativa dos dados.

A informação recolhida foi interpretada através da análise de conteúdo das respostas para, posteriormente, atento o quadro de referência teórico desenvolvido, fazer-se o confronto com o material empírico obtido, cuja interpretação terá como objetivo inferir informação para recorrer às proposições iniciais do estudo.

Análise de conteúdo

Porque a verdade ou a aparência não está no objeto, na medida em que é intuído, mas no juízo sobre ele, na medida em que é pensado. Pode-se pois dizer que os sentidos não erram, não porque o seu juízo seria sempre certo, mas porque não ajuízam de modo algum. Eis porque só no juízo, ou seja, na relação do objeto com o nosso entendimento, se encontra toda a verdade como o erro e, portanto, também a aparência, enquanto induz a este último (Kant, citado por Dutra (n.d., p. 87)).

A criação de significado pelos sujeitos, enquanto centro de interesse das problemáticas interpretativas, remete, como advoga Lessard-Hébert et al. (2010)¹⁹⁹, para uma dimensão social que corresponde, em investigação, “a uma tomada em conta da relação entre as perspectivas dos actores e as condições ecológicas da acção na qual se encontram implicados” (p.41). Significa, pois, que devemos atender não apenas aos significados que as ações têm para os seus autores mas também os seus contextos (Miguélez, 2004). Três condições são necessárias:

1. Es necesario familiarizarse con los procesos mentales a través de los cuales se vivencia y expresa el significado.
2. Conocer el contexto y la situación concretos y particulares en que se hace una expresión (lingüística, conductual, etc.).
3. Conocer el sistema sociocultural que provee el significado de las expresiones (Miguélez, 2004).

Como referimos anteriormente, a análise de conteúdo, foi a técnica usada para o estudo do material empírico.

Guerra (2008) apresenta na sua obra uma panorâmica retrospectiva da evolução do entendimento acerca do conceito de análise de conteúdo. Iniciando com Berelson (1952) que define aquele constructo “como uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação” (p.62); invoca, seguidamente, Moscovici (1968) que ressalta a sua “finalidade de efectuar inferências com base numa lógica explicativa sobre a mensagem cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (p.62); e, conclui com Krippendorff (1980) que “retira a dimensão descritiva e quantitativa e define a análise de conteúdo a partir das ‘inferências’ como uma ‘técnica de investigação que permite fazer inferências válidas e replicáveis dos dados do contexto” (p.62).

¹⁹⁹ Numa referência ao trabalho de Erickson (1986).

Como Guerra (2008) estamos em crer que a análise de conteúdo não é um método, antes, uma técnica cuja finalidade última atenta a sua função heurística e procede ao tratamento exaustivo do material pela aplicação de um sistema de codificação, conducente à criação de um sistema de categorias, nas quais os diversos dados empíricos são classificados. Como tal socorre-se do procedimento normal de uma investigação, i.e., do confronto entre o quadro de referência apresentado pelo investigador com material empírico por ele recolhido. Neste contexto, poder-se-á afirmar que a análise de conteúdo tem, efetivamente,

uma *dimensão descritiva* que visa dar conta do que nos foi narrado e uma *dimensão interpretativa* que decorre das interrogações do analista face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência (p.62).

Muito embora o aspecto da quantificação, na análise de conteúdo, seja controverso entre alguns autores ela poderá ser útil para o cálculo de frequência de categorias ou de outros elementos mais significativos do material do estudo. Refira-se, a propósito que, por *mais significativos* não entendemos, necessariamente, os mais frequentes mas a carga de sentido que representam. Como nos diz Miguélez (2004)

el significado y el valor de cada palabra están en las demás, que el sistema es una totalidad organizada, hecha de elementos solidarios que no pueden ser definidos más que los unos en relación con los otros en función de su lugar en esta totalidad (p. 51).

Dos manuais de investigação que nos foi possível compulsar percebemos que não há cânones ideais em análise de conteúdo por forma a garantir o rigor e a objetividade da aplicação desta técnica. As regras do processo de inferência subjacente à análise de conteúdo devem ser não mais que aquelas que o investigador necessite para alcançar os objetivos da pesquisa, atento os referenciais teóricos que circundam as matérias do estudo. Contudo a sua operacionalização deve seguir algumas regras de base. Nesta investigação observamos as etapas definidas por Bardin (2011) realizadas em conformidade com três pólos cronológicos distintos, que compreendem:

A pré-análise

A pré-análise é, essencialmente, uma fase de organização, operacionalização e sistematização das intenções iniciais, que integra quatro momentos:

- Leitura exaustiva, que visa colocar o investigador num contato próximo com o material de análise;
- Constituição do *corpus* (no nosso caso os inquéritos por questionário) que envolve a organização do material de forma a responder a critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência;
- Formulação das hipóteses e objetivos da análise ou de pressupostos iniciais;
- Referenciação de índices e elaboração de indicadores a aplicar na análise.

Esta é uma etapa de atividade não estruturada, comparativamente à fase de exploração sistemática dos documentos, mas se devidamente realizada, esta última, “não é mais do que a aplicação das decisões tomadas” (Bardin, 2011, p. 127).

A exploração do material

De acordo com Bardin (2011), a exploração do material é uma etapa longa e consiste fundamentalmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função das regras anteriormente formuladas. Como clarifica a autora “tratar o material é codificá-lo” (p.129).

A codificação não é mais do que um processo através do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades de registo²⁰⁰ e de

²⁰⁰ Unidade de registo são unidades de segmento ou de recorte a partir da qual se faz a segmentação do conjunto do texto para a análise que pode ser uma palavra, um tema, um objeto ou referente, um personagem, um acontecimento, um documento (se caracterizado globalmente) (Bardin, 2011).

contexto²⁰¹, em função das regras estabelecidas, compreendendo três escolhas: (1) recorte – escolha das unidades; (2) enumeração – escolha das regras de contagem; e (3) classificação e agregação – escolha das categorias.

Muito embora a divisão em categorias (ou rubricas) das componentes das mensagens não seja uma etapa obrigatória, Bardin (2011) assegura-nos que a maioria dos procedimentos de análise de conteúdo são organizados em torno de um processo de categorização.

De acordo com a terminologia de Bardin (2011) “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos” (p.145).

Na nossa pesquisa criámos categorias que reúnem unidades de registo cujo critério foi

- ***semântico***, caso em que recorremos a categorias temáticas, e
- ***lexical***, situação em que atendemos ao sentido das palavras, com emparelhamento dos sinónimos e dos sentidos próximos (Bardin, 2011).

A análise por categorias é, de acordo com a mesma autora, uma das técnicas da análise de conteúdo mais antiga e, na prática, a mais utilizada.

Para melhor contextualização do sentido da resposta optámos por seleccionar unidades de registo (ainda que de maior dimensão) que podem incluir mais do que uma subcategoria. Adotamos esta metodologia por considerarmos que o ato de codificação não deverá, apenas, atender ao sintagma em si mesmo mas também ao texto circundante que nos dará uma visão mais segura do sentido de resposta.

²⁰¹ Unidades de contexto servem de identidades de compreensão para codificar a unidade de registo e corresponde ao segmento da mensagem cujas dimensões são maiores do que nas unidades de registo, por outras palavras, permitem a melhor compreensão do significado das unidades de registo (e.g., frase para a palavra ou o parágrafo para o tema) (Bardin, 2011).

O tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação

Nesta etapa procura-se dar evidência às informações obtidas pela análise. É o momento em que o investigador propõe as suas inferências e realiza as suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos traçados.

Este é um processo crítico a que o autor do estudo deve atender para que os seus resultados sejam reconhecidos pela comunidade científica da área.

Neste contexto, submetemos as regras e análise de codificação e categorização a observadores independentes - *Acordo inter-juízes* - para avaliarem a fiabilidade dos resultados da prova. Neste exercício registámos um excelente grau de concordância que observadores independentes fizeram acerca dos mesmos fenómenos (Fortin, 2009).

Remetemos para o ANEXO I a apresentação das tabelas com as categorias e subcategorias identificadas na análise das respostas ao nosso questionário. Nesta fase dispensamo-nos de apresentar um dicionário de significados para as categorias e subcategorias definidas uma vez que já foram objeto de definição aquando da apresentação das variáveis do estudo.

Aplicação informática de apoio à análise de conteúdo

Ao longo dos últimos anos o desenvolvimento de soluções de suporte à análise de dados, para além daquelas puramente estatísticas²⁰², introduziu um incremento positivo ao nível da investigação qualitativa e da sua prática (Flick, 2005).

Hoje já existem aplicações informáticas que permitem gerir, guardar e exibir material proveniente de várias fontes de dados (análise de texto, imagens, ficheiros de áudio e vídeo) e de os integrar em procedimentos analíticos

²⁰² Para a análise estatística de dados (descritiva ou de inferência) é frequentemente utilizado um software do tipo científico - SPSS, acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences.

garantindo uma melhoria da validade e eficácia da investigação qualitativa sem, contudo, que tais rotinas afastem o investigador do seu insubstituível trabalho de análise “ler e compreender os textos, contemplar pensadamente o que existe no texto e nas entrelinhas” (Flick, 2005, p. 264).

Os dados provenientes dos inquéritos (quer os que se encontravam na base de dados recolhidos pelo preenchimento através da internet quer os que foram preenchidos no INA e que introduzimos manualmente nessa base de dados) foram tratados através da aplicação NVivo 9.2.²⁰³

Após a importação dos dados para a aplicação NVivo havia que proceder à associação de informação a categorias, ou seja, realizar a codificação dos dados de acordo com categorias e subcategorias definidas. Para apresentação dos resultados seleccionamos os excertos mais representativos do texto original veiculado pelos inquiridos (cuja tabelas serão apresentadas no próximo capítulo).

O processo de codificação é, como vimos, um aspecto crucial na análise qualitativa²⁰⁴ e consiste, especificamente, em agregar palavras-chave ou rotular segmentos de texto, de modo a permitir a sua organização e tratamento posterior. Implicou, num primeiro momento, a leitura atenta de todas as respostas recolhidas, seguidamente a identificação e comparação de segmentos de texto que agrupamos em dimensões categoriais e subcategorias, exaustivas e

²⁰³ O NVivo é uma solução informática criado pela Qualitative Solutions Research (QSR), empresa australiana de software que se especializou na análise qualitativa de dados.

O NVivo apresenta como principais funções: (1) Gestão de dados – organizar e recuperar todo o material que podemos utilizar ao longo da investigação, nos mais diversos formatos; (2) Gestão de ideias – organizar e aceder facilmente a conhecimento concetual ou teórico construído durante a investigação, e aos dados que nos permitiram construir este conhecimento; (3) Pesquisa de dados – pela formalização de questões simples ou complexas e recuperação da informação relevante da base de dados NVivo; (4) Modelação visual – construção de modelos e gráficos a partir dos dados; (5) Relato – apresentação de resultados obtidos em formato visual ou texto para utilização em relatórios da investigação realizada (*in* Curso completo de NVivo 9 – Como tirar maior proveito do software para a sua investigação, da autoria da Professora Doutora Irina Saur-Amaral, formadora certificada da QSR International, facultado na formação que realizámos nos dias 8 e 9 de novembro de 2011, na Universidade de Aveiro).

²⁰⁴ Os relatórios de resultados que se vierem a obter são de qualidade se o trabalho de codificação tiver sido rigoroso.

exclusivamente estruturadas dentro de um referencial teórico, onde se incluem as unidades de registo. Assumimos, como princípio, considerar categorias de proximidade para não introduzir no trabalho um efeito amplificador e espartilhado dos dados.

A codificação foi efetuada questão a questão para todos os sujeitos do estudo e sem que houvesse qualquer interrupção neste processo para maior coerência na interpretação e codificação das respostas.

Sabíamos que tínhamos que prestar especial atenção à *dimensão física* das palavras, à representação em si mesmo de cada sintagma, à metabolização ou mesmo contradição dos termos pelos sujeitos.

Outro aspecto que não poderíamos descurar respeitava a eventuais prevenções assumidas, de forma mais ou menos consciente pelos sujeitos respondentes, e que pudessem mascarar as respostas. Referimo-nos, particularmente, a uma desconfiança acerca do método da pesquisa que, em algum momento, revelasse a sua identidade e, por essa via, ficassem sujeitos a eventuais retaliações, a uma prevalência da emotividade sobre a razão ou ao mero vício de resposta.

Concluída a fase de codificação, foram efetuadas leituras sucessivas dos relatórios de codificação por cada categoria, com vista a verificar a consistência do próprio processo de codificação e, eventualmente, a necessidade de reorganizar a estrutura de codificação e, se necessário fosse, combinar ou deslocar categorias/subcategorias nessa estrutura – situação que não se verificou necessária.

6.5. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Dedicámos este capítulo do trabalho à apresentação, discussão e justificação das opções metodológicas da nossa investigação.

Após o trabalho realizado na Parte I – *revisão sistemática da literatura* – impunha-se que a teoria observada tivesse como função orientar e ativar os métodos e as técnicas disponíveis para a obtenção/criação de novo conhecimento.

Sabíamos da impossibilidade de pensar a metodologia como uma prática universal ou um conjunto de regras criadoras de cientificidade. Razão pela qual elaborámos o desenho desta investigação suportado na construção de um referencial teórico justificativo dos motivos da adoção do paradigma interpretativo.

A nossa experiência profissional, desde 1989, numa organização de dependência indireta do Estado, a participação em seminários e conferências, bem como outros estudos que realizámos anteriormente permite-nos, pelo conhecimento que temos da atmosfera que envolve o clima e cultura das instituições públicas, algum conforto para a realização deste exercício empírico.

Caraterizámos a população-alvo e definimos as variáveis desta pesquisa, asseveradas pela realização de entrevistas exploratórias.

A principal técnica de recolha de dados foi o inquérito por questionário, cuja utilização fundamentámos, assim como relatámos todos os procedimentos inerentes à sua construção e aplicação.

Vimos que era imperativo que atendêssemos não apenas à informação explícita nas mensagens e às condições de produção desse texto, como também à distinção entre o significado subjetivo e objetivo de uma resposta (pela contextualização no todo respondido) e, ainda, a realização de uma análise semiológica pela continuidade e descontinuidade semântica. Neste sentido,

recorremos à análise de conteúdo, tomando como referência a organização da análise segundo a autora Laurence Bardin.

Os dados da pesquisa foram codificados e agregados em categorias com o auxílio da aplicação informática NVivo 9.2.

CAPÍTULO 7 -

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

7.1. Nota Introdutória

7.2. Apresentação dos Resultados

7.2.1. Caraterização dos sujeitos do estudo

7.2.2. Conteúdo do contrato psicológico na Administração Pública

7.2.3. *A outra parte* do contrato psicológico na Administração Pública

7.2.4. Locus de controlo

7.2.5. Inteligência emocional

7.2.6. Perceção de suporte organizacional

7.2.7. Perceção de (in)justiça organizacional

7.2.8. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

7.2.9. Comprometimento organizacional

7.2.10. Esforço emocional

7.2.11. Satisfação no trabalho

7.2.12. Motivação

7.2.13. Confiança

7.2.14. Desejo/intenção de abandono (turnover)

7.2.15. Burnout

7.2.16. Comportamentos de cidadania organizacional

7.2.17. Estratégias de coping

7.3. Síntese do Capítulo

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

7.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através do questionário, para resposta à problemática da presente pesquisa.

Recorde-se que a questão de investigação que definimos anteriormente consiste em identificar e analisar as atitudes e comportamentos dos colaboradores da Administração Pública Portuguesa perante as medidas de austeridade introduzidas na gestão de recursos humanos, que decorram da (re)avaliação que cada sujeito faz do seu contrato psicológico.

A metodologia que seguimos para a apresentação e análise dos resultados revela o percurso que fizemos aquando do tratamento dos dados. Os primeiros resultados representam as características sociodemográficas e profissionais dos indivíduos que participaram no estudo – Parte I do questionário. Para uma melhor descrição dos sujeitos procede-se ao cruzamento de algumas variáveis nesta categoria.

Questão a questão, na observância do referencial teórico aplicável, expomos as categorias temáticas e registamos as evidências mais significativas quanto ao comportamento das variáveis do estudo – Parte II do questionário.

Dada a dimensão expressiva dos resultados obtidos, restringimos a apresentação, neste capítulo, à sua exposição sistematizada e remetemos para o ANEXO J a apresentação de quadros com maior detalhe.

7.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Um dos maiores erros é julgar políticas e programas em suas intenções em vez dos seus resultados.

(Milton Friedman)

A investigação qualitativa é, por natureza, descritiva. O significado das palavras, ou a sua ausência, é de importância vital na construção de um quadro que vai ganhando forma à medida que se trata e analisa cada questão pela apreensão que fazemos das ideias, cognições e perspetivas de cada respondente. A qualidade que lhe reconhecemos - enquanto parceiros desta construção – apela-nos à apresentação, no corpo deste trabalho, da expressão dos resultados *pela voz* dos próprios sujeitos. Como já referimos, na impossibilidade de uma transcrição exaustiva de todas as respostas, definimos como critério para a seleção a *diversidade de sentido* dentro da proximidade categórica. De referir, também, que por vezes omitimos determinados segmentos de resposta para garantia total do anonimato dos respondentes.

A análise qualitativa dos conteúdos dos questionários através da aplicação NVivo permite-nos uma leitura direta de frequência de ocorrências por categoria/subcategoria, caso em que nos auxilia na análise e interpretação dos resultados.

Uma nota final. Já referimos anteriormente que os dados obtidos pelo questionário foram recolhidos nos meses de março a maio de 2011. O Gráfico 7.1 apresenta a distribuição do número de respondentes pelos meses indicados.

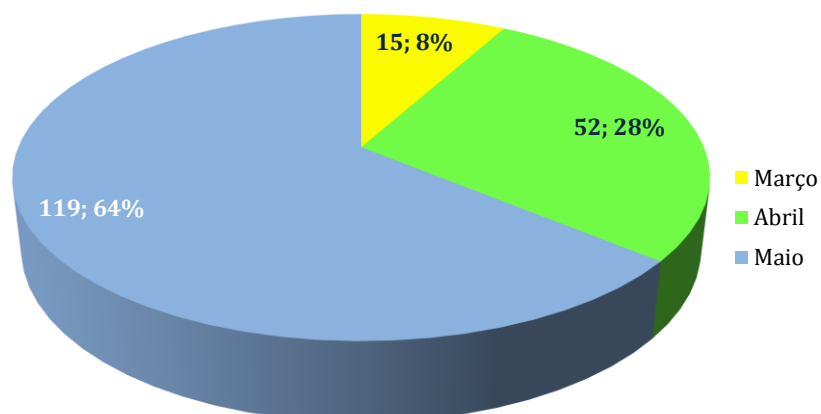


Gráfico 7.1: Distribuição do número de questionários recebidos por mês de resposta

7.2.1. Caraterização dos sujeitos do estudo

A população do estudo integra cento e oitenta e seis indivíduos (n=186). Salientam-se as seguintes evidências:

- a maioria da população do estudo é composta por indivíduos do género feminino a que corresponde 61% dos respondentes – Gráfico 7.2;

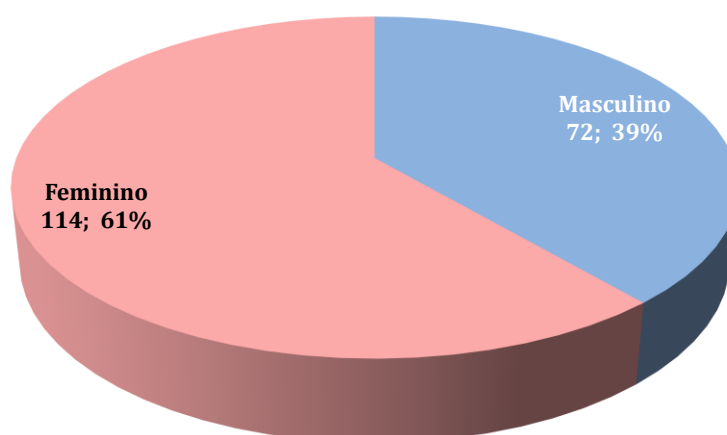


Gráfico 7.2: Distribuição do número de participantes do estudo por género

- para 55% dos sujeitos a idade está compreendida entre os 36 e os 50 anos – Gráfico 7.3;

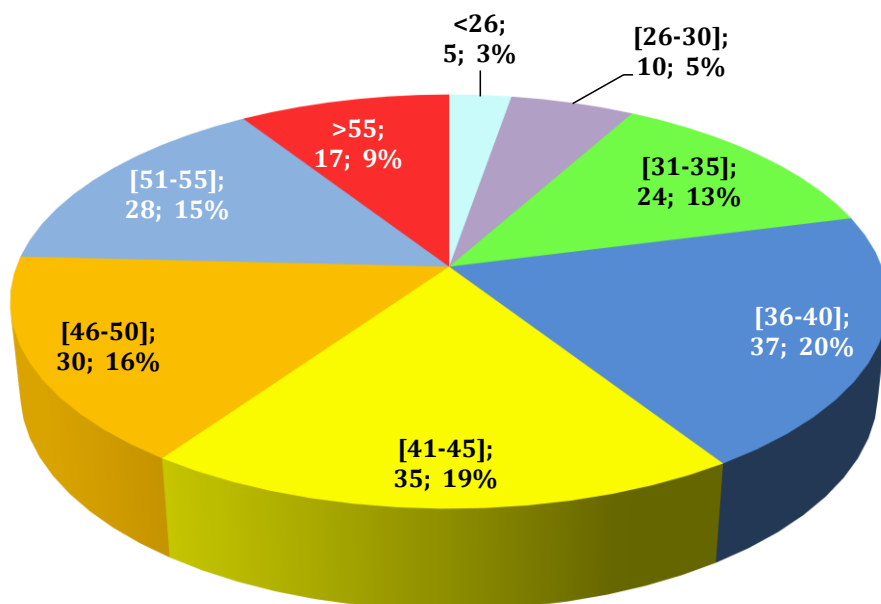


Gráfico 7.3: Distribuição do número de participantes do estudo por grupo etário

- 85% são titulares de um curso de ensino superior (6% de doutoramento, 24% de mestrado e 55% de licenciatura) – Gráfico 7.4;

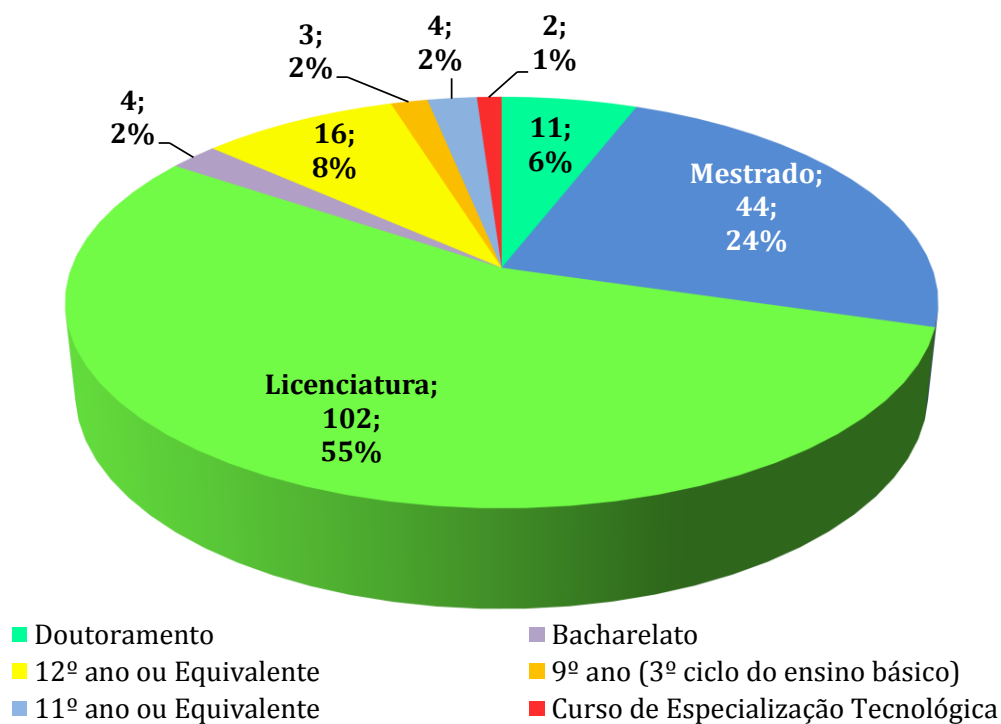


Gráfico 7.4: Distribuição percentual de participantes do estudo por habilitação académica

- 50% dos participantes exercem funções na carreira de técnico superior e 25% estão providos em cargos de direção intermédia - Gráfico 7.5;

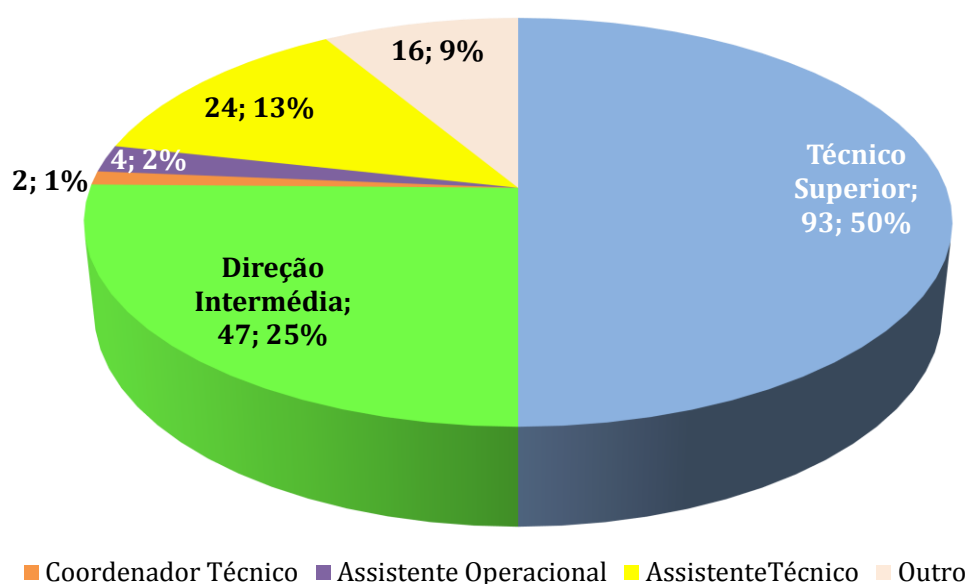


Gráfico 7.5: Distribuição do número de participantes do estudo por categoria profissional

- quanto ao tempo de serviços na Administração Pública (em anos completos) 24% contam entre 10 e 15 anos e 29% mais de 25 anos - Gráfico 7.6;

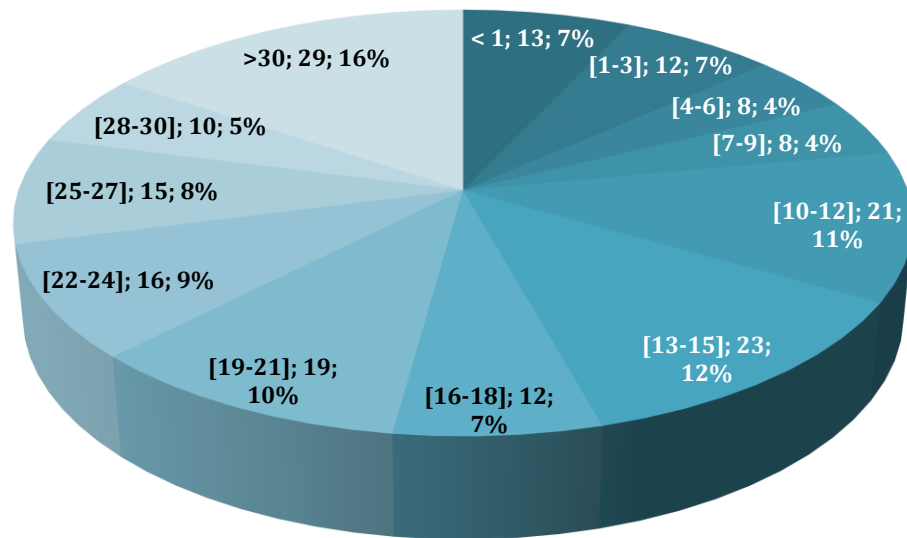


Gráfico 7.6: Distribuição do número de participantes do estudo por tempo de serviço na Administração Pública (anos completos)

- já no que respeita ao tempo de serviço na organização atual, 30% dos sujeitos da investigação contam até 3 anos de serviço - Gráfico 7.7;

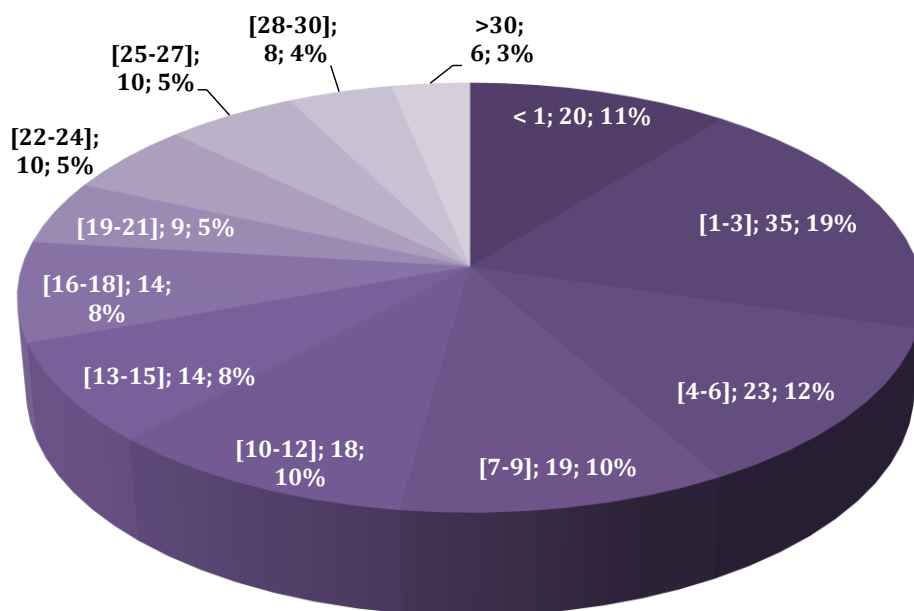


Gráfico 7.7: Distribuição do número de participantes do estudo por tempo de serviço na organização atual (anos completos)

- relativamente à relação jurídica de emprego 47% são titulares de um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, e 24% de nomeação definitiva – Gráfico 7.8;

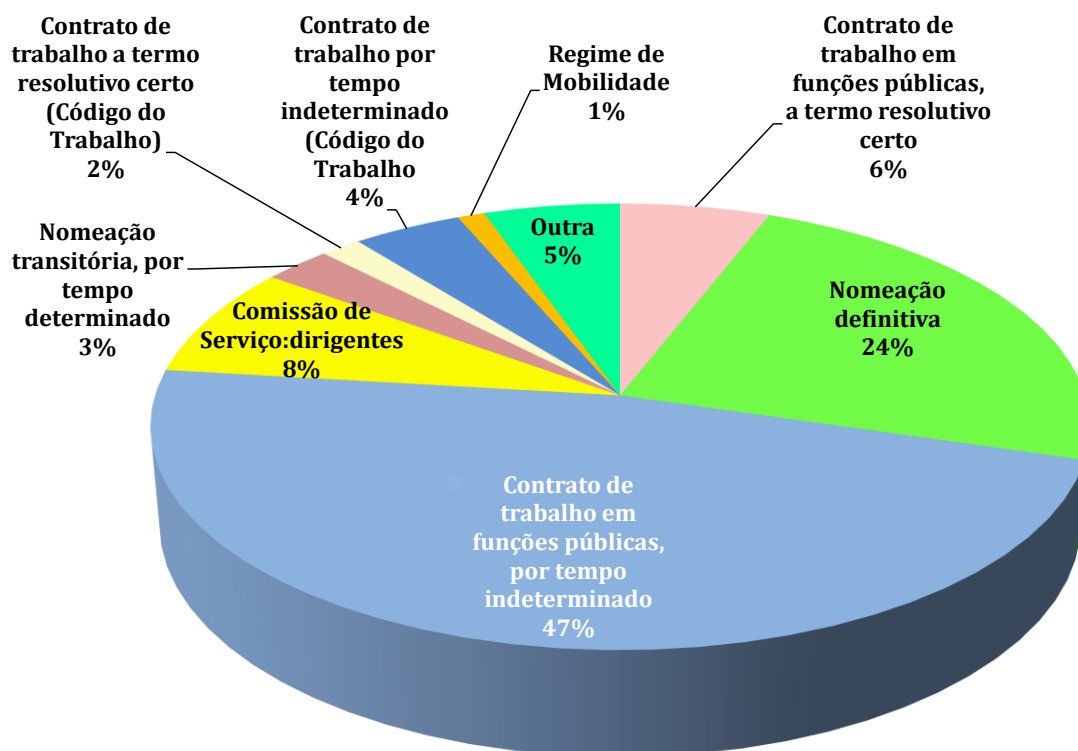


Gráfico 7.8: Distribuição do número de participantes do estudo por relação jurídica de emprego

- 54% dos sujeitos do estudo exercem funções em organizações cujo número total de colaboradores oscila entre 20 e 150 – Gráfico 7.9;

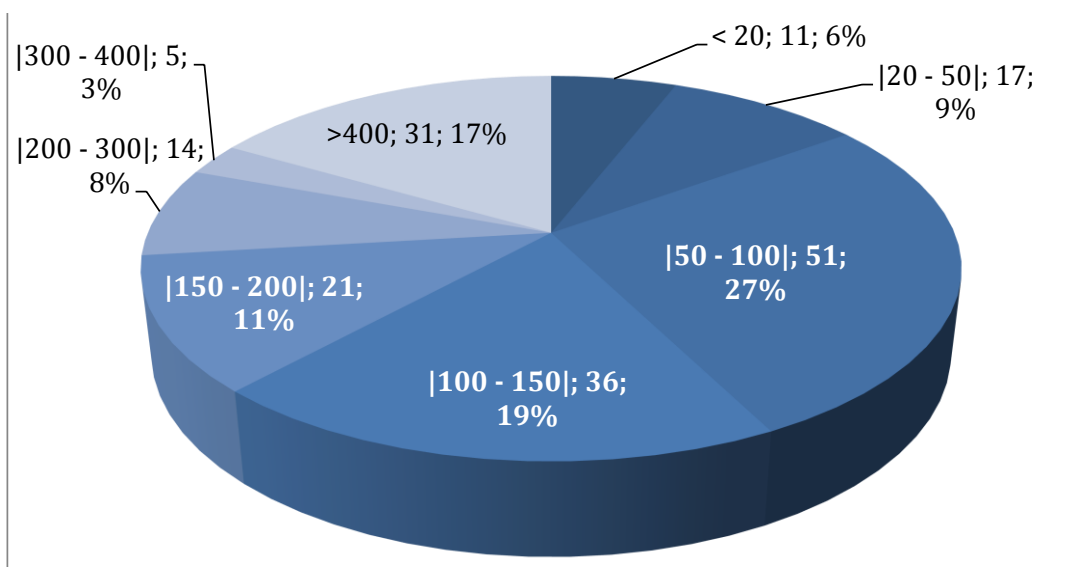


Gráfico 7.9: Distribuição do número de participantes do estudo por dimensão da organização (em número de colaboradores)

- finalmente de registrar que, entre os diversos setores da Administração Pública, o setor da Educação é predominante com 42% de respostas, seguindo-se o setor da Justiça com 18% – Gráfico 7.10.

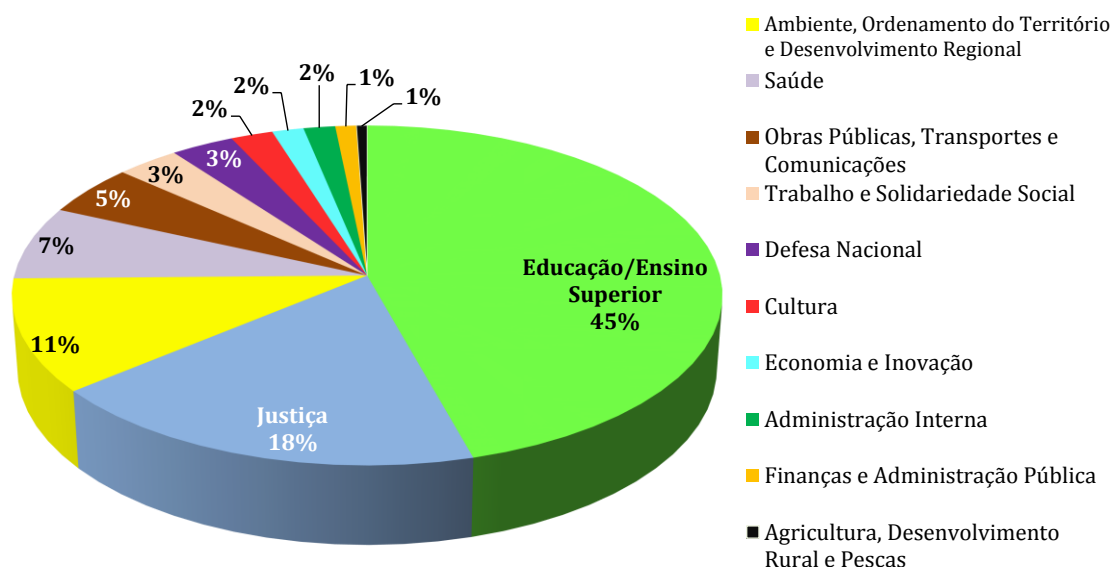


Gráfico 7.10: Distribuição do número de participantes do estudo por setor de atividade

Para uma melhor descrição dos sujeitos procedemos, seguidamente, ao cruzamento de algumas variáveis sociodemográficas.

Género *versus* idade – verifica-se a maior parte [60%] dos respondentes do género feminino têm idade compreendida entre os 31 e os 45 anos - Gráfico 7.11; enquanto que para o género masculino a sua maioria [54%] apresenta idade compreendida entre os 41 e os 55 anos - Gráfico 7.12.

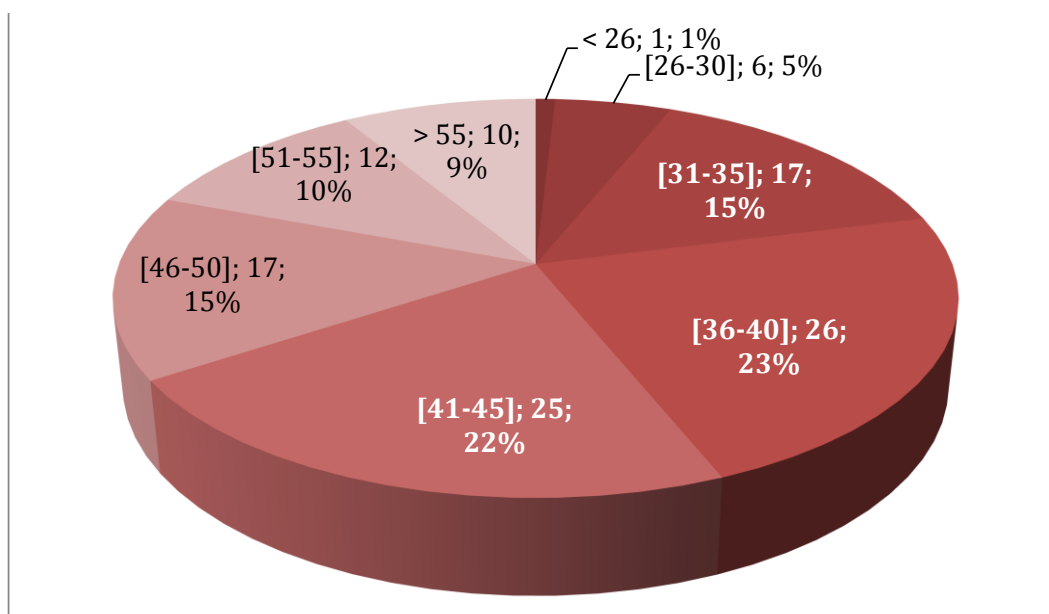


Gráfico 7.11: Distribuição do número de participantes do estudo por género feminino vs idade

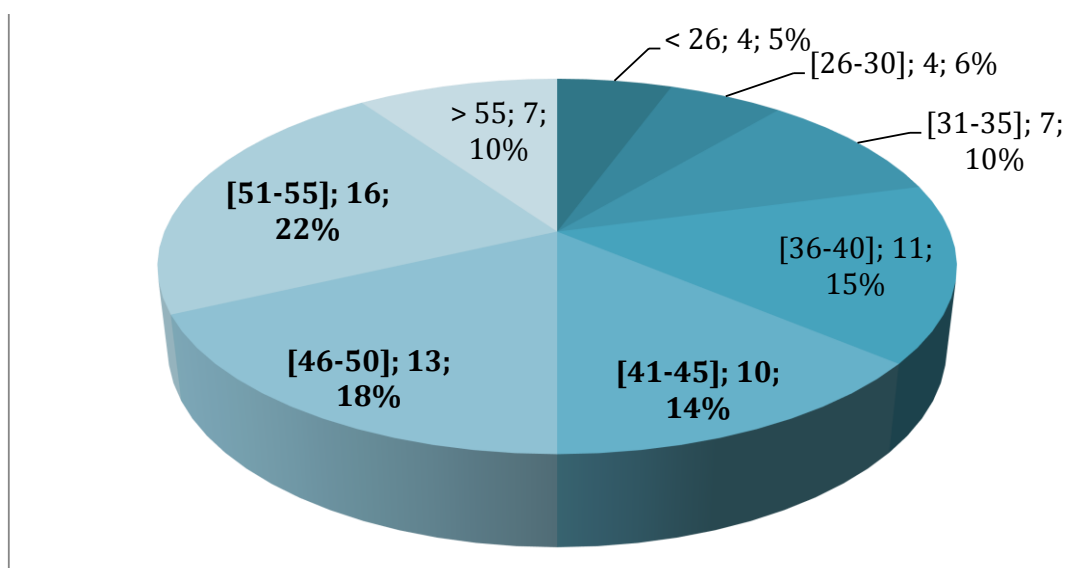


Gráfico 7.12: Distribuição do número de participantes do estudo por género masculino vs idade

Outra leitura dos gráficos permite-nos concluir que, no período etário dos 26 aos 45 anos, 66% dos respondentes são do género feminino e, no mesmo intervalo, 50% são do género masculino.

Género versus categoria profissional – atenta a leitura do Quadro 7.1, tomando como referência o número total de participantes por género poderemos afirmar que os cargos de direção intermédia e da carreira de técnico superior são, entre o universo dos respondentes, percentualmente mais ocupados por sujeitos do género masculino, sendo que os postos correspondentes à carreira de assistente técnico/operacional registam maior ocupação por indivíduos do género feminino.

Quadro 7.1: Resultados para a relação entre Género vs Categoria Profissional

GÉNERO	NÚMERO	%	CATEGORIA PROFISSIONAL	GÉNERO	NÚMERO	%
FEMININO	26	23%	Direção Intermédia	MASCULINO	20	28%
	57	49%	Técnico Superior		37	52%
	0	0%	Coordenador Técnico		2	3%
	18	16%	Assistente Técnico		6	9%
	3	2%	Assistente Operacional		1	1%
	11	10%	Outra		5	7%
	115	100%	TOTAL		71	100%

Habilitação académica versus categoria profissional – tomando como referência as subcategorias mais representativas para cada uma das variáveis (habilitação académica vs categoria profissional) podemos registar que a maior parte dos cargos de direção intermédia são exercidos por titulares de uma grau de licenciatura, muito embora já se registre que tais funções começam a ser tituladas por sujeitos de habilitação superior – mestrado e doutoramento - Quadro 7.2.

Quadro 7.2: Resultados para a relação entre Habilitação Acadêmica vs Categoria Profissional

HABILITAÇÃO ACADÊMICA	CATEGORIA PROFISSIONAL	NÚMERO DE SUJEITOS
DOUTORAMENTO	Direção Intermédia	4
	Técnico Superior	4
	Coordenador Técnico	---
	Assistente Técnico	---
	Assistente Operacional	---
	Outra	3
MESTRADO	Direção Intermédia	12
	Técnico Superior	27
	Coordenador Técnico	---
	Assistente Técnico	1
	Assistente Operacional	---
	Outra	4
LICENCIATURA	Direção Intermédia	30
	Técnico Superior	58
	Coordenador Técnico	1
	Assistente Técnico	7
	Assistente Operacional	---
	Outra	5
12º ANO OU EQ.	Técnico Superior	1
	Coordenador Técnico	---
	Assistente Técnico	11
	Assistente Operacional	4
	Outra	---

7.2.2. Conteúdo do contrato psicológico na Administração Pública

Como vimos no marco teórico o contrato psicológico decorre de uma perspectiva de âmbito interno ao sujeito e pode basear-se em observações, expectativas ou sentimentos que os indivíduos projetam na sua relação com a organização. Existe, como tal, no quadro interpretativo que cada ator organizacional cria. Com a questão 1.1 da Parte II do questionário quisemos saber quais os termos do conteúdo do contrato psicológico na perceção dos colaboradores da Administração Pública. Os resultados são os que se apresentam no Quadro 7.3.

Quadro 7.3: Termos do Conteúdo do Contrato Psicológico na Administração Pública

	TERMOS DO CONTRATO	REFERÊNCIAS	
		N.º	%
CONTEÚDO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Remuneração, incentivos, benefícios e reconhecimento social e material	67	24%
	Justiça, equidade de procedimentos e tratamento	46	16%
	Clarificação e operacionalização dos termos do contrato formal	42	15%
	Estabilidade na relação formal de emprego	38	14%
	Flexibilidade de horário e lugar de exercício de funções	31	11%
	Oportunidades de formação e desenvolvimento profissional	25	9%
	Apoio colaborativo e adequadas condições laborais	24	9%
	Qualificação e competência dos superiores hierárquicos	4	1%
	Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional	3	1%

Façamos uma breve leitura dos dados justificados pelas palavras dos sujeitos da investigação²⁰⁵.

A primeira categoria, a que corresponde 24% das referências totais, integra aspectos relacionados com a remuneração (e.g., “impossibilidade de corte parcial de vencimento”, “pagamento de horas extraordinárias em dinheiro ou tempo”), incentivos (e.g., “mecanismo de compensações e recompensas associado à qualidade e quantidade do trabalho produzido”), benefícios (e.g., “existência de medicina no trabalho”), e reconhecimento social e material (e.g., “valorização do esforço individual”).

A segunda categoria mais referenciada, com 16% das respostas, inclui itens relativos a justiça e equidade, seja ao nível dos procedimentos seja nos relacionamento do dia a dia (e.g., “garantia de equidade na distribuição de trabalho”; “respeito pelos termos do contrato, sem alterações injustas a qualquer tempo”, ou ainda, “respeito no tratamento como pessoas que somos”).

Segue-se, com 15% de referências, a categoria que aponta para a necessidade de clarificação e operacionalização dos termos do contrato formal -, cujo teor não encontrámos em qualquer trabalho já realizado dentro deste marco teórico; compreende a necessidade dos sujeitos perceberem com maior clareza e especificação o conteúdo funcional do seu posto de trabalho (e.g., “um contrato relacionado com o desempenho efetivo, no qual constassem os objetivos a atingir e o respetivo sistema de incentivos e penalizações”; “é muito importante sabermos o que se espera de nós”; “responsabilidades substantivas e formais devidamente definidas na área”).

A categoria que se segue, com 14% das respostas, concerne a estabilidade na relação formal de emprego, seja pela cessação de alegadas “situações de prestações de serviço ilegais” ou pelo facto de a “atual mescla de regime jurídico

²⁰⁵ Os exemplos que se apresentam *entre aspas* são transcrições de respostas que obtivemos nos questionários para as categorias e variáveis em estudo.

público com laivos privados e com regimes diversos em vigor proteger menos os trabalhadores e a própria Administração Pública”.

Uma nova dimensão que ainda não tínhamos encontrado na literatura da área, como obrigação atribuída à entidade empregadora, refere-se à flexibilidade funcional e de horário laboral – com 11% de referências. Por diversas vezes os sujeitos apelam a uma “maior flexibilidade de horário” a estabelecer através de processo de acordo (negociação) entre a organização e os próprios colaboradores (e.g., “conciliação trabalho-família” e “previsão de teletrabalho”).

Com menor frequência, 9% das respostas, são invocados aspectos relativos a oportunidades de formação (e.g., “competências profissionais a desenvolver para as funções em causa”), e desenvolvimento profissional (e.g., “critérios consubstanciados numa avaliação de desempenho diferente da que temos e que me parece estribada em critérios meramente economicistas que visam impedir o mais possível a progressão nas carreiras”). Também com 9% de referências os indivíduos rogam um maior apoio colaborativo (e.g., “dar ênfase à família de forma a não penalizar os funcionários que têm obrigações que não são resolvidas pela sociedade”; “questões relacionadas com cidadania e ética”) e adequadas condições laborais (e.g., “acompanhamento na área da higiene e segurança no trabalho”).

Por fim apresentam-se as categorias relativas à qualificação e competências dos superiores hierárquicos (e.g., “dirigentes/responsáveis mais capacitados para a função que desempenham”) – item, igualmente, inédito neste campo de estudo -, e envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional (e.g., “os funcionários devem ser incluídos, com os seus deveres e direitos, na política de desenvolvimento da instituição”), com 1% das referências totais, respetivamente.

Numa apreciação global dos resultados para este ponto, os fundamentos apresentados pelos sujeitos sugerem-nos que existe uma clara perceção de alterações na relação formal de emprego e que aspectos que antes não se questionavam porque previstos em normativos legais, agora, possam ser

transferidos para uma dimensão psicossocial da relação. Vejam-se a título de exemplo as seguintes respostas:

- “Não receio exigências, pois até defendo que as instituições devem exigir sempre o maior empenho e compromisso dos trabalhadores com os seus objetivos e resultados. Não posso, contudo, tolerar alterações às "regras do jogo" a qualquer momento e sempre em desfavor da parte mais fraca desta relação”
- “Contrato com direito a férias, 13º e 14º mês, a segurança social, a baixa (...)”
- “Como transitei do regime de nomeação para o de contrato de trabalho em funções públicas considero que perdi alguma estabilidade de emprego, embora isso não seja preocupante. O problema é que em Portugal não há a mobilidade no mercado de trabalho (nem a mobilidade ascendente em matéria de renovação das elites) que existe em países como os Estados Unidos da América onde, por oposição ao sistema de carreiras, existe um sistema de emprego. Dito de outro modo: em Portugal é mais difícil perder o emprego e arranjar outro logo a seguir. Dito isto, gostaria que um contrato de trabalho valorizasse nas suas cláusulas a meritocracia, um mecanismo de compensações e recompensas associado à qualidade e quantidade do trabalho produzido, critérios consubstanciados numa avaliação de desempenho diferente da que temos e que me parece estribada em critérios meramente economicistas que visam impedir o mais possível a progressão nas carreiras.”

7.2.3. A *outra parte* do contrato psicológico na Administração Pública

Conhecido o conteúdo do contrato psicológico era imperativo sabermos quem os colaboradores percecionam na *outra parte* da relação. Sob este desígnio pedimos, através da questão 1.2 da Parte II do questionário, que nos indicassem com que entidade, entre as três opções apresentadas, estabeleceriam esse contrato e que fundamentassem a sua escolha.

Os resultados representados no Gráfico 7.13 exprimem de forma clara e inequívoca que a maioria dos respondentes - 63% -, incumbe à figura do Presidente/Diretor da organização onde exercem funções o papel de representante da *outra parte* de um contrato que celebrariam, para além do contrato formal de trabalho. Seguidamente surge a figura do Superior

Hierárquico imediato com 23% das respostas e finalmente o Membro do Governo que tutela o Serviço a que pertence o respondente com 14%²⁰⁶.

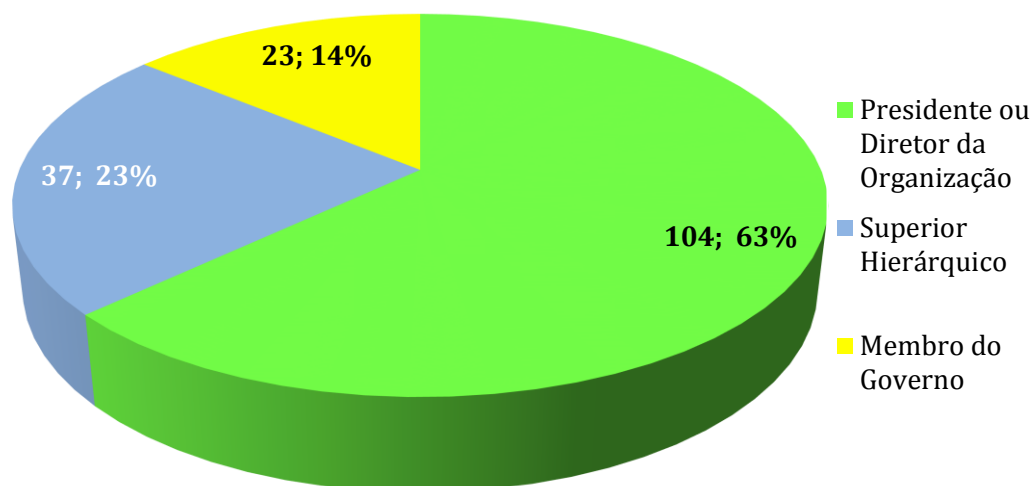


Gráfico 7.13: O representante da outra parte do contrato psicológico na percepção dos sujeitos do estudo

Importa, agora, percebermos quais os fatores que, segundo os sujeitos, sustentam a sua opção. Façamos uma leitura do Quadro 7.4.

²⁰⁶ Nesta questão apenas foram consideradas válidas 164 respostas.

Quadro 7.4: Representante da 'Outra Parte' do Contrato Psicológico

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
A OUTRA PARTE DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Presidente/ diretor da organização onde exerce funções	104	63%	Reconhecimento do poder discricionário de gestão e administração	35	34%
				Responsável máximo da organização	26	25%
				Proximidade na relação de trabalho	25	24%
				Para maior vínculo dos termos do contrato	6	6%
				Relação de confiança	2	2%
				<i>Sem justificação</i>	10	10%
	Superior hierárquico	37	23%	Proximidade na relação de trabalho	25	68%
				Relação de confiança e de justiça no trabalho	5	14%
				Competência profissional	2	5%
				Pela influência direta nas condições de trabalho	1	3%
				<i>Sem justificação</i>	4	11%
	Membro do Governo	23	14%	É o órgão que tutela a organização	13	57%
				Para uniformização de regras aplicáveis a todos os organismos públicos	3	13%
				Considera benefícios no achatamento da linha hierárquica	2	9%
				Pela especificidade das funções desempenhadas	1	4%
				<i>Sem justificação</i>	4	17%

Numa primeira instância os resultados apontam para o reconhecimento do poder discricionário de gestão e administração, o qual percebemos atenta a natureza jurídica de muitas organizações que, embora dependentes da tutela do Governo, são dotadas de autonomia estatutária, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Mas não apenas por esta razão. Como justificam os participantes do estudo, “o Governo é toda a gente e não é ninguém e o superior hierárquico não tem grandes competências conferidas por Lei”; “porque sou funcionário de um organismo do Estado e não do governo”; ou ainda, porque “dentro da responsabilidade social e até moral dos responsáveis máximos da instituição” estes são a entidade de eleição para firmar o contrato.

De salientar também o apelo que os sujeitos fazem à relação de proximidade com os superiores institucionais. Nas suas palavras, “(...) faz sentido ser o seu dirigente máximo a [assumir os termos do contrato] com os colaboradores que dirige e de que é responsável, reforçando essa ação com (ou através dos) dirigentes intermédios, que seriam os responsáveis operacionais pela (proposta,) gestão e controlo destes objetivos”, ou ainda pela resposta, “o meu superior hierárquico, poderia não ter essa legitimidade a nível contratual, embora houvesse ajustamentos tácitos. Quanto ao membro do Governo, nem pondero essa possibilidade pois é uma zona da estratosfera”.

A opção pelo Presidente/Diretor da organização é, ainda, corroborada por afirmações como:

- “Sem dúvida que as organizações têm, dentro do seu poder discricionário, um grande e poderoso papel a cumprir, não só para com os seus trabalhadores mas também com os órgãos do governo”
- “Acho que um contrato deve ser institucional e não pessoal”
- “É o dirigente máximo da instituição a figura sob a qual recai a responsabilidade pela estratégia da instituição”
- “Considero que é o presidente/diretor da organização que detém o conhecimento mais profundo acerca das necessidades de recursos humanos e respetivas funções, apesar de estar dependente de diretrizes superiores”.

A relação de proximidade é, igualmente, invocada para justificar uma relação do contrato psicológico com o superior hierárquico imediato. Muito embora, neste âmbito, com contornos diferenciados dos que se indicaram anteriormente. Como assinalam os respondentes, é a “pessoa mais próxima e a que está mais a par dos nossos problemas e necessidades”; que tem “melhor conhecimento e especificidade do trabalho interno e externo”; ou porque “é quem influi diretamente nas condições de trabalho”.

No caso dos sujeitos que elegem o membro do Governo para esta relação contratual justificam-no sob um desígnio investido de soberania: “por causa do poder de influência” ou porque “são eles que tem autonomia para fazer este tipo de alterações. Pois se o governo disser que está congelado mais ninguém pode fazer nada”.

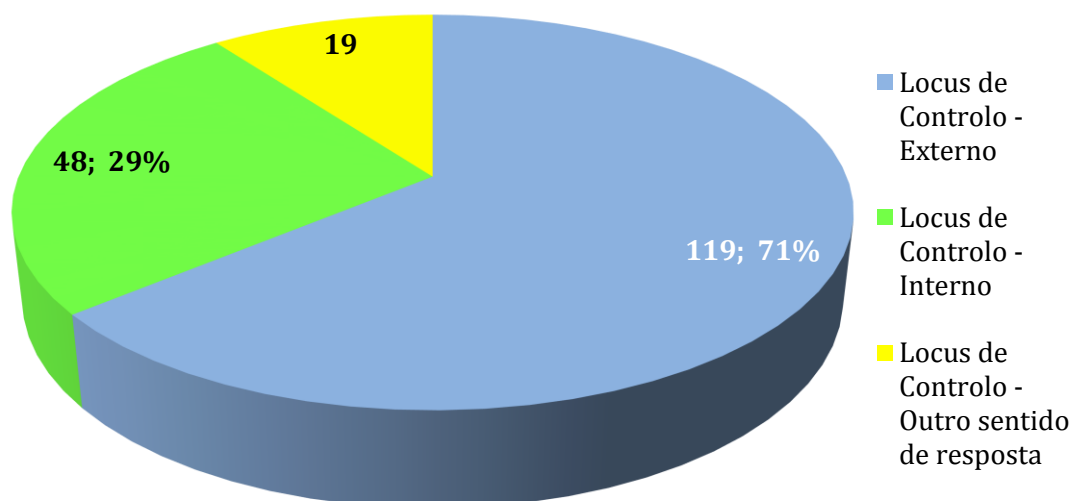
7.2.4. Locus de controlo

O papel da personalidade na relação de trabalho tem chamado cada vez mais a atenção dos investigadores, muitas vezes limitada aos cinco grandes traços da personalidade (extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticíssimo e abertura para novas experiências). Todavia, há outros rasgos da personalidade que nos podem permitir leituras e/ou uma melhor compreensão das atitudes e comportamentos dos indivíduos, como seja o locus de controlo (dimensão em que as pessoas acreditam que têm controle sobre seu próprio destino), que a literatura diferencia entre o locus de controlo interno e externo.

Na questão 13 perguntávamos se os respondentes poderiam ser autores da seguinte expressão “Eu sou o mestre do meu destino”. As respostas obtidas são as que se apresentam no Quadro 7.5 com uma esmagadora expressão para o locus de controlo externo como se pode observar no Gráfico 7.14.

Quadro 7.5: Resultados para a Variável Locus de Controlo

CATEGORIA (V_MODERADORA)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%
LOCUS DE CONTROLO	Externo	119	71%
	Interno	48	29%
	Outro sentido de resposta	19	

**Gráfico 7.14: Distribuição de referências por subcategorias para a variável locus de controlo**

É, de facto, inequívoco o sentido de resposta dos participantes no estudo. Importa, agora, perceber o que justifica este entendimento. De acordo com a leitura que fazemos, se umas vezes envolto por toda uma conjuntura política, económica e social que se vive, outras há em que as afirmações surgem extremadas por um estado de submissão ou mesmo de resiliência. Vejamos as palavras dos próprios respondentes:

- “O destino depende das condições exteriores e envolventes, que não são controláveis. Posso interferir pontualmente”
- “Poderia, mas no estado em que se encontra o nosso país as dúvidas em relação a esta frase são imensas”

- “Por muito controlo que tenhamos sobre nós e os nossos sentimentos, não temos condições sociais para sermos donos do nosso destino”
- “Nas condições atuais de contrato, não”
- “Não. Alguns políticos sim, são mestres do nosso destino”
- “Não, na medida em que hoje há diversos fatores externos que levam a que ninguém possa considerar que é mestre do seu destino”
- “Em parte. O meu destino depende quase só de mim e daquilo que sou capaz de realizar. Mas há uma parte cada vez mais significativa que depende das instituições e do destino do país e que, portanto, não controlo”
- “Não! Há demasiado espaço para a incerteza para haver destino!”
- “Na nossa vida pessoal arriscaria a ser dona dessa frase, na vida profissional não!”
- “De momento não, porque a inércia é grande”
- “Com a limitação de oportunidades que temos atualmente não há confiança para correr riscos. O meu destino está fora do meu controlo”
- “Não. Não consigo programar as minhas atividades diárias, quanto mais o meu destino”
- “Poderia, mas ‘Eu sou o contramestre do meu destino’ parece-me mais algo que escreveria, se procurasse escrever uma frase mais fidedigna. Existem variáveis que não controlamos. Uma sociedade é construída de caminhos e de barreiras, necessita de ambos para prosperar ou simplesmente existir. Muito depende de cada um. Mas se podemos escolher caminhos, optar por um em detrimento de outros, não podemos tantas vezes construir esses caminhos, desbravá-los. Apenas percorremos os que estão disponíveis e mais ou menos à nossa frente”
- “Não. A flexibilidade no trabalho e as exigências são cada vez maiores, levando a que tenhamos de deixar que o mestre do nosso destino seja o nosso chefe”
- “Não. Na vida tenho aproveitado as oportunidades que me surgem”

Encontramos, ainda, respostas que transpiram traços característicos de uma formação judeo-cristã em Portugal, pelos quais alguns sujeitos radicam o seu destino, não em si mesmos nem na corporificação de outros ou de circunstâncias externas, mas num Ser Superior.

- “Nunca, sou cristã e Deus tem o meu futuro nas suas mãos”
- “Não. Creio numa força Superior”
- “Não, porque como cristã que sou, sei que o futuro a Deus pertence”
- “Não escondo que tenho este Amigo especial que está em primeiro lugar na lista de prioridades e que me ajuda todos os dias a desempenhar com o máximo profissionalismo o meu trabalho e a controlar as emoções (as negativas)”
- “Nem sempre as coisas acontecem como queremos. Podemos dar uma ajuda. Deus diz põe a mão que eu te ajudarei”

- “Se não fosse cristã poderia citar Epicuro “Faz tudo como se estivesse a ser observado”, pois no meu caso procuro fazer tudo para agradar a Deus, e sei que com o meu trabalho, estando ao serviço dos outros estou também a servi-Lo e a contribuir para um mundo mais justo e solidário”

Espaço, também, para uma referência a respostas de indivíduos que evidenciam traços de locus de controlo interno. Nas suas palavras: “o nosso destino tem um pouco de sorte e geografia, mas a nossa capacidade de luta e trabalho tem uma percentagem muito maior” ou, ainda, a citação que um respondente faz de uma quadra de William E Henley

*Por ser estreita a senda - eu não declino,
Nem por pesada a mão que o mundo espalma;
Eu sou dono e senhor de meu destino;
Eu sou o comandante de minha alma.*

7.2.5. Inteligência emocional

A perspetiva tradicional, sustentada na racionalidade, calculismo e análise utilitária, em determinado período tonificou as relações nas organizações. A disseminação do pensamento de que as emoções podem gerar meios catalisadores tendo em vista climas mais produtivos, com repercussão positiva no desempenho, almeja a necessidade de integrar elementos emocionais e organizacionais.

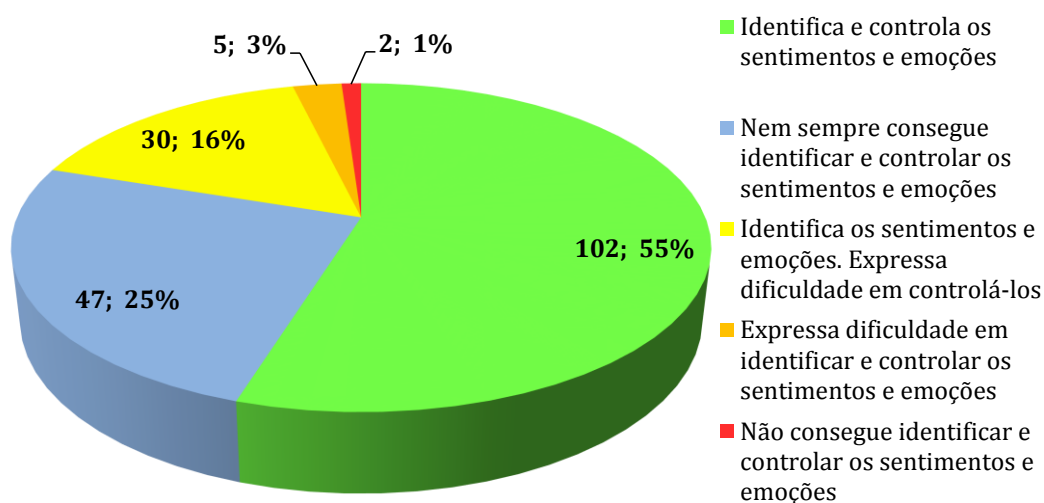
Através da questão 12 inquirimos os sujeitos sobre a avaliação que fazem de si mesmos acerca da identificação e controlo dos seus sentimentos e emoções. A questão colocava-se nos seguintes termos: “Acha que consegue identificar e controlar os seus sentimentos e emoções? Justifique a sua resposta”

Os resultados obtidos apresentam-se resumidos no Quadro 7.6.

Quadro 7.6: Resultados para a Variável Inteligência Emocional

CATEGORIA (V_MODERADORA)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Identifica e controla os sentimentos e emoções	102	55%
	Nem sempre consegue identificar e controlar os sentimentos e emoções	47	25%
	Identifica os sentimentos e emoções. Expressa dificuldade em controlá-los	30	16%
	Expressa dificuldade em identificar e controlar os sentimentos e emoções	5	3%
	Não consegue identificar e controlar os sentimentos e emoções	2	1%

Os resultados apresentam-se, igualmente, esquematizados pelo Gráfico 7.15.

**Gráfico 7.15: Distribuição de referências por subcategorias para a variável inteligência emocional**

Uma primeira leitura, que resulta da observação direta dos dados do Gráfico 7.15, permite-nos afirmar que 55% dos sujeitos identificam e controlam os seus sentimentos e emoções, enquanto 45% manifestam alguma dificuldade nesse âmbito, muito embora em diferentes dimensões.

Neste momento, atentos os resultados de outras questões que já abordadas, é imperativo que façamos a análise das justificações apresentadas pelos sujeitos que integram o primeiro grupo, i.e., que afirmam conseguir uma identificação e controlo dos seus sentimentos e emoções. Vejamos algumas das suas respostas e justificações:

- “Sim. Não é o que fazemos todos os dias? Com maior ou menor consciência, aprendemos a gerir os sentimentos, reprimindo aqueles que não são expectáveis, necessários ou apropriados na nossa vida profissional, libertando-os depois na vida pessoal”
- “Sim. Tem que se lidar com as várias vicissitudes da profissão”
- “Sim, por razões de autocontrolo”
- “Acho que sim. Por vezes apetece-me bater em algumas pessoas e não o fiz até agora”
- “Consigo. Mas é o que me coloca mais em stress”
- “Tenho mesmo que o fazer pois como chefia, tenho responsabilidade e devo ser o exemplo para os meus funcionários”
- “Sim, é condição de sobrevivência”
- “ O racional tem que se sobrepor ao emocional. Convivo com todas as dissonâncias cognitivas”
- “ Sim, caso contrário já teria sido alvo de vários processos disciplinares”
- “ Sim. Consigo ouvir, saber o que se passa e ainda assim fingir que nada sabemos”
- “Claramente. O exercício de funções dirigentes neste contexto assim o exige”
- “ Sim. Procuro, na medida do possível, controlar as emoções e agir de forma racional”

Muito embora este não seja o espaço para a discussão dos resultados não nos é possível dissociar cada justificação de um referencial teórico que a literatura apresenta em torno do conceito de inteligência emocional. Coloca-se a questão de se saber se estamos perante novas formas de comportamento ou perante a necessidade de clarificar constructos teóricos e empíricos acerca de traços da personalidade.

Confrontemos os resultados anteriores com aqueles que foram expressos por indivíduos que declararam dificuldade em identificar e/ou controlar os seus sentimentos e emoções.

- “Em parte, pois trata-se de evidenciar capacidades de competência e de controle relacional com os meus pares ou interpares”

- “Nem sempre, como ser humano é difícil, no entanto procuramos manter a integridade de relações e acima de tudo termos sempre presentes os valores, as normas, os deveres e os direitos enquanto membros da instituição”
- “Tem dias. Por vezes é difícil controlar a revolta o sentimento de injustiçado”
- “Identificar sim, mas nem sempre passo no teste - o teste do controlo. Estou a trabalhar todos os dias nesse sentido... temos de estar sempre alerta”
- “Por vezes não. Não estou totalmente preparada para determinadas situações. Falta-se tempo (de serviço) e confiança”

Também, agora, se poderá questionar se estas palavras não revelam as competências preconizadas pela definição de inteligência emocional, seja pela capacidade de perceção, avaliação e expressão de emoções, bem como de gerar sentimentos que facilitem uma aprendizagem comportamental, ou, ainda, compreender estados emocionais em prol de um desenvolvimento do bem-estar emocional e intelectual.

Da avaliação que fazemos para a variável inteligência emocional é nossa convicção que, se outros motivos não houvessem, a opção nesta investigação por uma análise qualitativa estava justificada!

7.2.6. Perceção de suporte organizacional

Da literatura vimos que o comprometimento organizacional dos colaboradores, particularmente a nível afetivo, é influenciado pela perceção que os estes têm da responsabilidade social da organização onde exercem funções, especialmente da sua conduta ética (Faria & Leal, 2009). Já a perceção de suporte organizacional, enraizada na ideia de retribuição pelo esforço e empenho do colaborador pela causa institucional, relaciona-se com o grau em que as ações organizacionais são ou não percebidas como um reconhecimento e valorização pelo esforço de cada indivíduo.

Atento este contexto, através da 3ª questão do inquérito, pretendemos saber dos sujeitos se a organização reconhece o seu trabalho/esforço.

Das respostas obtidas registamos 41% de referências que apontam para uma percepção positiva da existência de recompensas (tangíveis e intangíveis) e 59% evidenciam uma percepção em sentido contrário.

Para a codificação da categoria – percepção de suporte organizacional -, e a partir aqueles dois grupos de respondentes, tomámos como referência a teoria de apoio organizacional que aduz três grupos de fatores que podem influenciar a percepção de suporte organizacional: (1) Justiça ou equidade de tratamento; (2) Apoio das chefias; (3) Políticas e práticas de recursos humanos (Marques, 2010).

Os resultados são os que constam do Quadro 7.7, com expressão gráfica (para a subcategoria de 2º grau) que logo de seguida se apresenta (Gráfico 7.16).

Quadro 7.7: Resultados para a Variável Percepção de Suporte Organizacional

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (3º GRAU)	N.º DE REFERÊNCIAS
		N.º	%		N.º	%		
PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (<i>RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE</i>)	Percepção positiva da existência de recompensas (<i>tangíveis e intangíveis</i>)	62	41%	Justiça ou equidade de tratamento	17	27%	Avaliação do desempenho (justiça distributiva)	15
							Processo de avaliação do desempenho (justiça procedimental)	2
				Apoio das chefias	24	39%	Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado	16
							Relação interpessoal	6
							Comunicação	2
				Políticas e práticas de recursos humanos	21	34%	Benefícios sócio-emocionais	8
							Maior responsabilização e autonomia profissional	7
							Formação e desenvolvimento profissional	3
							Promoção	1
							Estabilidade profissional	1
							Participação na gestão organizacional	1

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (3º GRAU)	N.º DE REFERÊNCIAS
		N.º	%		N.º	%		
	Percepção negativa da existência de recompensas (tangíveis e intangíveis)	89	59%	Injustiça ou iniquidade de tratamento	39	44%	Processo de avaliação do desempenho (justiça procedimental)	16
							Remuneração (justiça distributiva)	11
							Avaliação do desempenho (justiça distributiva)	7
							Procedimento remuneratório (justiça procedimental)	5
				Ausência de apoio das chefias	28	31%	Não reconhece (valoriza) o trabalho realizado	15
							Ausência ou inadequado relacionamento interpessoal	6
							Ausência ou inadequado processo de comunicação	4
							Ausência de qualificação e competência da hierarquia	3
				Políticas e práticas de recursos humanos	22	25%	Ausência de benefícios sócio-emocionais	8
							Práticas contingentes de preceitos legais	5
							Instabilidade profissional	4
							Ausência de progressão profissional	4
							Fraca participação dos colaboradores na gestão organizacional	1

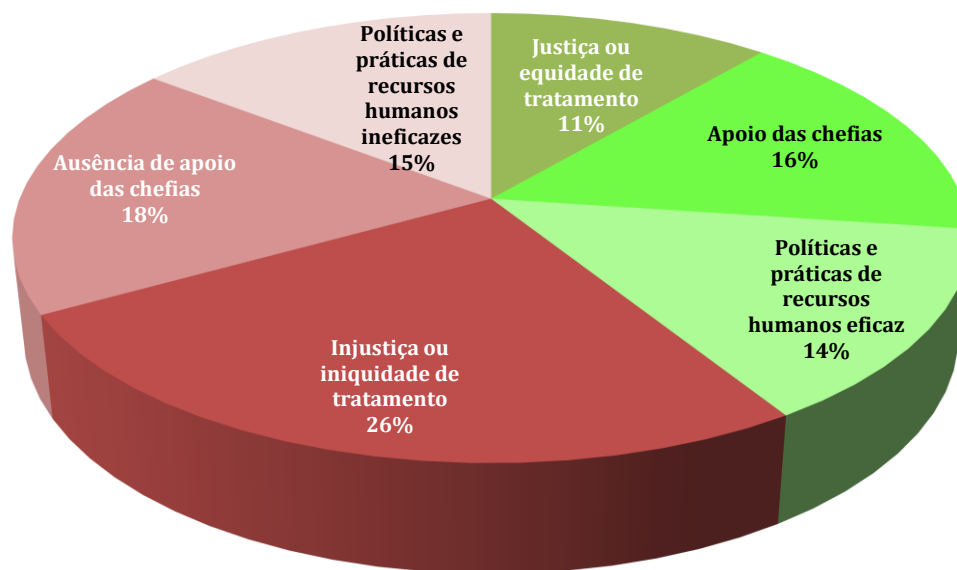


Gráfico 7.16: Distribuição de referências por subcategorias de 2º grau para a variável percepção de suporte organizacional

O aspecto a que os sujeitos atribuem maior relevância respeita à justiça e equidade de tratamento – sendo o mais referenciado na perspectiva negativa da existência de suporte e o menos invocado por aqueles que arrogam uma perspectiva positiva do suporte organizacional. No primeiro caso justificado, pelos sujeitos, com evidência para os seguintes fatores:

- “Não. O reconhecimento não é um mecanismo amplamente difundido na Administração Pública, e em grande parte depende da efetiva medição do trabalho efetuado, algo que não sucede na AP”
- “Não, tenho sido deliberadamente prejudicado nas avaliações (SIADAP)”
- “Na prática, o sistema ‘perverso’ de quotas não permite às chefias uma correta ligação entre os objetivos previstos e a sua realização”
- “Nem por isso. O sistema de avaliação não é sério, credível e justo, nem recompensa o esforço”
- “Em meu entender não, razão pela qual o meu descontentamento tem vindo a crescer. Os objetivos são superados mas no fim a quota é de 25% para os relevantes e a atribuição destes 25% é em regra condicionada por razões de amizade e de troca de favores”
- “O SIADAP veio alterar as regras e, se verbalmente “sou bom ou muito bom”, na escala de classificação, esse esforço não é traduzido em valores”

- “Não deveria haver equidade nas relações. Se não cumprem não deveriam ser tomadas medidas? Fazer muito ou fazer pouco é igual - o vencimento é o mesmo”

Muito embora possam subsistir remissivas para fatores de natureza remuneratória ou outros benefícios materiais no discurso proferido pelos sujeitos sobressai o processo de avaliação do desempenho seja por uma percepção ao nível da justiça distributiva como procedimental. De referir, a propósito, que o processo de avaliação de desempenho vigente na Administração Pública²⁰⁷, emerge de um processo de reforma pressionado por fatores de ordem financeira (J. H. Dias & Paraíso, 2011).

Já os indivíduos que expressam a percepção positiva de suporte organizacional, sustentam-na, igualmente, em causas relacionadas com o processo de avaliação do desempenho, ao nível dos resultados ou das etapas fulcrais que lhe são inerentes:

- “Verifica-se através da avaliação de desempenho adquirida ao longo dos anos na Instituição”
- “A avaliação SIADAP realizada pelo responsável máximo da instituição está de acordo com o esforço realizado e recebi um prémio desempenho recentemente”
- “Sim. Existe uma discussão de objetivos no início de cada ano, sendo efetuada uma avaliação no final do ano relativamente ao seu atingir ou não, podendo, em função da avaliação, existir o direito ou não a prémio de produtividade”
- “Em teoria sim e informalmente. Chegado o momento de o evidenciarem pela avaliação de desempenho, as classificações de relevante e excelente ficam para “amigos”. Acho que nesta matéria havia de haver mais fiscalização e de ser um processo mais claro. Deveria ser público os contributos daqueles que têm assim tão bons resultados”

Passamos, agora, a outro aspecto a que também atribuímos alguma representatividade – o apoio, ou ausência dele, por parte das chefias. Quando percebido positivamente pelos sujeitos é justificado nos seguintes termos:

²⁰⁷ O SIADAP foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março, e Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio. Em 2007 foi alterado pela redação constante na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

- “Se por reconhecimento tivermos em consideração o incentivo remuneratório, não. Se por reconhecimento tivermos em consideração a demonstração de que o nosso trabalho está a ser desenvolvido no rumo da inovação e melhoria contínua da qualidade, sim”
- “O meu superior hierárquico e os meus colegas reconhecem o meu trabalho/esforço”
- “A relação com o meu superior hierárquico é uma relação profissional de equipa e parceria”

Quando percebida a ausência de apoio das chefias são alegadas razões como as que seguidamente se transcrevem:

- “Não. É indiferente fazer o trabalho bem feito ou mal feito”
- “Por vezes tenho a sensação que todo o esforço e trabalho realizado é encarado como uma obrigação”
- “Muitas vezes, para satisfazer as exigências de uma tarefa, temos que ir muito além do que normalmente nos seria exigido, e nem sempre é reconhecido esse esforço extra”
- “A agregação do meu desempenho para os resultados da organização, ficam diluída ao subir o organograma”
- “Não. Este Diretor é reconhecido por muita gente como o Diretor Geral mais incompetente que passou por aqui”

Muitas outras referências poderíamos apresentar, mas, como referimos anteriormente optámos, devido a sua dimensão, por fazê-lo no ANEXO J. Não conseguimos, porém, deixar de dar voz a respostas que denunciam uma realidade escondida nas organizações públicas, e tão disseminada nos discursos políticos quando se afirma uma necessidade imperiosa de redução de efetivos na Administração, sem, inclusive, que previamente se clarifiquem aquelas que se assumem como funções próprias do Estado. Esta vertente da problemática levar-nos-ia a uma longa reflexão, não é, contudo, o propósito neste momento. Reflitamos nas palavras dos sujeitos do estudo:

- “Não. Nem dão conta que eu existo”
- “Não reconhece. Sinto que sou mais um número, uma peça que tem de apresentar o trabalho feito seja em que condições for”
- “Não vale a pena fundamentar, pois apenas está em causa o fazer”
- “Apenas reconhece quem trabalha mais próximo. Os superiores nem sabem bem que trabalho faço”
- “Quanto às hierarquias superiores, o contacto é quase nulo”

Por fim uma referência às políticas e práticas de recursos humanos pelas palavras dos sujeitos:

- “Nem sempre ... mas o mais importante é a análise que faço ao trabalho que desenvolvo e que me dá uma maior possibilidade de enriquecimento pessoal e profissional”
- “Sim, atendendo a que qualquer trabalho que é apresentado tem sempre, ou quase sempre, uma palavra de apreço e incentivo para atingir outras plataformas”
- “Sim. São-me distribuídas tarefas de responsabilidade e autonomia técnica para as resolver “
- “Sim. Reflete-se nas avaliações e no desenvolvimento da carreira”
- “Reconhece. Sinto que sim, mas não porque algum dia o tenham manifestado de ‘forma positiva’, mas porque cada vez mais me são atribuídas tarefas de grande responsabilidade”

Ou ainda,

- “Se valoriza, eu não sinto essa valorização, nem em aspetos simples como um agradecimento nem em aspetos mais ‘palpáveis’ como promoção”
- “O reconhecimento só existe quando os responsáveis da instituição expressão esse mesmo reconhecimento (louvor, promoção, avaliação ou reconhecimento informal), algo que na instituição em que colaboro não é praticado”
- “Constantemente sou confrontada com a ameaça do desemprego (ou por termo do contrato anual ou por final do concurso)”
- “Não, porque não tem uma política ativa de gestão de RH, pelo que procuro uma nova carreira. A organização onde trabalho sabe-o e nada faz para que eu possa ingressar nessa carreira sem sair da organização”
- “As hierarquias estão mais preocupadas em progredir na sua própria carreira do que ter em conta os esforços dos subalternos”
- “Não. Raramente envolve os colaboradores em todas as fases dos projetos”

A avaliar pelos resultados, tal como já havíamos referido anteriormente, as questões monetárias, embora importantes e também referidas pelos respondentes, não são o fator mais valorizado (e.g. “ O vencimento não é tudo... muito importante sem dúvida, mas não é tudo”). E quando referidas pelos sujeitos, foram-no no sentido de exteriorizarem discrepâncias entre as tarefas e a assunção de responsabilidades assumidas e o vencimento auferido (e.g. “Assumo responsabilidades para além do lugar que ocupo. Não há reconhecimento quer avaliativo quer monetário”).

Julgamos que este resultado – ausência manifesta aos aspectos de natureza económica - possa estar relacionado com o facto da grande maioria dos sujeitos pertencerem a quadros técnicos superiores (categoria profissional que auferem melhor remuneração comparativamente com outras carreiras gerais).

7.2.7. Perceção de (in)justiça organizacional

Na revisão da literatura pudemos constatar que a emergência de atitudes e comportamentos relevantes no trabalho dependem, entre outros fatores, dos julgamentos acerca da (in)justiça organizacional. Reconhecer que esta variável desempenha um papel vital nas relações entre os diversos atores institucionais constitui um requisito básico para o funcionamento indutor de desempenhos de excelência nas organizações e a satisfação pessoal de seus elementos.

Com Rego (2002b) concluímos que as várias dimensões da justiça organizacional implicam diferentes consequências. Quanto à justiça distributiva, e no que respeita à avaliação do desempenho (processo tão referenciado nos resultados que obtivemos), se a perceção é positiva, os colaboradores tendem a dedicar ainda maior esforço na execução das atividades que lhe são atribuídas. No que concerne à justiça procedimental e justiça internacional, quando manifestadas de forma positiva, reforçam o vínculo afetivo e desenvolvem-se sentimentos de confiança.

Para a questão n.º 8 do nosso inquérito: “Na relação social e profissional que estabelece com a organização onde trabalha, sente-se injustiçado? Justifique a sua resposta”, foram obtidos os resultados constantes do Quadro 7.8 e representados no Gráfico 7.17.

Quadro 7.8: Resultados para a Variável Percepção de (in)Justiça Organizacional

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		Nº	%		Nº	%
PERCEÇÃO DE (IN)JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	Percepção de equidade na relação com a organização ²⁰⁸	71	37%			
	Percepção de injustiça na relação com a organização	123	63% ²⁰⁹	Procedimental	43	22%
				Distributiva	31	16%
				Interacional - social (interpessoal)	12	6%
				Interacional - informacional	3	2%
				Outro sentido de resposta	34	17%

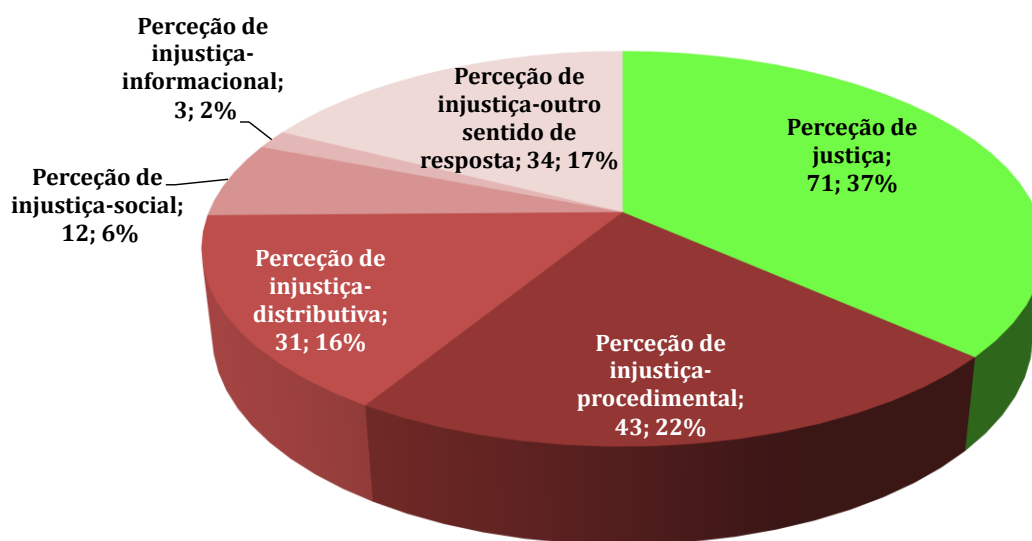


Gráfico 7.17: Distribuição de referências por subcategorias para a variável percepção de (in)justiça organizacional

²⁰⁸ Não procedemos à categorização por subcategoria de 2º grau pelo facto de 60 referências (respostas) não apresentarem justificação.

²⁰⁹ O arredondamento percentual é feito à unidade. Sempre que o somatório visível não expresse o total de 100% e colocado ou extraído uma unidade na categoria ou subcategoria mais baixa ou de menor significado.

Com podemos constatar, 63% das referências proferidas apontam para uma percepção de injustiça organizacional, sendo mais acentuada quanto aos meios usados para alcançar determinados fins – injustiça procedimental –, com 22% de referências, seguindo-se, com 16% das referências a justiça focalizada no conteúdo, i.e., nos fins alcançados ou efetivamente obtidos – justiça distributiva, e, finalmente, com 8% a justiça interacional: 6% de referência para a justiça interpessoal e 2% para a justiça informacional.

Uma primeira análise corrobora a convicção que já vínhamos a gizir: mais importante do que aquilo que se obtém, os indivíduos valorizam as práticas, valores, atitudes e comportamentos subjacentes aos procedimentos adotados para determinar as distribuições.

Atentamos às justificações apresentadas pelos sujeitos, para uma resposta que aponta no sentido percebido de injustiça procedimental:

- “Há sempre a tendência de fazermos comparações com as oportunidades ou avaliações que dão aos outros, mas como isso é geralmente mais reservado, tudo se passa num quadro de grande subjetividade. Em situações pontuais sinto alguma injustiça”
- “A Administração Pública carece de um novo paradigma, que diferencie profissionalmente (e os faça evoluir na carreira) os colaboradores em função de critérios muito específicos, mensuráveis e que sejam perceptíveis para todos.(...) Mas a estrutura ainda é demasiado arcaica e burocrática para permitir uma aproximação à melhor prática dos sectores privados “de ponta” em termos de gestão integrada dos recursos humanos, ou se quisermos, na satisfação destes em função da sua contribuição líquida ou do seu ‘retorno’ “
- “O problema é mais profundo e está na Lei que corta as pernas aos funcionários públicos em muitos aspetos... e aí sim, comparativamente ao privado, sinto-me limitado”
- “Não deixo no entanto de sentir algum desconforto com o aumento da idade da reforma. Quem contratualizou com o Estado uma aposentação aos 60 anos e 2 ou 3 anos antes de atingir essa idade vê o prazo passar dos 60 para os 65 anos (com fortes probabilidades da coisa não parar por aqui) não pode deixar de cultivar algum desagrado. Não porque o aumento da idade da reforma não seja justo (se no sector privado é aos 65, por que é que no Estado há de ser aos 60)? A questão é outra: tem a ver com expectativas frustradas, projetos eternamente adiados e sonhos - de realizar o que não foi possível fazer ao longo da vida ativa- completamente desfeitos”
- “sinto que sou (como muitos que aqui estão) mais uma peça”

- “Sim, principalmente porque sinto que não sou avaliada de forma correta pelo trabalho que desempenho (pelo próprio modelo de avaliação e pelo desconhecimento das chefias pelo que se passa dentro dos departamentos)”
- “Sim. Tenho um currículo muito vasto no ramo do (...) e não vejo darem utilidade aos meus conhecimentos e quando a dão não reconhecem a origem dos mesmos”
- “Sim, talvez pelo motivo de não ser hipócrita ao ponto de andar mais tempo a bajular chefes em vez de trabalhar, e também não me preocupar em aparecer nas alturas certas, só para as fotografias”
- “Os objetivos são superados mas no fim a quota é de 25% para os relevantes e a atribuição destes 25% é em regra condicionada por razões de amizade e de troca de favores”
- “Algumas vezes, por não ser dado o mesmo tratamento e oportunidades a todos os funcionários”

Refira-se, no entanto, que esta perceção de injustiça procedimental nem sempre é atribuída à instituição, como justificam alguns respondentes:

- “Quando uma instituição não pode reconhecer o mérito dos seus trabalhadores porque lhe é imposto um número mínimo de lugares, sentimos injustiçados com o sistema, não a instituição”
- “a organização não poderá ser responsabilizada por tudo. Há muita formalização legal que impede uma gestão mais flexível”

Façamos, agora, uma breve referência às justificações que obtivemos para as outras dimensões da variável em análise.

▪ Perceção de injustiça distributiva:

- “Considero que o vencimento auferido não é proporcional às tarefas e responsabilidades que me são atribuídas”
- “Fui muito injustiçado em termos remuneratórios”
- “Sim, porque só se conta sempre com os mesmos quando é para trabalhar. No entanto no final do mês todos levam o ordenado para casa, inclusive as chefias, quer tenham desempenhado um bom ou mau serviço”
- “Sim. Sou “pau para toda a obra” conhecem-se quando há problemas e não me reconhecem como alguém que contribui para o sucesso da organização. Os louvores vão para as grandes chefias”
- “Não fui eu que contrai a dívida pública e o sentimento de injustiça é muito grande: trabalho... trabalho e reduzem-me o vencimento?”

▪ Percepção de injustiça interacional:

- “Injustiçada não porque me parece que isso seria uma atitude intencional, e não me parece o caso, parece-me mais falta de interesse no que as pessoas fazem”
- “Fazemos muitos trabalhos que vão para além das competências do nosso posto de trabalho e no fim nem um *obrigado*”
- “Acho que muitas vezes só damos valor a quem está no palco e nos esquecemos que quem está nos bastidores, afinal todos contribuem para o mesmo objectivo”
- “Quando a hierarquia revela ‘insegurança’ para responsabilizar os ‘abusadores’ e sobrecarregam os ‘cumpridores’ com trabalho que os outros não fazem ou a corrigir o que ficou feito com pouco rigor/esforço.”

De modo mais ou menos consciente os sujeitos reagem perante circunstâncias que percecionam como injustas. Torna-se, pois, premente que as organizações estejam atentas e saibam acautelar situações de conflito *inter* e *intra* pessoal que, de algum modo, têm repercussão ativa na prática institucional:

- “Na AP é a regra de premiar a mediocridade, pelo que a minha relação profissional é desenvolver carreira à margem da organização”
- “Não há reconhecimento nem estímulo, nem condições de trabalho mínimas. É mera sobrevivência de náufrago”.

Quanto às respostas que apontam para a percepção de justiça na relação organizacional, de 71 referências que registámos apenas 10 apresentam justificação, não nos permitindo uma análise mais minuciosa. Vejamos, então, exemplos de fundamentos aduzidos por este grupo de respondentes:

- “Sempre tive uma boa relação com a organização onde trabalho, quer nas relações com superiores, quer com subordinados”
- “(...) foram dadas oportunidades para desenvolver o meu trabalho com algum nível de autonomia e ao mesmo tempo me foi proporcionada uma normal progressão na carreira”
- “Considero que as regras se encontram perfeitamente definidas e que são cumpridas, genericamente, de uma forma transparente”

7.2.8. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

O ato de gestão simultânea do papel profissional com o papel da esfera privada pode apresentar contornos conflituosos para o indivíduo. Também para o investigador a compreensão deste fenómeno será complexo, porquanto uns separam esses pólos outros integram-nos outros ainda têm o intento de os complementar. Caso em que as fronteiras podem ter carácter de espaço temporal e/ou psicológico consoante as motivações e padrões emocionais de cada indivíduo no tempo, na energia ou no comportamento entre papéis.

Torna-se fundamental saber se, na relação dos colaboradores com a organização, existem espaços de desequilíbrio, conflito ou qualquer forma de pressão, seja ao nível do tempo, energia ou comportamentos, que influenciem os níveis de satisfação e comprometimento com a instituição. E, a existirem, quais as suas causas.

Com a questão n.º 4 do questionário perguntámos aos sujeitos se conseguiam manter um equilíbrio entre a sua atividade profissional e a sua vida privada. Pedíamos, ainda, que a resposta fosse justificada.

Os resultados obtidos, para esta variável, são os que se apresentam no Quadro 7.9.

Antes, porém, uma nota prévia sobre a opção de codificação das respostas nesta categoria. Desde logo, na primeira leitura dos dados, registamos dois grupos tendenciais de resposta:

1. Os sujeitos consideram que mantêm um equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional em razão de dois tipos de fatores:

1.1 Fazem uma gestão positiva do tempo pelos sujeitos

1.2 Há uma facilitação trabalho_vida privada, por via de duas ordens:

1.2.1 Pela flexibilização de horário de trabalho que a organização lhe proporciona

1.2.2 Pelo apoio das chefias

2. Os sujeitos que consideram haver um conflito entre o trabalho e a vida privada. De acordo com a literatura o conflito entre trabalho-família ou família-trabalho baseia-se no tempo, na energia ou no comportamento entre os papéis (Justino & Santos, 2010). Assim definimos as seguintes subcategorias:

- 2.1. Tempo que a atividade profissional consome e que compete com o tempo destinado à vida privada
- 2.2 Energia (distress, ansiedade, cansaço)
- 2.3 Comportamentos a que os sujeitos se sentem obrigados que prejudicam a satisfação de necessidades da vida privada

Os resultados que obtivemos levaram-nos a criar duas novas subcategorias

- 1.4 Distância da área de residência ao local de trabalho, e
- 1.5 Estratégias de coping que integra, para este estudo:
 - 1.5.1 Compensação de recursos psicológicos
 - 1.5.2 Presentismo
 - 1.5.3 Respostas corretivas por ausência de reconhecimento (valorização) profissional

Quadro 7.9: Resultados para a Variável Equilíbrio entre a Vida Profissional e a Vida Privada

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (3º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%		N.º	%
EQUILÍBRIO TRABALHO_VIDA PRIVADA	Gestão positiva do tempo pelos sujeitos	73	39%						
	Facilitação trabalho_vida privada	14	8%	Flexibilização de horário de trabalho	10	71%			
				Apoio das chefias	4	29%			
	Conflito trabalho_vida privada	98	53%	Tempo que a atividade profissional consome e que compete com o tempo destinado à vida privada	50	51%			
				Comportamentos a que os sujeitos se sentem obrigados que prejudicam a satisfação de necessidades da vida privada	19	20%			
				Energia (distress, ansiedade, cansaço)	8	8%			

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (3º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%		N.º	%
				Distância da área de residência ao local de trabalho	5	5%			
				Estratégias de coping	16	16%	Respostas corretivas por ausência de reconhecimento (valorização) profissional	10	63%
							Compensação de recursos psicológicos	4	25%
							Presentismo	2	12%

A leitura do Gráfico 7.18 revela, de modo inequívoco, que a maioria das referências remetem para um estado de conflito entre a atividade profissional e a vida privada.

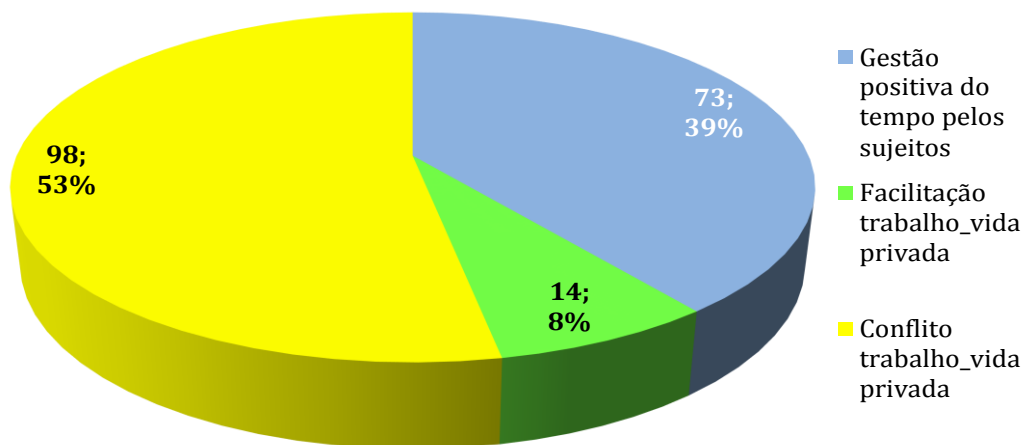


Gráfico 7.18: Distribuição de referências por subcategorias de 1º grau para a variável equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada

Particularizando para a subcategoria mais representativa - conflito entre a vida profissional e a vida privada - os resultados encontram-se graficamente distribuídos nas seguintes proporções (Gráfico 7.19):

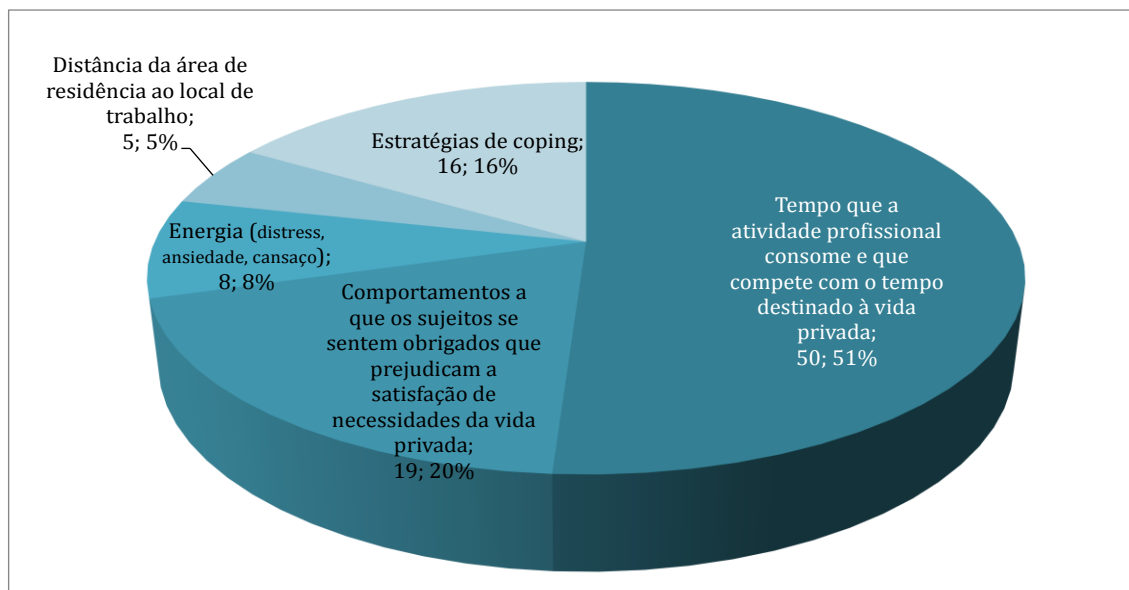


Gráfico 7.19: Distribuição de referências para as subcategorias de 2º grau para o conflito entre a vida profissional e a vida privada

Apresentamos, de seguida, alguns dos fundamentos invocados pelos sujeitos para esta subcategoria:

- “Cada vez mais a instituição exige de nós. Se não respondemos não somos competentes ou responsáveis e fazemos então entendem que ainda podemos fazer mais um bocadinho”
- “Não, por imposições de trabalho. Facilmente nos tornamos dispensáveis”
- “Cada vez mais as organizações exigem dos seus trabalhadores, pois não podem contratar livremente como o faziam há algum tempo atrás”
- “Os assuntos e problemas profissionais acompanham-me 24 horas por dia, prejudicando muitas vezes a vida familiar”
- “Nem sempre apesar do esforço para tentar conciliar as duas coisas, porque encaro o meu trabalho com muita responsabilidade e não gosto (outras vezes não posso) deixar o serviço suspenso para o dia a seguir quando chego ao fim do meu horário de trabalho. São muitos os dias que fico a trabalhar depois de terminado o meu horário, o que complica quando se tem crianças pequenas que necessitam de grande acompanhamento”
- “Há situações em que a atividade profissional se sobrepõe à vida privada. Efetivamente é frequente tratar de assuntos profissionais em fins de semana ou durante a semana em horários destinados à vida privada”
- “Para dar resposta às solicitações, sacrifico a minha vida pessoal”
- “Neste momento, tanto a minha vida privada como a minha vida profissional são demasiado exigentes. Não durmo o suficiente e a minha saúde ressent-se (por exemplo, a tensão arterial aumentou muito)”

- “O facto de ter filhos pequenos, não ter apoio familiar e ter que trabalhar para além das 18 horas, torna muito difícil esta articulação. Tenho que reconhecer que chego ao fim da semana bastante cansada psicologicamente e fisicamente”
- “Deixei para trás amigos, família... e sinto muito a falta disso”
- “Sim. Porque tento-me realizar na minha vida privada sem a relacionar com a atividade profissional. Não acredito muito na fantasia de me empenhar profissionalmente para uma vida melhor pois constato que a sociedade atual privilegia facilismos de outra ordem do que dar valor a quem merece. Por isso apenas me esforço por um desempenho razoável”

Vejamos, agora, algumas justificações defendidas por sujeitos que alcançam um equilíbrio saudável dos tempos dedicados à vida profissional e à vida privada:

- “Sim. Não levo normalmente os problemas do trabalho para casa (sendo o vice-versa também verdade)”
- “Consigo, resultante da paridade nas tarefas domésticas e do apoio sempre em conjunto à família”
- “Sim. Tenho a minha vida bem organizada e consigo gerir da melhor forma a vida profissional e privada por forma a conseguir o equilíbrio necessário e desejável”
- “Sim, mesmo que o horário de trabalho diário seja mais prolongado, o que acontece muitas vezes, compensa-se nos dias seguintes, se possível”
- “Sim, é apenas uma questão de gestão do tempo e de diálogo com a família”

Por último, assinalamos algumas respostas de sujeitos que encontram na organização instrumentos de facilitação entre o espaço profissional e privado, muito embora em menor número (apenas 8% das referências). Nas suas palavras:

- “Sim. Porque o regime de horário de trabalho em vigor está ajustado à minha vida privada”
- “Sim. O facto de ter um horário com certa flexibilidade, permite-me, nalguns dias, fazer menos horas, a fim de tratar de alguma questão familiar, o que compenso noutros dias em que o trabalho exige maior tempo de intervenção”
- “Sim. Apenas porque tenho facilidade de adaptar o meu horário de trabalho em caso de necessidade familiar”
- “Existe também a possibilidade de pontualmente utilizar algum tempo para a resolução de assuntos pessoais”

7.2.9. Comprometimento organizacional

Definimos anteriormente que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização.

Sob fundamentos sustentados em evidências empíricas [Goleman (1998), citado por Rego (2002b)], vimos que o grau de comprometimento pode influenciar as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Significa, pois, que os sujeitos mais comprometidos no trabalho apresentam maior (pre)disposição para suportar condições de trabalho mais exigentes (Rego, 2002b).

Para o estudo da variável *comprometimento organizacional* o questionário integra duas questões. Através da questão n.º 9: “ Voltaria a escolher esta profissão? Justifique a sua resposta” e da questão n.º10: “Recomendaria um emprego na sua organização a um amigo ou familiar? Justifique a sua resposta” quisemos, num primeiro momento, perceber como se posicionam os sujeitos face ao trabalho que executam e, posteriormente, face à relação que mantêm com a organização onde exercem esse trabalho.

Fazemos, seguidamente, a apresentação individualizada das respostas obtidas. Para a nona questão os resultados são os que se resumem no Quadro 7.10.

Quadro 7.10: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional I

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
VOLTARIA A ESCOLHER A ATUAL PROFISSÃO	Motivos que sustentam uma resposta positiva	138	70%	Realização pessoal e/ou profissional	48	24%
				Características da tarefa	8	4%
				Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal	4	2%
				<i>Sem justificação</i>	78	40%
	Motivos que sustentam uma resposta negativa	31	16%	Políticas e práticas organizacionais	6	3%
				Desejo de trabalhar noutra área	5	3%
				Fator remuneratório	4	2%
				Esforço requerido pela profissão	3	2%
				Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado	2	1%
				Características da tarefa	2	1%
				<i>Sem justificação</i>	9	5%
	Outro sentido de resposta	27	14%			

As respostas que apontam para uma tendência afirmativa dos indivíduos, quando confrontados com a questão se voltariam a optar por uma carreira que integrasse as funções que exerce atualmente, não apresenta, na maioria, justificação. Ainda assim, entendemos inequívoco o sentido de resposta.

Os sujeitos do estudo que indicam que voltariam a escolher a atual profissão, e que o justificam, invocam, essencialmente, fatores inerente à sua realização pessoal e/ou profissional.

O Quadro 7.11 apresenta os resultados que registámos para a décima questão. Para a perspectiva positiva de resposta sustentámos a classificação do texto nas dimensões do comprometimento organizacional que identificámos em Rego et al. (2007) – afetiva, instrumental e de continuação -, e na perspectiva negativa de resposta nos fundamentos apresentados pelos respondentes.

Quadro 7.11: Resultados para a Variável Comprometimento Organizacional II

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL RECOMENDARIA UM EMPREGO NA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR	Motivos que sustentam uma resposta positiva ²¹⁰	107	57%	Comprometimento afetivo	26	14%
				Comprometimento instrumental (de continuação)	26	14%
				Comprometimento normativo	0	0%
				Sem justificação	55	29%
	Motivos que sustentam uma resposta negativa	55	29%	Políticas e práticas organizacionais	22	12%
				Instabilidade na relação de emprego na Administração Pública	12	6%
				Sem justificação	21	11%
	Outro sentido de resposta	26	14%			

Numa primeira remissiva aos dados do Quadro 7.11 verifica-se que 57% das referências anunciam alguma forma de comprometimento organizacional, como claramente se comprova pela observação do Gráfico 7.20.

²¹⁰ Recorde-se que as três componentes do constructo não são mutuamente exclusivas. Um indivíduo poderá estar afetiva, instrumental e normativamente comprometido na respetiva organização.



Gráfico 7.20: Distribuição de referências para a variável comprometimento organizacional II

Nas palavras dos sujeitos radicam os seguintes fundamentos:

- Na dimensão afetiva do comprometimento
 - “Sim. Porque o trabalho é normalmente reconhecido”
 - “De forma geral na minha organização existe bom relacionamento pessoal”
 - “Sim. Aqui vive-se um bom ambiente de trabalho”
 - “Sim, pois o serviço é completo e tem em conta as preocupações dos funcionários”
 - “Sim, pois em termos de organização existem quatro eixos essenciais de ação: organização, potencial humano, formação ao longo da vida e cultura de proximidade”
 - “Sim, é uma organização muito ampla com diferentes áreas de intervenção e um serviço público de interesse social imprescindível à sociedade e aos cidadãos”
 - “Recomendaria por considerar que a minha organização permitiria a sua realização profissional”
- Na dimensão instrumental:
 - “Sim. Nos tempos que correm há que agarrar oportunidades”
 - “Sim claro. Todos somos diferentes, vemos o mundo de maneira diferente. A idade, torna-nos mais frios, não tão emotivos nas relações humanas. Mas a

Natureza vale sempre a pena ser defendida e é sempre esquecida nos tempos desta crise cíclica com vários anos”

- “Se não tivesse grandes alternativas”
- “Sim. Para não fazer parte das estatísticas da percentagem de portugueses desempregados”
- “Se estivesse desempregado, sim”
- “Se não conseguisse melhor, sim”
- “Atualmente devido à falta de alternativas, creio que sim”
- “Se precisar muito de um vencimento sim”
- “Claro que sim, sobretudo atendendo às circunstâncias da grave crise que o país atravessa”
- “A não ser que a alternativa fosse estar desempregado”
- “Nesta fase económica, recomendo sempre qualquer emprego a quem está desempregado. Se está empregado, para vir para a minha organização deixe-se estar onde está”
- “Sim se quisesse ter um trabalho remunerado”

Não encontrámos respostas que evidenciassem uma dimensão normativa do comprometimento organizacional.

Para os sujeitos que respondem de forma negativa à questão colocada, e que a justificam, sustentam a sua resposta em dois fatores:

- Políticas e práticas organizacionais

- “Não. Enquanto não existir uma reforma real do Estado”
- “Não. A avaliação a que somos submetidos envolve muito ‘stress’, especialmente quando há muitas exigências familiares. Nestas condições ‘levar trabalho para casa’ implica trabalhar até tarde e dormir muito pouco.
- “Não pois tenho um ambiente de trabalho que não é agradável e dirigentes que não são justos”
- “Não. A falta de reconhecimento e consequente efeito remuneratório é agora nulo. Sendo que os valores remuneratórios das carreiras de ingresso são baixos, e perspectiva de melhoramento nulas, considero haver melhores opções do que servir a coisa pública”
- “Neste momento não, face à conjuntura política e económica bem como legislativa”
- “Não. Pela injustiça e incerteza em que caímos”
- “Penosíssimo do ponto de vista das condições de trabalho, com cargas de trabalho violentíssimas (diria o quadruplo do máximo admissível para fazer um trabalho decente em termos de qualidade) e sem instrumentos adequados”
- “Não. Porque é necessária uma tolerância à frustração muito grande e não é recompensador”

- Instabilidade na relação de emprego na Administração Pública
 - “Não, não é um trabalho estável”
 - “Neste momento, não me parece a melhor das apostas, dado o momento que atravessamos”
 - “Neste momento não, face à conjuntura política e económica bem como legislativa”
 - “Não. Não há expectativa de realização pessoal e profissional”

A leitura que fazemos dos resultados obtidos às questões em análise neste ponto permite-nos as seguintes ilações:

1. A maioria dos sujeitos voltaria a escolher a profissão que exerce;
2. Seja por um vínculo afetivo ou instrumental (que pondera a escassez de alternativas ou sacrifícios que resultariam da falta de emprego) há um comprometimento com a organização, igualmente, para a maioria dos respondentes.

Nesta fase da análise importava sabermos se existiam, ou não, indivíduos que tivessem apresentado respostas de sentido oposto, i.e., identificados com a profissão e sem comprometimento organizacional ou vice-versa. Para responder a este intento confrontámos, para cada participante, as respostas apresentadas às duas questões. Os resultados são os que se apresentam no Quadro 7.12 para os indivíduos que respondem positivamente à questão 9 e negativamente à questão 10, e no Quadro 7.13 para os indivíduos que respondem negativamente à questão 9 e positivamente à questão 10.

Quadro 7.12: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para Q9_positivo e Q10_negativo

ID	Q9 - VOLTARIA A ESCOLHER ESTA PROFISSÃO?	Q10 - RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR?
4	Sim pelo grande manancial de informação e experiência que se adquire	Não pois é demasiado exigente e sem recompensa aparente
6	Sim. Gosto da profissão e penso que pode ser melhor exercida noutra organização.	Não
8	Sim, gosto do que faço, e também só o faço porque gosto.	Nesta altura do campeonato, absolutamente fora de questão
14	Sim	Não, não é um trabalho estável.
21	Sim	Neste momento não
40	Sim. Mas tinham que existir mudanças no funcionamento da instituição.	Não. Enquanto não existir uma reforma real do Estado.
47	Sim, sinto-me bem a fazer o que faço, mas só experimentando outras poderia saber se me sentiria melhor aí.	Neste momento, não me parece a melhor das apostas, dado o momento que atravessamos.
48	Sim	Neste momento não, pois existe a duvida se esta organização é para continuar ou não.
54	Sim	Não
71	Sim pois nunca tive dúvidas quando ingressei na Faculdade relativamente ao que queria fazer.	Não pois tenho um ambiente de trabalho que não é agradável e dirigentes que não são justos.
79	Sim, apesar de tudo, gosto do que faço	Não.
81	Sim	Não é um trabalho reconhecido pelo Ministério, principalmente pelos Ministros, e pela sociedade em geral
86	Sim, sem dúvidas	É difícil pela situação atual das empresas (admissão, concurso, ...) e do contexto nacional
87	Sim, gosto do que faço	Não sei, pois nem toda a gente estaria preparada para as atuais exigências e pressões
88	Sim, porque tenho liberdade na realização do meu trabalho, não me são impostas normativas ou condicionantes no desempenho das minhas funções	Não.

ID	Q9 - VOLTARIA A ESCOLHER ESTA PROFISSÃO?	Q10 - RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR?
102	Sim. A profissão é o que sempre desejei, e que pratiquei em instituições privadas. A minha experiência permite-me concluir que é o modelo de organização que penaliza a minha motivação.	Não. A falta de reconhecimento e consequente efeito remuneratório é agora nulo. Sendo que os valores remuneratórios das carreiras de ingresso são baixos, e perspectiva de melhoramento nulas, considero haver melhores opções do que servir a coisa pública.
105	Sim, como já referi gosto do que faço	Se precisar muito de um vencimento sim
108	Sim. Há assuntos e matérias que me fascinam e a área da saúde absorve-me	Neste momento não, face à conjuntura política e económica bem como legislativa.
112	Sim e não. Para o “não” contribui essencialmente que se os quase 7 anos que investi nesta área tivessem sido aplicados num sector privado, menos burocrático e avesso à mudança e onde o trabalho é premiado, seguramente que estaria melhor em termos profissionais e no vencimento. Para o “sim” contribui o facto de dificilmente me sentir tão realizado num outro lado. O sentimento de “dever cumprido” e de fazer alguma diferença que tenho quando saio do trabalho no final de cada dia é algo que me atrai e motiva e me faz continuar.	Não. Iniciar uma carreira na Administração Pública, nesta fase pelo menos, não é atrativa como antes. Para além do congelamento das carreiras, das promoções, das reduções, e de alguma instabilidade que está latente, também o facto do mérito e trabalho contarem menos, no passado, para as progressões (menos que a “antiguidade”, por exemplo), não recomendaria um emprego público
115	Sim. Voltaria porque não me vejo a trabalhar noutra área.	De momento não, mas não digo na minha organização em particular, diria antes na Administração Pública, porque as coisas não estão famosas.
140	Sim, foi a área onde me especializei.	Não, na medida em que seremos integrados, e está a haver uma redução no pessoal.
141	Talvez sim, em moldes de atuação diferentes	Não. As pessoas podem encontrar melhor

ID	Q9 - VOLTARIA A ESCOLHER ESTA PROFISSÃO?	Q10 - RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR?
144	Sim. Realizou-me durante bastante tempo	Não, demasiado penoso do ponto de vista das problemáticas, penosíssimo do ponto de vista das condições de trabalho, com cargas de trabalho violentíssimas (diria o quadruplo do máximo admissível para fazer um trabalho decente em termos de qualidade) e sem instrumentos adequados
148	Sim, pois realizo-me profissionalmente e enquanto pessoa.	Não, porque não é positivo trabalhar com familiares ou amigos.
152	Sim. Porque tenho paixão pelo conhecimento e pelo que poderia fazer.	Não. Porque é necessária uma tolerância à frustração muito grande e não é recompensador.
162	Sim mas no privado.	Não.
164	Sim. Gosto do que faço	Não, ficaria no desemprego
168	Absolutamente.	Não, simplesmente, porque rejeito situações em que possam estar subjacentes critérios de favorecimento.
176	Voltaria a escolher esta profissão fora da Administração Pública. Na Administração Pública é altamente desmotivante, por ser mal remunerada e pouco valorizada em termos de aplicação de conhecimentos qualificados	Não. A decadência do Serviço onde me encontro tem vindo a crescer, a maioria dos novos recrutamentos são desqualificados não permitindo aos novos colaboradores qualquer desenvolvimento quer em termos de relações sociais, quer nos aspetos profissionais
177	Sim, gosto do trabalho para o qual me sinto habilitado e vocacionado	Não Em termos de recursos humanos não há grande preocupação com o pessoal em termos de benefícios e alterações remuneratórias
184	Sim. Gosto da aplicação do Direito	Apenas a quem tem que conciliar a profissão com a vida familiar. A quem não tenha recomendo as organizações privadas onde podem ser melhor remuneradas
185	Sim, porque gosto	Não, porque não tem o ambiente de trabalho que eu gostaria que tivesse

Quadro 7.13: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para Q9_negativo e Q10_positivo

ID	VOLTARIA A ESCOLHER ESTA PROFISSÃO?	RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR?
39	Não. Porque nunca a escolhi, foi, aconteceu, era o que havia.	Sim. Para não fazer parte das estatísticas da percentagem de portugueses desempregados.
52	Não. Poderia optar por outra área de trabalho. Por exemplo conexas com as minhas habilitações	Sim, desde que emergisse uma necessidade técnica ou funcional compatível com o perfil dessa pessoa conhecida.
55	Não, procuraria algo que economicamente tivesse maior e melhor saída no mercado de trabalho.	Sim
67	Não sei, nunca pensei seriamente nesse tema. Parece-me que dependeria de uma série de condições que se verificassem no momento em que a oportunidade se colocasse, como o contexto socio-económico, familiar, laboral, de saúde, etc.	Sim
70	Não gostava de ter seguido engenharia (...)	Se não conseguisse melhor, sim
136	Não. É uma profissão que não temos espaço de manobra, não podemos tomar iniciativas, não é valorizada e somos marionetas nas mãos dos superiores hierárquicos.	Sim. Porque infelizmente o problema não é unicamente da minha organização mas é generalizado na função pública. E por outro lado toda a gente precisa de um emprego mesmo que este não seja o melhor.
159	Não, Porque servir nestas condições, promiscuidades, compadrios prepotências etc, etc..não é da minha natureza.	Sim, porque é ordenado garantido.
182	Não, pois pensei que a minha organização prezava pelos direitos e garantias dos cidadãos, no entanto não acontece. Primeiro estão as vontades individuais de cada membro e só depois o cumprimento da Lei	Sim e não. Sim se quisesse ter um trabalho remunerado. Não, caso quisesse desenvolver algo de importante e poder fazer bem e bem feito
186	Gostava de ter iniciado funções numa organização do sector privado	Sim. A minha organização é uma organização de referência na Administração Pública

Parece-nos, pois, que a tese que gizávamos na análise dos resultados para a variável *locus de controlo* ganha, agora, fundamentos mais robustos – poderemos estar perante um fenómeno de resiliência psicológica. Iremos verificar se, na avaliação de outras variáveis, esta disposição se mantém.

7.2.10. Esforço emocional

Na revisão da literatura efetuada percebemos que contrariamente ao preconizado pelo velho paradigma de gestão, que proclamava que apenas seriam aceitáveis emoções que pudessem ser controláveis e positivas para o desempenho organizacional, o novo paradigma afirma que “gerir pessoas é gerir sentimentos. E agora a questão não é a de se saber se as pessoas têm ou não têm emoções negativas – é como lidar com elas” (Duck, 1993, citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 123)).

Como vimos, na conceção de Robbins (2004), o esforço emocional é um potencial fator para a emergência de situações de conflito para os sujeitos, ou seja, quando as suas atribuições exigem que exiba emoções que são incongruentes com os seus reais sentimentos.

Através da questão n.º 18 foi nosso intuito saber se os sujeitos percebiam, no seu dia-a-dia, um esforço emocional para permanecer na organização onde exerciam funções. Os resultados obtidos apresentam-se no Quadro 7.14, seguido de uma representação gráfica (Gráfico 7.21).

Quadro 7.14: Resultados para a Variável Esforço Emocional

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%
ESFORÇO EMOCIONAL	Há sinais de sobrecarga das capacidades individuais indutoras de esforço emocional	98	54%
	É negada a vivência de conflitos indutores de esforço emocional	82	46%
	Sem resposta	6	

*Gráfico 7.21: Distribuição de referências por subcategorias para a variável esforço emocional*

Entre os sujeitos que responderam à questão, a sua maior parte, perceciona alguma forma de pressão ou conflito indutor de esforço emocional. Passamos a indicar as justificações apresentadas na primeira pessoa dos respondentes:

- “Sim. Por vezes é difícil saber onde está a realidade, se nos nossos ideais, se nas evidências cada vez mais sentidas”
- “Tenho que trabalhar, as emoções apesar de presentes ficam á porta”

- “Há um esforço sim, mas a vida é esforço desde a nascença. Pessoalmente acho que consigo gerir bem as minhas emoções pelas atividades que exerço durante um só dia, para colmatar essa inconsistência”
- “Claro que há um esforço e existe inconsistência emocional quando somos confrontados com determinadas situações completamente ilegais ou descabidas”
- “Neste momento talvez faça um pequeno esforço, alimentado pela indecisão de continuar a servir o estado”
- “Sem dúvida. O esforço emocional para continuar a fazer um bom trabalho é grande face às medidas de austeridade que nos são aplicadas e ao clima de trabalho na instituição”
- “Sim. E não é só comigo. Tenho colegas que de repente estão com esgotamentos”
- “Sim. Tenho uma longa vida de trabalho e espero que esta seja apenas uma fase má”
- “Um esforço enorme, gigantesco!!!!!!!!!!!!!! hoje tenho que ir trabalhar em vez de ‘vou trabalhar’...”
- “Sim. Como já referi há um cansaço generalizado que corrói o ambiente de trabalho e gera muitas situações de conflito”
- “O esforço tem de ser diário, mas se estivesse desempregada era pior”
- “Espírito de missão...”

Os indivíduos que não percepcionam a ocorrência de conflito de estados emocionais justificam-no com os seguintes fundamentos:

- “Não, no sentido em que dou a conhecer as minhas opiniões, e por isso não há inconsistência”
- “Não, no meu ambiente de trabalho tento conversar com os colegas e superior hierárquico sempre que há algo que me incomoda de modo a não acumular frustrações e ser obrigado a ter duas faces. As emoções que sinto refletem-se em boa medida naquelas que projeto no dia a dia. Claro que se estou irritado por algum motivo não o exteriorizo, pelo menos não da forma em que sinto essa irritação. Sinto-me bem no local de trabalho e não tenho de fazer nenhum esforço para me manter na organização”
- “Não, eu sou uma pessoa frontal, e as emoções que projeto no dia a dia são as que efetivamente sinto. E isso ajuda a boa relação que tenho com os meus colegas e as minhas chefias”
- “Não, pois estou completamente integrada, gosto do que faço”

7.2.11. Satisfação no trabalho

Do nosso estudo teórico concluímos que a satisfação no trabalho pode ser entendida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelos sujeitos como mais ou menos ajustados às suas expectativas.

Ao caracterizar-se este constructo como um estado emocional ou de prazer (Locke, 1976, citado por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007)), resultante da avaliação que cada sujeito faz em relação ao seu trabalho ou às experiências que dele decorrem, é imperativo que um primeiro momento a análise passe por saber o que é, efetivamente, para cada indivíduo a satisfação no trabalho. Para cumprimento deste desígnio observámos as resposta à questão n.º 5 do questionário que se apresentam resumidamente no Quadro 7.15 com representação gráfica das categorias em que se inserem os dados obtidos – Gráfico 7.22.

Quadro 7.15: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho I

	CATEGORIA	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
NA SUA OPINIÃO O QUE É TER SATISFAÇÃO NO TRABALHO?	Caraterísticas do trabalho	116	26%	Significado da tarefa	48	42%
				Identificação com a tarefa	42	36%
				Variedade da tarefa	14	12%
				Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional	12	10%
	Recompensas	199	45%	Fatores sócio- emocionais	84	42%
				Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado	60	30%
				Remuneração, prémios e benefícios	23	12%
				Realização profissional	23	12%
				Oportunidades de desenvolvimento e promoção profissional	9	4%
	Condições de trabalho	78	18%	Clima organizacional	29	37%
				Condições físicas do trabalho	13	17%
				Recursos tecnológicos	9	12%
				Conciliação trabalho_vida privada	9	12%
				Autonomia na função	7	9%
				Políticas e práticas	5	6%

	CATEGORIA	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
				organizacionais		
				Estabilidade profissional	4	5%
				Recursos humanos	2	2%
	Relações interpessoais	40	9%	Relação com os colegas	22	55%
				Relação com as chefias	11	28%
				Feedback do superior hierárquico	7	17%
	Outras situações	8	2%	Burnout	5	63%
				Presentismo	3	37%

De salientar que, na codificação das respostas distinguimos *realização profissional* das subcategorias *significado, identificação ou variedade da tarefa*, uma vez percecionada enquanto uma referência à compensação do “Eu”. Distinguimos, igualmente, daquelas subcategorias os fatores sócio-emocionais pois as respostas pelos sujeitos apresentam-se mais abrangentes e associadas ao prazer pela tarefa sem evidenciarem necessidade de um resultado percebido ou do impacto desse sobre outros ou sobre a organização.

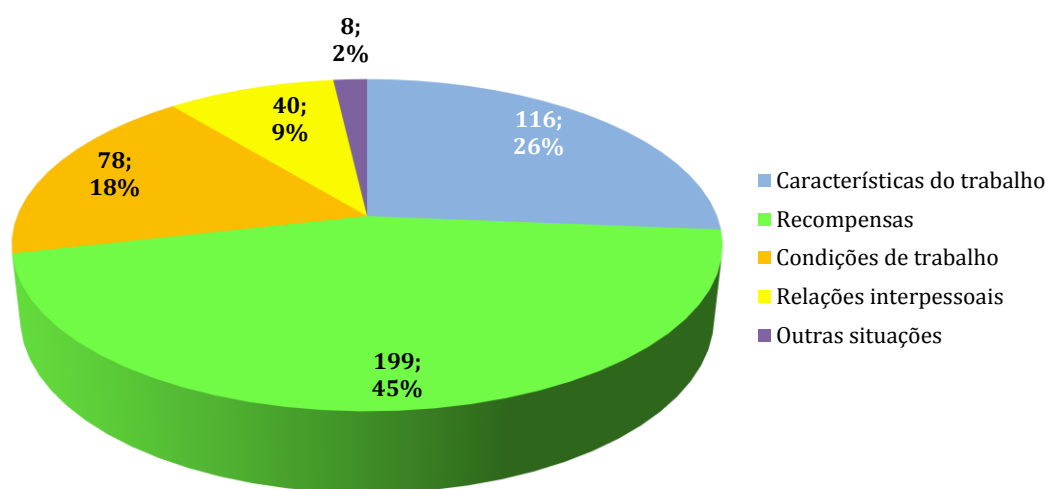


Gráfico 7.22: Distribuição de referências por categorias para a variável satisfação no trabalho I

A categoria mais representativa, com 45% de referências totais, corresponde às recompensas distribuídas em subcategorias de primeiro grau para os seguintes itens:

- fatores sócio-emocionais com 42% de menções(do total da categoria)
- reconhecimento/ valorização do trabalho realizado, com 30% das referências
- numa terceira posição, com 12% de referências surgem os aspectos relacionados com a remuneração, prémios e benefícios materiais, assim como de realização profissional
- com 4% são invocados aspectos relativos a oportunidades de desenvolvimento e promoção profissional.

Estes resultados corroboram uma tendência anteriormente indicada – para os sujeitos deste estudo, e recorde-se que, na sua grande maioria, exercem funções na carreira de técnico superior ou estão providos em cargos de direção intermédia, os aspectos salariais não são os mais valorizados.

Indicamos, seguidamente, algumas referências apresentadas pelos respondentes nesta categoria:

- Para fatores socio-emocionais
 - “Levantar com um sorriso ao pensar que vou para o meu local de trabalho. Não sentir o tempo passar enquanto trabalho”
 - “Sentir que nos momentos menos bons nos é dado apoio da mesma forma com que nos empenhámos quando a entidade empregadora precisou do nosso esforço suplementar”
 - “É acordar de manhã e não ser sacrifício ir, estar, falar, tratar tanto profissional como pessoal com colegas e chefias do trabalho”
 - “Ficar com vontade de voltar no dia seguinte”
 - “Gostar do que se faz e após cada tarefa realizada ter o sentimento de dever cumprido”
 - “Nos sentirmos como se fosse a nossa própria casa”
- Para reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
 - “Reconhecimento do meu trabalho pelos superiores hierárquicos”
 - “Sentir ser útil e ser devidamente recompensado e reconhecido”
 - “É gostar do que se faz, e ver o esforço reconhecido”
 - “Consciência de dever cumprido e reconhecimento profissional”
 - “É ser reconhecido, na valorização da competência e da ética profissional”
- Para remuneração, prémios e benefícios
 - “A remuneração refletir o esforço do funcionário”
 - “Ter bom ambiente e incentivos”
 - “É o somatório de fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos”
 - “Sentir que a remuneração atribuída é justa”
 - “Adequação do trabalho realizado à remuneração auferida”

A segunda categoria mais representativa concerne as características do trabalho com 26% das referências totais obtidas para a questão. Seja pelo significado da tarefa (42% de referência da categoria), (eg. “É sentir que o resultado do nosso trabalho pode ter um impacto visível e relevante na melhoria das condições de vida de muitas pessoas”); pela identificação com a tarefa (36% de referências da categoria), (e.g. “Atingir os resultados a que me proponho e sentir-me realizada em termos profissionais e pessoais”); pela variedade da tarefa (12% de referência), (e.g. “Realização de um trabalho aliciante, com possibilidade de

inovação”); ou envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional (10% de referências da categoria), (e.g. “Ver valorizadas as sugestões apresentadas e poder contribuir para a melhoria do serviço prestado”).

A terceira categoria, que designámos por *condições de trabalho*, integra 18% das referências totais. Salientam-se neste domínio as alusões feitas ao clima organizacional, com 37% das referências desta categoria (e.g. “Bom ambiente de trabalho em resultado de uma estratégia bem definida e agregadora dos colaboradores”).

Por último, com 9% das referências totais, as relações interpessoais com maior incidência nas respostas para o relacionamento entre os colaboradores (e.g. “Ter boas relações humanas interpessoais com as equipas de trabalho”).

Conhecido o entendimento dos sujeitos acerca do constructo satisfação no trabalho, importava-nos saber, na sua experiência particular, se se sentiam satisfeitos (questão n.º 6 do inquérito).

Para a codificação das respostas tomámos em consideração a classificação da variável segundo Bruggemann, Groskurth e Ulich. Os resultados são os que se apresentam no Quadro 7.16.

Quadro 7.16: Resultados para a Variável Satisfação no Trabalho II

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		Nº	%
SATISFAÇÃO NO TRABALHO	Satisfação no trabalho progressiva	15	9%
	Satisfação no trabalho estabilizada	59	34%
	Satisfação no trabalho resignada	41	23%
	Insatisfação no trabalho construtiva	6	3%
	Insatisfação no trabalho estável	23	13%
	Pseudo-satisfação no trabalho	32	18%

A leitura do Gráfico 7.23, permite-nos uma visualização mais intuitiva dos dados, de onde salientamos a satisfação estabilidade ou resignada com 57% das referências. Serão novos prenúncios de uma postura de resiliência?

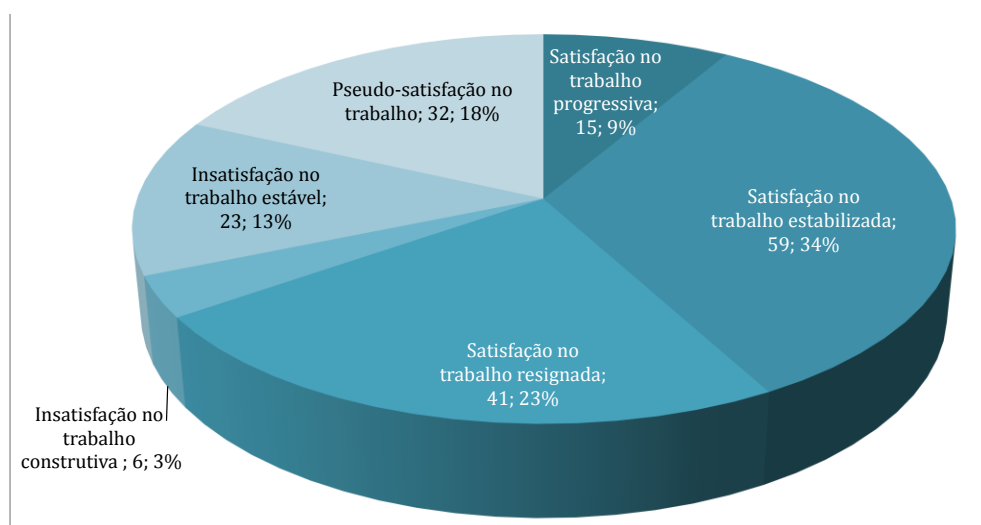


Gráfico 7.23: Distribuição de referências por categorias para a variável satisfação no trabalho II

Vejamos as justificações apresentadas pelos respondentes:

- Satisfação no trabalho estabilizada
 - “Sim. Tenho conseguido corresponder àquilo que me é solicitado e mantenho uma boa relação com chefes e subordinados”
 - “Sim estou, gosto muito do que faço e o ambiente de trabalho no departamento também é bom”
 - “Sim. Pela camaradagem e empenho de todos. Todos se ajudam mutuamente, ao contrário de outras instituições aqui somos poucos mas muito unidos e temos que fazer o nosso trabalho muitas vezes até mais tarde, mas não é com sacrifício, porque todos se ajudam”
- Satisfação no trabalho resignada
 - “Nem por isso, em face das contenções o que resulta numa carência de pessoal, o que limita a abrangência”
 - “Na medida do possível embora considere que a carga burocrática seja excessiva para as funções que desempenho. Para lá disso sinto que tenho

suficiente estabilidade de emprego, bom relacionamento humano com a equipa em que estou inserido e remuneração compatível com as responsabilidades que me são cometidas

- “Não completamente. Gosto do que faço, mas tecnicamente é possível fazer mais. Um dos grandes problemas da administração pública é que por vezes se tomam decisões políticas sem ouvir os técnicos sobre a possibilidade de implementação de certas medidas. Nas áreas da educação é preciso maior coerência e constância, coisa que não temos dito, fruto de ciclos políticos alternados e mais curtos que o período de tempo necessário para implementar políticas educativas”

- “Parcialmente. Muitas tarefas são burocráticas e morosas e, por isso, pouco satisfatórias. O esforço desenvolvido não é reconhecido. As métricas de avaliação adotadas na minha instituição desvalorizam alguns aspetos do meu trabalho, nomeadamente quanto ao esforço dedicado a cada publicação, atribuindo igual peso a todos os autores, independentemente do seu maior ou menor contributo”

▪ Pseudo-satisfação no trabalho

- “Não e sim. Não porque não me sinto realizada. Sim, porque já estou imune à falta de reconhecimento, às injustiças e a todo o jogo de poder existente nas organizações”

- “Mais ou menos, neste momento é difícil saber se estamos a fazer bem ou mal. As dúvidas são muitas, e ninguém nos sabe responder às questões colocadas, tornando-se desta forma difícil de trabalhar”

- “Por vezes é interessante e poderia sê-lo bastante mais mas, uma vez que os dirigentes de topo que são nomeados, não conhecem o direito administrativo e nem as organizações/serviços que vão chefiar as coisas acabam por tornar-se desinteressantes e desgastantes. Não se tenta melhorar nem tornar mais eficiente o serviço público, o que é desmotivante”

- “Não totalmente. Mas com a minha idade é difícil fazer uma reestruturação à minha atividade profissional ou ingressar numa nova função, por isso acomodei-me. É lamentável que assim seja mas é a vida”

▪ Insatisfação no trabalho estável

- “Não pois a realização de qualquer ação depende demasiado da parte financeira que atualmente é praticamente inexistente”

- “Só em parte, pois observo que o enquadramento legal em vigor não está adequado à realidade e não vejo grande perspetiva de mudança”

- “Não. Agora, mais que nunca é com um espírito de grande sacrifício que vou trabalhar”

- “Não. Existe demasiada burocracia, demasiada falta de responsabilização, falta de liderança e falta de ‘margem de manobra’, onde a criatividade e desburocratização não podem entrar, para além de que as funções que

desempenho também não serem de todo do meu agrado. Uma cultura organizacional demasiado burocrata e fechada”

- “Não, pois poderia ser muito mais eficiente e eficaz, no entanto a estrutura organizacional e as pessoas que a representam não se interessam para fazer mais e melhor”

- “Não muito porque não me sinto totalmente aproveitada”

▪ Satisfação no trabalho progressiva

- “É um trabalho aliciante com possibilidade de inovação, que penso que é reconhecido

- “Sim, trato com um público muito diversificado que me obriga sempre a ir mais além do que aquilo que me é exigido”

- “Sim, porque trabalho na área de recursos humanos, da qual gosto muito e estou sempre a aprender”

- “Sim. É gratificante ajudar e construir soluções”

▪ Insatisfação no trabalho construtiva

- “Com o meu trabalho sim. Às vezes as circunstâncias globais da organização por motivos que nos são estranhos complicam um pouco o desempenho de cada um

- “Gosto do que faço, mas tecnicamente é possível fazer mais. Um dos grandes problemas da administração pública é que por vezes se tomam decisões políticas sem ouvir os técnicos sobre a possibilidade de implementação de certas medidas”

- “Muitas tarefas são burocráticas e morosas e, por isso, pouco satisfatórias. O esforço desenvolvido não é reconhecido. As métricas de avaliação adotadas na minha instituição desvalorizam alguns aspetos do meu trabalho, nomeadamente quanto ao esforço dedicado a cada publicação, atribuindo igual peso a todos os autores, independentemente do seu maior ou menor contributo”

- “Gostaria de ter uma participação mais ativa em algumas decisões”

7.2.12. Motivação

Da teoria compreendemos o conceito de motivação enquanto força psicológica, interna ao sujeito, que determina a direção voluntária do comportamento, mobiliza para a satisfação de necessidades, ao alcance de objetivos ou concretização de vontades próprias.

Como vimos no estudo apresentado no marco teórico, várias teorias literárias concorrem para justificar os estados motivacionais. Pareceu-nos, na altura, que pelos pontos de convergência entre as diversas perspetivas, o modelo misto seria a abordagem mais defensável.

Neste cenário, as respostas obtidas para a questão nº7 do inquérito - “Quais os factores e/ou situações que o motivam para o trabalho? Justifique a sua resposta” -, foram codificadas com base na conceção do modelo misto, cujos principais resultados se encontram evidenciados no Quadro 7.17 e esquematizados no Gráfico 7.24.

Quadro 7.17: Resultados para a Variável Motivação

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
MOTIVAÇÃO	Caraterísticas da tarefa	101	36%	Significado da tarefa	44	44%
				Variedade da tarefa	32	32%
				Identificação com a tarefa	14	14%
				Autonomia	10	10%
				Feedback	1	0%
	Fatores higiénicos	61	21%	Condições de trabalho (físicas, tecnológicas, sócio-emocionais)	25	41%
				Relação com os colegas	23	38%
				Relação com o superior hierárquico	11	18%
				Supervisão	2	3%
	Relações de contingência entre ganhos e investimento	97	34%	Fatores sócio-emocionais	39	40%
				Remuneração e prémios	33	34%
				Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado	25	36%
	Política e práticas organizacionais	25	9%	Desenvolvimento (formação e progressão na carreira)	14	56%
				Definição de objetivos	4	16%
				Justiça nos procedimentos	4	16%
				Confiança	3	12%

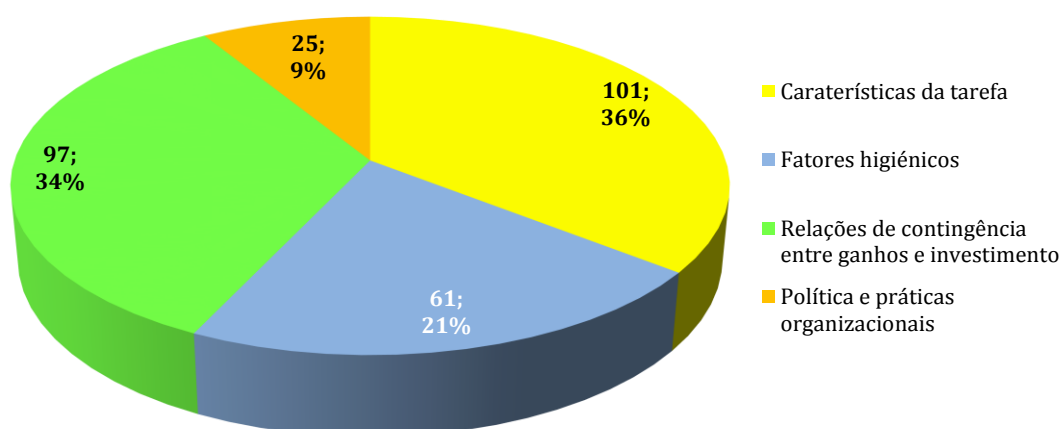


Gráfico 7.24: Distribuição de referências por subcategorias para a variável motivação

Os resultados apresentam-se consistentes com outros indicadores que registámos em questões anteriores. Com efeito, entre as subcategorias identificadas, a que integra maior número de referências – 36% do total obtido para a questão em análise, concerne às caraterísticas da tarefa de onde se destaca o significado da tarefa - com 44% de referências da subcategoria, (e.g. “Sentimento de cumprimento de um dever, uma missão”); a variedade da tarefa - 32%, (e.g. “Multidisciplinaridade para autoaprendizagem”); e identificação com a tarefa -14%, (e.g. “A possibilidade de interagir com vários parceiros, entidades, instituições e ter uma perspetiva colaborativa no desenvolvimento de projetos comuns”).

Com um valor muito próximo da subcategoria anterior - 34% do total de referências recolhidas, encontra-se a subcategoria relações de contingência entre ganhos e investimento, que integra fatores socioeconómicos - 40% de referências da subcategoria, (e.g. “A satisfação pessoal e a concretização de um projeto que permita fazer mudar algo para melhor”); remuneração e prémios - 34%, (e.g. “Atualmente, o facto de ter trabalho e ordenado todos nos meses num contexto de crise”); e reconhecimento (valorização) do trabalho realizado - 26%, (e.g. “Apesar se sentir uma injustiça no corte salarial não é o que mais

magoa. Pior é trabalhar, fazer um esforço enorme para que tudo corra bem, sacrificando muitas vezes a família e a própria vida familiar e depois não haver sequer um *obrigado*").

Da subcategoria fatores higiénicos, a que corresponde 21% das referências totais, destacamos duas subcategorias de 2º grau mais representativas: as condições de trabalho (físicas, tecnológicas, sócio-emocionais), (e.g. "Espaço físico, material informático, tanto hardware como software", "Estar inserida numa equipa boa"); e as relações interpessoais entre colegas de trabalho (e.g. "Camaradagem e espírito de equipa").

Finalmente, com 9% do total de referências, surge a subcategoria política e práticas organizacionais na qual o desenvolvimento ao nível da formação profissional e progressão na carreira apresenta mais expressão (e.g. "Aprender e desenvolver novas competências", "O interesse de aprender cada vez mais e subir na carreira").

7.2.13. Confiança

O estudo desta variável enquadra-se no domínio da inter-relação entre o sujeito e a outra parte implicada da relação de trabalho.

Como vimos, há consistência na tese que determina uma relação positiva entre a confiança e o comportamento e atitudes dos indivíduos na organização (Tzafrir & Dolan, 2004), muito embora com algum grau de incerteza, pois, a confiança relaciona-se com a expectativa que uma das partes tem na conquista de resultados positivos gerados através da relação com a outra parte (V. H. Silva et al., 2010).

Avaliamos esta variável através das respostas recolhidas para a questão n.º 11 do inquérito, pela qual perguntámos: "Como define o grau de confiança que tem para com (1) o superior hierárquico, (2) a organização onde exerce funções, (3)

a Administração Pública”. Para cada uma das situações pedimos a justificação da resposta.

As respostas que obtivemos são apresentadas no Quadro 7.18 no qual evidenciamos, para os três níveis em análise, as subcategorias de 2º grau que, em agregação, integram mais de 50% da opção dos sujeitos. O resultado deste exercício é clarificado pelo Gráfico 7.25.

Quadro 7.18: Resultados para a Variável Confiança

CATEGORIA (V_DEPENDENTE s)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIA s	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
				N.º	%
CONFIANÇA	No Superior Hierárquico	180	Muito Bom	59	34%
			Bom	53	31%
			Suficiente	40	23%
			Fraco	8	5%
			Insuficiente	12	7%
			Outro sentido de resposta	8	
	Na Organização	180	Muito Bom	32	20%
			Bom	48	29%
			Suficiente	46	28%
			Fraca	16	10%
			Insuficiente	22	13%
			Outro sentido de resposta	16	
	Na Administração Pública	183	Muito Bom	8	5%
			Bom	16	10%
			Suficiente	60	38%
			Fraca	44	28%
			Insuficiente	32	20%
			Outro sentido de resposta	23	

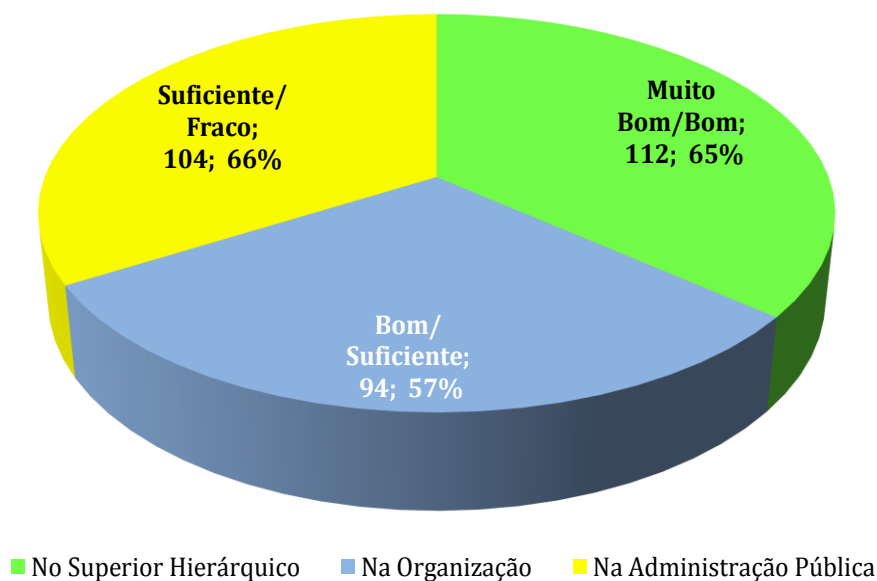


Gráfico 7.25: Distribuição de respostas mais frequentes por subcategorias para a variável confiança

Como facilmente se pode constatar, tendencialmente, na medida em passamos de uma relação entre o sujeito e o seu superior hierárquico para uma relação com organização e por último para com a Administração Pública o grau de confiança vai diminuindo, respetivamente, de Muito Bom/Bom para Bom/Suficiente e, na última situação, Suficiente/Fraco.

Perante os resultados que recolhemos com a questão 1.2 da Parte II do questionário, cujos dados foram apresentados no ponto 7.2.3 do presente capítulo, tínhamos alguma expectativa de um maior nível de confiança com a organização uma vez que esta foi a *outra parte* mais representativa para o estabelecimento do contrato psicológico. Importa, agora, perceber as razões dos sujeitos que justificam esta tendência. Vejamos, então, as explicações apresentadas por alguns respondentes por comparação transversal das respostas para as três subcategorias de 1º grau (Quadro 7.19).

Quadro 7.19: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Confiança em Relação ao Superior Hierárquico, Organização e Administração Pública

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
38	Confiança plena, pessoal e técnica, baseada nalguns anos de trabalho comum.	Confiança elevada por sentir reciprocidade entre o que ofereço e o que recebo.	Médio. É fundamental que a AP preste contas, de forma inequívoca e transparente, de toda a sua atividade a todos os "administrados".
47	É excelente. O relacionamento profissional e pessoal é muito bom, havendo respeito e confiança mútua	É uma organização muito virada para fora, para resultados que dão visibilidade, deixando para segundo plano os "clientes internos". Direi que é um grau de confiança mediano.	Em claro decréscimo. A relação entre deveres e direitos está cada vez mais desequilibrada para o lado dos primeiros. Instalou-se um clima de medo, pressão e indecisão que emana abona à produtividade que todos dizem o país precisar.
50	Bom, porque se estabeleceu um grau de confiança em que as minhas sugestões são tidas em conta e valorizadas e porque essa confiança me dá autonomia para trabalhar.	Razoável, porque nem sempre são comunicadas, de forma clara, aos colaboradores as orientações a seguir pela organização.	Atualmente, razoável. Há a sensação de que os funcionários públicos podem sempre estar sujeitos a mais alterações das suas condições de trabalho.
53	Máxima. Porque é a alguém que para além de ser um excelente profissional tem também um "bom coração" o que na área da Educação em especial é muito importante. Ainda que a m/ lealdade será sempre máxima para com o meu superior hierárquico.	Máxima. Porque é uma instituição que cumpre integralmente a sua missão e procura proactivamente executar os objetivos a que se propõe.	Médio. Poderíamos ser melhor, ainda temos um longo caminho a percorrer para sermos mais justos, estarmos mais perto do cidadão, prestarmos-lhe contas, sermos sempre transparentes porque devemos estar ao serviço do cidadão... e afinal ao serviço de todos nós.

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
55	Elevada. Trabalhamos juntos há muitos anos, havendo amizade, proximidade com reconhecimento mútuo de qualidades e defeitos, frontalidade nas opiniões e mantendo sempre as distâncias hierárquicas por forma a que os papéis se não confundam.	Relativo. A relação é estritamente profissional. Eu respondo adequadamente ao que me é pedido e a organização paga-me dentro da tabela prevista.	Baixo. Enquanto cidadão utilizo, naturalmente, serviços diversos da Administração pública e o grau de satisfação com a generalidade das respostas que obtenho é baixo.
71	Nenhum, dado que passa a vida a tentar agradar aos seus colegas dirigentes ou aos dirigentes de topo, nem que para isso tenham de ser cometidas ilegalidades ou irregularidades ou ir contra um parecer feito por um seu inferior hierárquico.	Nenhum pois nem sei o que pretendem para a organização, sabendo embora que os princípios são diversos dos que eu defendo moralmente/ eticamente e acima de tudo legalmente.	Ainda tenho alguma e acredito que com os dirigentes certos (competentes) poderemos ter uma Administração Pública justa que sirva os interesses dos cidadãos.
72	Total. Elevado conhecimento pessoal.	Total. Grande cometimento com o interesse público.	Negativo. Diminuta consciência pelos colaboradores e instituições da real importância que têm no prosseguimento do bem comum.
74	Medíocre. Por muita incompetência.	Média. A organização também são as pessoas que aqui trabalham.	Média. A administração pública mudou muito. A questão, o problema advém das chefias nomeadas pelos partidos políticos, são boys sem competências para as funções.

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
102	Confio e reconheço ao meu superior direto competência técnica, o que já não posso afirmar do mais alto cargo dirigente da instituição onde colaboro, visto não atotar medidas que permitam o reconhecimento. O meu superior levantou a questão variadas vezes à administração sem que esta se tenha tornado sensível.	Não confio, porque se confunde o serviço público com contendas de natureza política, fruto das escolhas das administrações da instituição.	Em geral confio, existe na AP muitos funcionários esforçados, que em regra conseguem fazer cumprir os objetivos, mas também tenho a percepção de que muitíssimo há a melhorar.
103	Positivo. Existe cordialidade.	Existe muita abertura e transparência.	Negativo. A administração Pública cria uma má imagem pelos seus Administradores de topo e a nível central porque determinam políticas de rigor e mérito, mas não investem o mesmo critério ao nível da sua execução e avaliação.
105	Não confio. O meu superior tem um perfil claro de político - tem dias!	Tenho uma percepção de incerteza e instabilidade muito grande. Talvez devido também à situação política e económica que vivemos	Nenhuma mesmo! E cada semana que passa pior. E aqui não é só pelo clima de incerteza ou instabilidade. Nos últimos temos assistido a discursos contraditórios, mais onde as regras que tentam impor não são cumpridas por quem as determina e aprova. O sentimento é de descrédito mesmo!
106	Muito alto, de outro modo não poderia exercer as minhas funções de dirigente. Tem de existir cumplicidade.	Alto, devido aos muitos anos de trabalho na mesma casa.	Não tão alto como gostaria. A Administração Pública sofre(u) tantas crises e alterações que por vezes já nem sabemos onde nos enquadrar.
108	Confio plenamente no meu superior hierárquico. É uma pessoa muito conhecedora, humana e uma visão de tudo.	Em termos da organização, não tenho muita confiança atendendo à maioria dos protagonistas	Estou um pouco descrente atendendo aos protagonistas e à situação económica

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
112	Total. Para além de confiança ao nível técnico/ profissional, também tenho ao nível pessoal.	A Organização é um conceito aberto. A cultura estabelecida desta, assim como daqueles que em dada altura a dirigem impedem uma resposta clara e fechada. O grau de confiança deve ser por isso distribuído pelos vários níveis da instituição - e que não será o mesmo - já que nada está isolado, nem é estanque, funcionando em conjunto, mais ou menos articulado. Diria por isso que o grau de confiança é elevado.	A Administração Pública (AP) não pode ser catalogada de forma tão genérica. Nem dentro de um sector ou instituição, quanto mais no geral. Mas existe um princípio simples que pode ser explorado. A AP não é independente do poder político, enquanto não for não pode existir um grau de confiança adequado. Só por isso a minha confiança não pode ser elevada. O controlo que um organismo “independente” exerce não pode ser o mesmo do que é exercido por um onde os dirigentes de topo e tantas vezes os intermédios são escolhidos e não alvo de concurso público (na verdadeira aceção de concurso público e não o que tem existido nas últimas décadas em Portugal).
115	É boa.	Não consigo definir, porque face às novas políticas de austeridade não sei o que vai/ pode acontecer a esta organização em particular.	Não tenho muita confiança, especialmente devido à nossa classe política e às alternativas que nos apresentam para as próximas eleições...
136	Submissão ao poder. Tento não contrariar as exigências impostas pois não me parece que alguma vez vão dar valor à minha opinião.	Confiança média.	Confiança média.
138	Indiferença. Falta-lhe muita experiência (e alguma competência) para executar as funções do cargo que ocupa	No atual cenário político não dá para confiar	Sem confiança alguma

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
140	Confio no meu superior, transmite-me a informação adequada e pertinente.	Não, algumas decisões tomadas superiormente não são bem entendidas.	As medidas de contenção estão a ser aplicadas cegamente, mesmo a sectores que não podem ser mais sufocados em termos de recursos.
151	É uma relação absolutamente profissional.	Não posso falar de confiança quando o clima é de absoluta incerteza e imprevisibilidade	O mesmo que a resposta anterior: a conjuntura é de imprevisibilidade e assim é muito difícil manter qualquer relação de confiança. De repente tudo muda, basta ler o jornal!
152	Média.	Baixa. As decisões são muitas vezes irracionais, nem fundamentadas em princípios e não tomam em consideração as opiniões dos trabalhadores.	Baixa. Porque não existem códigos éticos, está governamentalizada e os dirigentes não são escolhidos pelo mérito.
155	Bom	Mau	Muito mau. A administração pública atualmente é o espelho da governação vigente. Enquanto os governantes não se consciencializarem de que estão a gerir o dinheiro de todos os contribuintes e a prestar um serviço público antes de um serviço pessoal, o grau de confiança nas instituições é muito fraco

ID	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO AO SUPERIOR HIERÁRQUICO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ORGANIZAÇÃO	GRAU DE CONFIANÇA EM RELAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
158	Nenhuma. Não lhe reconheço mérito para o lugar que ocupa pelo facto de não ter experiência e conhecimento específico nesta área. Como se diz em jeito de anedota sendo a realidade: Num concurso para um coveiro exigem-se provas públicas, psicológicas entrevistas, e mais alguma coisa; para lugar de direção fazem-se convites "por conveniência". Com uma política destas bem podem propor e implementar medidas de austeridade!	Igual à resposta anterior	Nenhuma. Hoje ninguém pode dizer que sabe com o que contar para o próximo mês
173	Superior hierárquico imediato. Reconheço a respetiva competência e capacidade de trabalho. Sei o que posso esperar da pessoa. Superior hierárquico máximo - mal o conheço.	Reservado... Há mudanças mínimas para melhorar. O sistema de registo de documental eletrónico trata funcionários como potenciais criminosos. Todos os documentos só podem ser consultados (não é editados) pelo autor e funcionários notificados. Nem as chefias máximas os podem aceder sem serem notificados	Funciona como "cônjuge traidor". Exemplo: eu e outros funcionários estabelecemos na década de 80 do século passado contrato em que aceitamos "baixa remuneração" como contrapartida assumíamos a idade da reforma mais baixa. 20 anos mais tarde o contrato é alterado unilateralmente, numa fase/idade em que temos maior dificuldade em competir no mercado de trabalho e temos grandes compromissos com a família
183	Bom. Como já disse estou há pouco tempo	Bom	Boa. Nos tempos que correm já tenho muita "sorte"

7.2.14. Desejo/intenção de abandono (turnover)

O estudo que acerca desta variável apresentámos na primeira parte desta tese distingue a *intenção de abandono* da *saída efetiva* da organização. Vimos, também, que uma é sempre precursora da outra e que o resultado do processo transporta consequências diferentes quer para a organização quer para o indivíduo.

A questão merece-nos uma particular atenção, pelos custos diretos e indiretos, associados ao abandono efetivo - com certeza -, mas, principalmente, no que concerne ao estado de intenção de abandono, pois, é nesta esfera que uma intervenção pode ser mais eficaz com vista a prevenir ou minimizar os seus efeitos negativos. Importa, assim, conhecer as reais motivações dos colaboradores.

A questão (n.º2) que colocámos no inquérito “Gostaria de mudar de emprego?” situa-se claramente ao nível das intenções.

Os resultados obtidos são os que se apresentam no Quadro 7.20. Antes, porém, exibimos o Gráfico 7.26, que nos permitirá uma visualização imediata das tendências de resposta dos sujeitos do estudo.

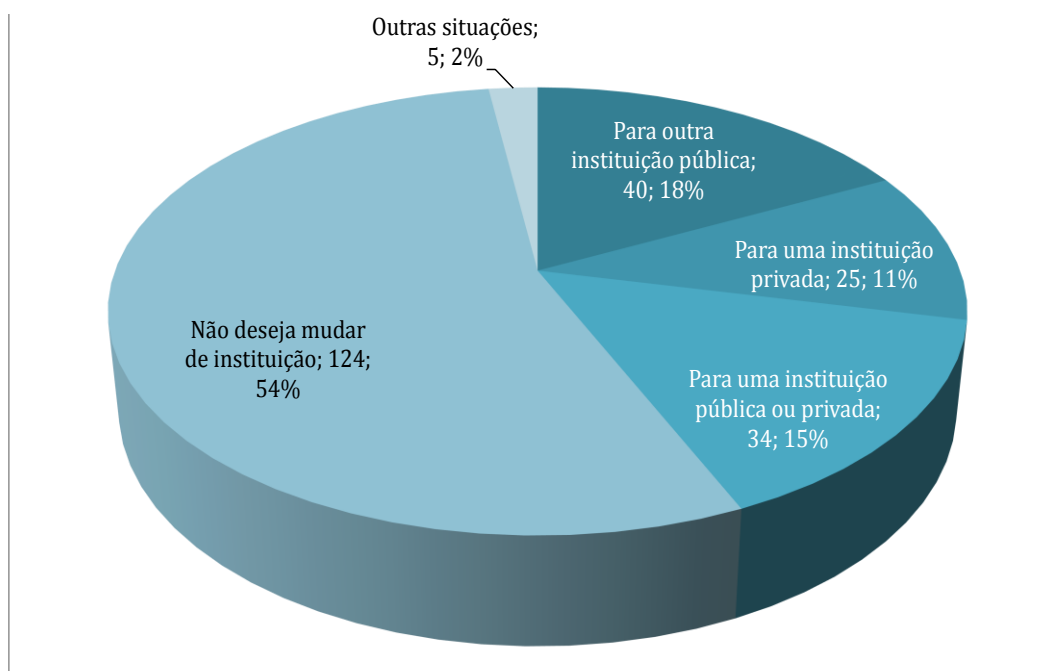


Gráfico 7.26: Distribuição de respostas por subcategorias para a variável intenção de abandono

Quadro 7.20: Resultados para a Variável Intenção de Abandono²¹¹

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
DESEJO DE MUDANÇA DE EMPREGO	Para outra instituição pública	40	18%	Novas aprendizagens, novos desafios	14	35%
				Realização, progressão profissional	9	23%
				Melhores condições económicas e sociais	7	18%
				Ausência de qualificação e competência da hierarquia	4	10%
				Estabilidade profissional	2	5%
				Proximidade residencial	2	5%
				Sentimento de tratamento injusto	1	3%
				Conciliação família-trabalho	1	3%

²¹¹ Os valores que se apresentam nas subcategorias respeitam ao número de referências proferidas para cada classe e não ao número de sujeitos.

Tempo, ainda, para deixar uma nota quanto às opções de codificação das respostas para a qual, como já o dissemos anteriormente, embora feita questão-a-questão, tivemos sempre em consideração a leitura integrada do questionário no seu todo:

a) Distinguimos *Sentimento de tratamento injusto - na organização* e deseja mudar para outra instituição pública de *Sentimento de tratamento injusto - no Setor Público* e deseja mudar para privado;

b) Distinguimos *Ausência de reconhecimento - na organização* e deseja mudar para outra instituição pública ou privada de *Ausência de reconhecimento - no Setor Público* e deseja mudar para privado;

c) Distinguimos resposta “gosto do que faço” enquanto *Realização profissional* de “gosto do que faço dentro da organização” ou “gosto de estar onde estou” enquanto Satisfação profissional.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
	Para uma instituição privada	25	11%	Melhores condições económicas e sociais	6	24%
				Novas aprendizagens, novos desafios	5	20%
				Sentimento de tratamento injusto	5	20%
				Realização profissional	3	12%
				Progressão profissional	3	12%
				Ausência de qualificação ou competência da hierarquia	1	4%
				Ausência de reconhecimento	1	4%
				Ausência de orientação estratégica na organização	1	4%
	Para uma instituição pública ou privada	34	15%	Novas aprendizagens, novos desafios	11	32%
				Melhores condições económicas e sociais	8	24%
				Melhores condições de trabalho	5	15%
				Ausência de reconhecimento	3	9%
				Requalificação profissional	3	9%
				Conciliação vida privada-profissional	2	6%
				Sentimento de tratamento injusto	1	3%
				Proximidade	1	3%

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
				residencial		
	Não deseja mudar de instituição	124	54%	Realização profissional	42	34%
				Satisfação profissional	35	28%
				Resiliência	16	13%
				Ambiente de trabalho, organizacional	15	12%
				Vínculo afetivo para com a organização	6	5%
				Acomodação	5	4%
				Pondera custo- benefício da saída	4	3%
				Dificuldade de integração no mercado trabalho	1	1%
	Outras situações	5	2%	Aposentação	3	60%
				Sair de Portugal	2	40%

A análise dos dados aponta uma tendência generalizada dos indivíduos para permanecerem na organização onde exercem funções - 54% das referências recolhidas -, e quando é manifestado o desejo de mudar, 18% das referências são claras para a opção que indica “Para outra instituição pública”. Apenas 11% das referências indicam o desejo de saída da Administração Pública e 15% indicam a vontade de mudar fosse para outra organização da esfera pública ou para uma organização de âmbito privado.

Uma primeira interpretação dos resultados parece corroborar aquela que constitui a nossa asserção inicial. Confirmamos, agora, que, não só não há registo de abandono massivo na Administração Pública, como não se regista um desejo manifesto de turnover.

Torna-se, pois, premente que se questione os dados no sentido de se perceber quais são as efetivas razões para que os colaboradores da Administração Pública desejem manter a sua relação contratual. Será porque a crise

económico-financeira é generalizada e transcende o problema da dívida soberana? São ponderados os custos do abandono? Há um vínculo afetivo à “causa pública”?

Apresentaremos resposta às questões pelas palavras dos sujeitos.

- Desejo de permanecer na organização:
 - Realização profissional
 - “Gosto do trabalho que desenvolvo nesta instituição”
 - “Encontro-me realizado, por ora, neste organismo”
 - “Esta atividade profissional realiza-me profissionalmente”
 - “Gosto do ambiente de trabalho, da equipa em que me encontro integrada, do que faço”
 - “Estou envolvido e muito motivado para exercer as funções que atualmente desempenho”
 - Satisfação profissional
 - “Estou muito feliz com aquilo que faço”
 - “Gosto do meu trabalho e do local de trabalho”
 - “Neste momento sinto-me bem onde estou”
 - “Satisfeito com os desafios colocados”
 - “Trabalho numa empresa inovadora e em que os projetos têm início e fim”
 - Resiliência
 - “Ainda há a possibilidade de inovar independentemente de tarefas menos aliciantes que também possam estar incluídas”
 - “A missão continua”
 - “Sinto que estou a desempenhar funções que são do interesse do País e da população (...) em geral”
 - “Neste momento todos devemos ajudar o país a sair das dificuldades em que se encontra”
 - “Estou satisfeito. Nada é perfeito”
 - “Apesar de haver muita pressão, ela existe e vai continuar a existir em qualquer serviço público”
 - “Ainda chego ao fim do dia com a sensação de missão cumprida”
 - Ambiente de trabalho organizacional
 - “Bom ambiente de trabalho”
 - “Gosto do meu trabalho e do local de trabalho”
 - “O ambiente do local de trabalho é excecionalmente bom”
 - “Porque gosto da empresa onde trabalho, da equipa com quem trabalho”

- “Sinto-me satisfeita com o ambiente, com a chefia e com os valores da organização”
- Vínculo afetivo para com a organização
 - “A função pública é algo que nasce, cresce e desenvolve-se dentro de cada um de nós”
 - “Porque me sinto bem na casa onde trabalho”
- Acomodação
 - “Não tenho ‘gosto’ em mudar de emprego”
 - “Na minha idade seria muito difícil recomeçar tudo de novo”
- Pondera custo-benefício da saída
 - “A conjuntura atual não se adequa a mudanças ou novas opções”
 - “No cenário económico-político atual, não me parece vantajoso”
 - “Uma vez que a idade, atualmente, constitui um condicionalismo para a mudança”
 - “Por um lado, ser-me-ia muito difícil mudar de emprego, depois de mais de 30 anos de Função Pública, e de ter mais do que 50 anos. Por outro, seria também difícil encontrar um lugar que se adaptasse não só às minhas competências atuais como à minha formação de base”
- Dificuldade de integração no mercado trabalho
 - “Presentemente não, devido à falta de emprego e idade para o mercado de trabalho, que não absorve os jovens”

Apresentamos, ainda, os motivos invocados pelos sujeitos que justificam o desejo de mudar de local de trabalho para as subcategorias mais representativas.

- Mudaria para outra instituição pública:
 - Novas aprendizagens, novos desafios
 - “O desejo de mudança não teria sobretudo a ver com questões remuneratórias (considero-me bem remunerado como dirigente) mas com vontade de aceitar novos desafios, fazer coisas mais aliciantes e menos rotineiras (embora sendo dirigente, uma grande parte do tempo é ocupado com tarefas administrativas, burocráticas, rotineiras e pouco galvanizadoras)”
 - “Os cargos dirigentes esgotam-se no tempo”
 - “Para diversificar as perspetivas laborais e de progressão na carreira”
 - “A mudança é benéfica e estimulante”
 - “Não é que não goste do que faço. Apenas gosto de aprender coisas novas”

- Realização, progressão profissional
 - “Para diversificar as perspetivas laborais e de progressão na carreira”
 - “Maior realização profissional”
 - “Mais ajustado à formação que detenho”
 - “Mudar para uma instituição com processos mais organizados e com possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional”
- Melhores condições económicas e sociais
 - “Melhor remuneração”
 - “Melhores condições de trabalho [económicas] sejam de dimensão proporcional”
 - “Mudar para um emprego onde a posição remuneratória fosse compatível com as funções que desempenho”
- Mudaria para uma instituição privada:
 - Melhores condições económicas e sociais
 - “As funções começaram a ser repetitivas e mal remuneradas”
 - “Para poder progredir profissionalmente e obter melhor remuneração”
 - “Crise”
 - “O funcionário público neste momento, é quem está mais sujeito às medidas governamentais e externas, nomeadamente o corte nos salários”
 - Novas aprendizagens, novos desafios
 - “Porque constitui sempre uma experiência nova e de progressiva atualização e qualificação curricular e também de rotatividade para outros ambientes funcionais e de relacionamento interprofissional”
 - “Necessidade de mais desafios profissionais e de objetivos a atingir”
 - “Cansaço das condições atuais de trabalho e funções exercidas”
 - “Encontro-me há demasiado tempo no mesmo serviço”
 - Sentimento de tratamento injusto
 - “Discriminação na promoção laboral”
 - “Sistema de avaliação existe totalmente desadequado para as funções desempenhadas e originador de conflitos”
 - “O estado atual da AP é deplorável: partidarização dos cargos dirigentes (ou por outras afinidades)”
- Mudaria para uma instituição pública ou privada:
 - Novas aprendizagens, novos desafios

- “Ao fim de alguns anos de consolidação de competências, conhecer outros ambientes organizacionais é essencial para continuar a evoluir”
 - “Porque é necessário existir de vez em quando rotatividade de áreas de atuação”
 - “É importante mudar de emprego, desde que seja um novo emprego aliciante e desafiante”
 - “Mudança de funções/novos desafios”
 - “A mudança é importante no sentido que diversifica os conhecimentos e torna o profissional mais apto a enfrentar desafios, aumentando-lhe (potencialmente) a visão e a capacidade de acrescentar mais valor”
- Melhores condições económicas e sociais
 - “Se possível...para uma instituição que me pudesse oferecer melhor condições de trabalho”
 - “Estou disposto a aceitar outro desafio, nesta ou noutra instituição, especialmente se for para obter melhores condições”
 - “Só gostaria de poder subir um pouco mais de escalão pois desempenho funções acima do meu, para também poder ganhar um pouco melhor”
 - Melhores condições de trabalho
 - “Gostaria de fazer a mesma coisa com outras condições de trabalho”
 - “A procura de novos desafios é sempre estimulante, desde que a contrapartida e condições de trabalho sejam de dimensão proporcional”

7.2.15. Burnout

Concluímos da literatura que o desajustamento entre expectativas do indivíduo e a realidade percecionada, quando mantidos os esforços para alcançar determinados resultados, cria um conflito interno que consome energias, reduz o envolvimento e, assim, a capacidade de desempenho (Tecedeiro, 2010).

Observámos, ainda, o conceito de Burnout, enquanto resposta aos agentes stressores que surgem na relação de trabalho, composto por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização, e redução da realização pessoal.

Para o estudo da variável *burnout*, o inquérito elaborado no âmbito desta investigação integra três questões: 15, 16 e 19.

Com a questão n.º 15, na qual perguntávamos: “Em relação ao seu trabalho quais são, para si, os maiores problemas que enfrenta?” quisemos saber quais as principais fontes de stress com que os sujeitos se deparam na sua relação profissional potenciadoras de desajustamento entre necessidades/recursos individuais e exigências profissionais.

Posteriormente, particularizámos o estudo da variável para as dimensões de *exaustão emocional* - questão n.º 16: “No seu trabalho, como se sente física e emocionalmente? Justifique”; e para a dimensão *redução da realização pessoal* - questão n.º 19: “De um modo global, como avalia o seu desempenho na organização?”.

Considerando o conceito apresentado pela teoria para a dimensão *despersonalização* não nos pareceu relevante a sua análise atentas as características e funções gerais exercidas pela população alvo deste estudo²¹².

Fazemos, seguidamente, a apresentação individualizada dos resultados recolhidos para cada questão.

Para a codificação da questão n.º 15 tomámos como referência os trabalhos de Maslach e Leiter (1997) e Maslach (1998), referenciados por Tecedeiro (2010), que enuncia seis áreas distintas potenciais ao aparecimento da síndrome de exaustão profissional: (1) excesso de trabalho, (2) falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual, (3) recompensas insuficientes, (4) quebra da comunidade, (5) falta de justiça, (6) conflitos de valores.

Os resultados obtidos encontram-se enunciados no Quadro 7.21. Cerca de $\frac{3}{4}$ das referências, como se pode constatar, incidem em potenciais áreas de intervenção das instituições, dentro do seu poder discricionário de gestão.

²¹² Trata-se, com efeito, de uma dimensão muito estudada em classes profissionais como elevado grau de especificidade como, por exemplo, professores, médicos, enfermeiros.

Quadro 7.21: Resultados para a Variável Burnout – Potenciais Áreas para o Aparecimento da Síndrome

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS		SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%		N.º	%
ÁREAS POTENCIAIS AO APARECIMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT	Falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual	99	42%	Organização e métodos de trabalho	40	40%
				Recursos humanos, técnicos e/ou materiais	31	31%
				Orientação estratégica	21	21%
				Formação profissional	7	7%
	Ambiente de trabalho	41	18%	Instabilidade na relação de emprego	15	37%
				Liderança	14	34%
				Desmotivação	12	29%
	Excesso de trabalho	29	12%			
	Recompensas e reconhecimento insuficientes	24	10%			
	Quebra de comunidade	22	9%			
	Falta de justiça	7	3%			
	Outro sentido de resposta	7	3%			
	Conflitos de valores	4	2%			

Das três dimensões do burnout, a exaustão ocupa um lugar central e constitui a parte mais visível da síndrome. O Quadro 7.22 apresenta os resultados obtidos para a dimensão da exaustão emocional.

Quadro 7.22: Resultados para a Variável Burnout – Exaustão

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
			N.º	%
BURNOUT	Exaustão	Há sinais de exaustão física e/ou emocional	101	54%
		Sem sinais de fadiga física e/ou psicológica	85	46%
	Despersonalização			
	Redução da realização pessoal	Manifesta sentimento de auto-realização		
		Há sinais sugestivos de diminuição do sentimento de auto-realização		

Há indícios de exaustão para a maioria dos sujeitos que participaram no presente estudo. Tendência inversa foi registrada na dimensão que concerne à percepção de auto-realização, conforme resultados constantes do Quadro 7.23.

Quadro 7.23: Resultados para a Variável Burnout – Redução da Realização Pessoal

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
			N.º	%
BURNOUT	Exaustão emocional	Há sinais de exaustão física e/ou emocional	101	54%
		Sem sinais de fadiga física e/ou psicológica	85	46%
	Despersonalização			
	Redução da realização pessoal	Manifesta sentimento de auto-realização	137	74%
		Há sinais sugestivos de diminuição do sentimento de auto-realização	49	26%

Para melhor compreensão dos resultados, façamos, agora, uma leitura conjugada das respostas obtidas para as três questões que avaliam a variável – Quadro 7.24.

Quadro 7.24: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Burnout

ID	Q15 - EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO, QUAIS SÃO, PARA SI, OS MAIORES PROBLEMAS QUE ENFRENTA?	Q16 - NO SEU TRABALHO, COMO SE SENTE FÍSICA E EMOCIONALMENTE? JUSTIFIQUE.	Q19 - DE UM MODO GLOBAL, COMO AVALIA O SEU DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO?
34	Excesso de trabalho por exigências inúteis de formalidades	Bem	Bom e com resultados
42	A instabilidade nas políticas organizativas, ao nível das direcções	Vivo	É bom. Sou um trabalhador empenhado.
58	Dificuldades em concluir qualquer processo. Tudo emperra por um motivo ou por outro. Sobretudo porque à assuntos que são transversais a pessoas e a organismos	Bem	Bom, esforçado.
67	Falta de recursos humanos para a quantidade e diversidades de tarefas que a minha equipa tem que desenvolver. Diria mesmo que é angustiante perceber que os recursos disponíveis são insuficientes para as solicitações	Bem	De um modo geral, o meu desempenho é muito bom.
110	A diversidade de matérias com que trabalho. Não havendo "especialização" no Gabinete onde exerço funções, todos os técnicos analisam todos os assuntos, e tendo em conta que as matérias são muito complexas e exigem muito estudo e pesquisa, gostaria de ver a minha atuação circunscrita a determinadas áreas(...) O volume de trabalho e o facto de haver muitas matérias que competem a outros serviços mas que acabam no jurídico por falta de confiança da organização nesses serviços, também são fatores que não facilitam a nossa atividade.	Na maior parte do tempo sinto-me bem. Por vezes sinto-me cansado e com stress quando há muita pressão.	De um modo global penso que o desempenho é mediano, mas há muitas áreas que necessitam de trabalhar melhor: administração geral é muito rígida, num modelo ultrapassado, não há controlo e fiscalização sobre quem realmente produz e quem finge que trabalha, não há responsabilização quando algo corre mal, recursos humanos, concursos e gestão dos ACES necessitam de melhor formação e maior celeridade

ID	Q15 - EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO, QUAIS SÃO, PARA SI, OS MAIORES PROBLEMAS QUE ENFRENTA?	Q16 - NO SEU TRABALHO, COMO SE SENTE FÍSICA E EMOCIONALMENTE? JUSTIFIQUE.	Q19 - DE UM MODO GLOBAL, COMO AVALIA O SEU DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO?
125	Os maiores problemas estão relacionados com a exiguidade dos meios materiais disponíveis. Outra dificuldade tem a ver com a necessidade de manter a motivação nos mais novos, sem dúvida os mais atingidos com a reforma da Administração Pública. Com as regras instituídas, a grande maioria nunca chegará ao topo da carreira e daqui a 30 anos verá o montante das reformas reduzido praticamente para metade. Acresce que a essa perda de regalias corresponde uma cada vez maior exigência no cumprimento das tarefas (crescente complexidade de funções e aumento do volume de trabalho). Na avaliação de desempenho, o sistema de cotas (que não está em causa, pois só ele permite diferenciar) é demasiado apertado e cria por vezes situações de injustiça que em nada contribuem para o bom relacionamento entre equipas e entre estas e quem as dirige	Bem, embora às vezes com a sensação de algum cansaço e desgaste. As funções que me estão cometidas fazem com que tenha muitas vezes trabalho em atraso mesmo sabendo que dou o meu melhor no dia a dia.	Penso que é positivo. Procuro dar sempre o meu melhor, estar disponível para novos conhecimentos e desafios. Creio não poder dar mais quem sempre se tem dado por inteiro ao serviço a que apesar de tudo me orgulho de pertencer.
130	Lidar com questões de injustiça na forma como se relacionam as pessoas, seja ao nível de trabalhadores com as chefias, seja ao nível dos trabalhadores entre si	Esgotada... completamente esgotada. Emocionalmente e agora também fisicamente	Apesar de tudo, acho que no meu desempenho vou além daquilo que me é exigido por lei!
136	Falta de estímulo humano (lido com pessoas com alguma falta de civismo mesmo sendo doutorados) e vencimento precário.	Emocionalmente sinto-me sem valor, não porque não o tenho mas porque nunca vou ter oportunidade de mostra-lo	Avalio como sendo muito bom para as tarefas que desempenho mas sei que não faço grande esforço e sei que poderia ir muito mais longe se existisse uma verdadeira cultura de mérito

ID	Q15 - EM RELAÇÃO AO SEU TRABALHO, QUAIS SÃO, PARA SI, OS MAIORES PROBLEMAS QUE ENFRENTA?	Q16 - NO SEU TRABALHO, COMO SE SENTE FÍSICA E EMOCIONALMENTE? JUSTIFIQUE.	Q19 - DE UM MODO GLOBAL, COMO AVALIA O SEU DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO?
151	Relacionamento interpessoal na equipa	Completamente. O desgaste emocional é muito grande.	Acho que sou profissional: Faço sempre o melhor que posso, mas agora penso mais na família que no trabalho
152	Dar significado aquilo que faço.	Normal	Podia ser melhor, muito melhor, se houvesse um melhor enquadramento institucional e se a organização tivesse outros dirigentes
158	O sentimento de injustiça, o facto de não ver o trabalho reconhecido. A competitividade negativa que há entre os Colegas pela luta de "cativarem" uma quota na avaliação de desempenho	Fisicamente acho que estou bem. Emocionalmente sinto uma grande revolta que muitas vezes me deixa angustiada	Luto muito para manter os meus padrões de desempenho.... mas esta revolta corrói
175	A não possibilidade de continuação e celebração de contrato	Sinto-me satisfeita, pois apesar de exercer uma atividade não remunerada até à data tenho outros tipos de contrapartidas	Acho que poderia participar mais e desvalorizar algumas situações que me impedem

7.2.16. Comportamentos de cidadania organizacional

Comportamentos de cidadania organizacional são, como vimos, comportamentos discricionários que não são formalmente exigidos pelo papel formal nem constam da enumeração das funções que o colaborador tem a desempenhar. Antes, são uma escolha pessoal de tal forma que sua omissão, geralmente, não é vista como punível (Rezende, 2010). Muito embora não sejam direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização.

Para a nossa investigação interessava-nos, particularmente, saber como se posicionam os sujeitos do estudo face a três das dimensões que a literatura apresenta para esta variável. São elas: os comportamentos de ajuda, virtude cívica e conscienciosidade.

Pela questão n.º 14 do inquérito pretendíamos saber como os respondentes descrevem o seu comportamento em relação (1) à ajuda que dá aos colegas de trabalho, (2) interesse e participação nas actividades de gestão da organização, (3) aceitação das regras e regulamentos da organização. Os resultados recolhidos são os que se apresentam pelo Quadro 7.25.

Quadro 7.25: Resultados para a Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
			N.º	%
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	Ajuda aos Colegas	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel	153	88%
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel	21	12%
		<i>Sem resposta</i>	2	
	Virtude Cívica	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel	115	65%
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel	21	12%
		<i>Outro sentido de resposta</i>	41	23%
		<i>Sem resposta</i>	3	
	Conscienciosidade	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel	108	63%
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel	29	17%
		<i>Outro sentido de resposta</i>	34	20%
		<i>Sem resposta</i>	4	

Observação: Codificámos com “outro sentido de resposta” quando: (1) a resposta não se apresentava clara, (2) quando sugeria a satisfação de uma condição (e.g., “ajudo os meus colegas se me pagarem horas extraordinárias”).

Os dados recolhidos são expressivos, para cada dimensão que avaliam, e revelam a assunção voluntária, pelos sujeitos, de comportamentos discricionários favoráveis à eficácia organizacional por facilitarem a concretização dos seus objetivos, mas também pelas redes informais que potenciam a facilitação ou colaboração no exercício de funções de outros atores organizacionais.

De seguida iremos observar as motivações dos sujeitos para a adoção de tais comportamentos quando, atentas as dificuldades e pressões da conjuntura política e financeira atual seria, eventualmente, expectável outra conduta.

Ajuda aos Colegas

- Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
 - “Sempre achei que pelo facto de partilhar o meu saber, não ficaria menos sabedora, nem mais pobre, por isso sempre ajudei os meus colegas dentro das minhas possibilidades”
 - “Procuro ter um comportamento de constante ajuda e colaboração com todos os colegas de trabalho”
 - “Procuro ajudar sempre muitas vezes adiando o que tenho para fazer”
 - “Sempre disponível e muitas vezes liberto-os de funções”
 - “Por norma, uma das coisas que mais me motiva é senti-me útil e por isso, ajudo sempre que me pedem ou quando acho que isso é importante”
 - “Total apoio e disponibilidade (faz aos outros o que gostaria que te fizessem a ti)”
 - “Estou disponível para ajudar qualquer colega, independentemente do relacionamento pessoal que possa ter com o mesmo”
 - “A minha preocupação é para com a organização e neste sentido toda a ajuda solicitada e aceite traz-nos bem-estar”
 - “Creio ser um comportamento de disponibilidade permanente, no pressuposto de que dar é dar-se. Isso para mim é e será sempre gratificante. Ao contrário do que alguns pensam, quem dá fica sempre mais rico”
 - “Considero-me uma pessoa que procura independentemente do mau estar que sinto, colaborar partilhar e ajudar, sempre que necessário, qualquer colega”
- Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
 - “Há um clima de competitividade muito negativa nas instituições. Em parte fruto do SIADAP - lá está outra medida para controlo das finanças públicas”

- “Sim, disponibilizo-me quando é necessário e desde que não perceçione que estou a fazer o trabalho de outros. Hoje há um descontentamento muito grande e por vezes as pessoas deixam o tempo andar na expectativa que alguém faça”
- “Cada vez menos, porque considero que pelo facto de se sentirem injustiçados e revoltados com a situação que vivemos (e que até têm razão) cada vez fazem menos - estão no trabalho mas só em corpo”

Virtude Cívica

- Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
 - “O interesse é elevado, só conhecendo bem a organização é que podemos colaborar na sua gestão “
 - “Tento sempre apresentar propostas por escrito com alterações de procedimentos que levem à melhoria do funcionamento”
 - “Tenho sim muito interesse, temos de estar todos envolvidos para defender e trabalhar com o mesmo objectivo na organização”
 - “Participo e gosto de fazer parte dos processos”
 - “Total... não há lugar à integração da pessoa na organização se esta não se interessar pelo modo como esta se organiza e é gerida”
 - “Elevado, as questões de gestão são do meu agrado e considero fundamental que toda a estrutura participe nelas para nos sentirmos parte fundamental no desempenho organizacional
 - “Comportamento empenhado no sentido de evoluir sempre mais e participar o mais possível nas atividades relacionadas com o meu serviço. Procuro sempre atualizar conhecimentos e aplica-los diariamente na organização da qual faço parte”
- Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
 - “É inerente ao cargo que ocupo”
 - “Nenhuma, como já testei, qualquer esforço nesse sentido é inútil”
 - “O essencial dentro das funções que desempenho, pois já fiquei magoada com o interesse e participação pessoal nas atividades da Organização, tendo o meu desempenho favorecido terceiros não participativos”
 - “Profissionalismo”
 - “Interesso-me pelas questões gerais do funcionamento e gestão da instituição, mas não é uma área na qual invisto ou em relação à qual eu tenha interesse particular”

No que respeita ao interesse e participação nas atividades de gestão da organização, fazemos, nesta subcategoria, uma referência especial para aquelas que designámos por *Outro sentido de resposta* onde se integram respostas carregadas de sentimentos e atitudes que deverão constituir objeto de reflexão e desenvolvimento em trabalhos futuros. São elas: (1) os sujeitos que se sentem excluídos, (2) os sujeitos que se excluem e (3) os sujeitos que se sentem desmotivados.

- Outro sentido de resposta – percepção dos sujeitos de que não têm espaço para a intervenção
 - “Tenho interesse, mas sou pouco chamado a participar...”
 - “Quais atividades, não existem ou se existem não nos dizem nada”
 - “Tenho demonstrado que quero participar na vida da Organização, mas sei que o meu pensamento é diferente da visão atual dos dirigentes”
 - “Bloqueados por parte das chefias diretas”
 - “Não me é permitido”
 - “As atividades de gestão da organização estão vedadas, nem existe mecanismos de feedback em que possamos exprimir opiniões”
 - “Não estou incluído na cadeia hierárquica da gestão da organização em que trabalho”
 - “Sempre disponível apesar de a organização se tão hierarquizada e estanque que não existe muita possibilidade de participação”
- Outro sentido de resposta – autoexclusão dos sujeitos
 - “Interessam-me mas não participo”
 - “Não é da minha competência”
 - “ Não participo. Detenho uma atitude de indiferença”
- Outro sentido de resposta – desmotivação dos sujeitos
 - “Tenho a consciência de que poderia ter mais interesse e mais participação mas a satisfação muitas das vezes leva a desmotivação”
 - “Não sei quais são”
 - “Depende do objectivo pretendido com a atividade”
 - “Cada vez menor. Afinal a recompensa é a mesma”
 - “A organização foi destruída e encontra-se em escombros. É difícil andar sobre escombros”
 - “Médio, quando não somos reconhecidos, e nas avaliações as notas têm que ser ‘marteladas’ para não atingirmos o nível de excelência, é por algo de mau está a acontecer”
 - “Cada vez menos. Não me pagam para tanto”

Conscienciosidade

No que respeita, particularmente, à aceitação de regras, procedimentos e regulamentos institucionais os sujeitos apresentam, como poderemos constatar pelas próprias respostas, uma postura muito crítica. O que não é necessariamente um aspeto negativo. Pelo contrário, a capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes situações, dados ou normas é saudável na vida organizacional que exige, porém, uma gestão adequada pelos órgãos competentes.

Outra evidência que nos sugere uma reflexão respeitosa à falta de regulamentação (e entendam-se no sentido mais abrangente como normas orientadoras), ou parca clarificação das que existem. Parece-nos que as organizações deveriam acautelar a sua clarificação juntos dos colaboradores e, eventualmente, recolher contributos para melhoria, pois a sua aplicação não pode ficar ou livre arbítrio dos colaboradores.

Passamos de seguida, para cada sentido de resposta, a apresentar os dados que recolhemos nas palavras dos próprios sujeitos do estudo.

- Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
 - “Mesmo que não concorde, tento sempre cumprir o que está estipulado”
 - “Boa aceitação, mas sempre que essas regras não me parecem adequadas manifesto-o na sede própria”
 - “Aceito e atuo em conformidade, embora nem sempre esteja de acordo”
 - “Zelo e de adequação ao âmbito do meu profissionalismo”
 - “Aceito, mas gosto muito da fase anterior da negociação”
 - “Posso não concordar com algumas regras mas aceito-as. Tem que haver regras, caso contrário a organização fica perdida”
 - “Aceito, o que não significa que não se façam sugestões de melhoria”
 - “As regras existem para cumprir. A sua contestação pode ser feita em sede própria, mas o seu cumprimento é fundamental, ou a alternativa será sair”
 - “Quando ingressei neste trabalho acho que assumi esse compromisso”
 - “Participo ativamente na definição dessas regras e regulamentos”
- Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
 - “Aceitar e não dizer nada”

- “Aceito as regras que são impostas pela organização, porque isso é o normal em qualquer empresa”
- “O que tem que ser tem muita força”
- “Temos que as cumprir”
- “São para cumprir. Somos ‘formatados’ nessa cultura”
- “Submeto-me às regras existentes”
- “Tenho que aceitar!”
- “Sem alternativa”
- “A integração na hierarquia triangular clássica obriga ao cumprimento de regras, mesmo quando delas se discorda, o que sucede hoje diariamente”
- “Quando nos comprometemos a trabalhar numa instituição demos aceitá-las, senão o melhor é ir embora”

■ Outro sentido de resposta

- “Bom. Quando as regras servem os interesses da organização e mau quando servem os interesses dos superiores”
- “Sou um pouco avesso a isso”
- “Às vezes com alguma tristeza”
- “Hoje em dia é complicado tentar alterar regras ou regulamentos, pois os mesmos são favoráveis aos jogos de poder”
- “Se forem justos, imparciais, iguais para todos e legais”
- “Quando justos não tenho problema”
- “Aceito as regras e regulamentos quando as há”
- “Aceito sempre desde que seja para o bom funcionamento”
- “Sou obrigada a aceitar”
- “É uma aceitação complicada, muitas das vezes considero que são regras e regulamentos só para alguns trabalhadores, o que gera alguma revolta”
- “Se forem justas, com mérito, oportunas e convenientes sou o primeiro a cumpri-las”

Não obstante a leitura imediata que fizemos dos dados do Quadro 7.26 que resume os resultados da análise individualizada das três dimensões da variável comportamentos de cidadania organizacional, percebemos, da observância integrada que as respostas dos sujeitos encerram, em si mesmas, um subtexto que importa trazer à superfície.

A análise do registo transversal de respostas, de cada sujeito, às três dimensões da variável permite-nos ir além da mera verificação de existência de determinados comportamentos de cidadania organizacional, mas a consciencialização de atitudes de altruísmo, sem dúvida, mas também de grande resignação, com se pode comprovar pelas palavras dos respondentes.

Quadro 7.26: Comparação de Respostas Obtidas, por Sujeito, para a Variável Comportamentos de Cidadania Organizacional

ID	14.1 AJUDA QUE DÁ AOS COLEGAS DE TRABALHO	14.2 INTERESSE E PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	14.3 ACEITAÇÃO DAS REGRAS E REGULAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO
14	Faço o que posso	Nenhuma, como já testei, qualquer esforço nesse sentido é inútil	Total
19	Sempre achei que pelo facto de partilhar o meu saber, não ficaria menos sabedora, nem mais pobre, por isso sempre ajudei os meus colegas dentro das minhas possibilidades	Desde que tenha hipótese, dou o meu contributo	Mesmo que não concorde, tento sempre cumprir o que está estipulado
25	Sempre pronto e disponível	Pouco. Quais atividades, não existem ou se existem não nos dizem nada	Aceitar e não dizer nada
29	Altruísta	Bloqueados por parte das chefias diretas	"o que tem que ser tem muita força"
39	Estou sempre disponível para transmitir e passar o meu conhecimento e saber em relação à função que desempenho e que será necessária aos meus colegas	O essencial dentro das funções que desempenho, pois já fiquei magoada com o interesse e participação pessoal nas atividades da Organização, tendo o meu desempenho favorecido terceiros não participativos	Hoje em dia é complicado tentar alterar regras ou regulamentos, pois os mesmos são favoráveis aos jogos de poder
57	Aceito bem e respondo na medida das minhas possibilidades	Interessam-me mas não participo	De forma crítica
71	Dou toda a que posso	Imenso sempre que possa participar, o que não acontece	Se forem justos, imparciais, iguais para todos e legais

ID	14.1 AJUDA QUE DÁ AOS COLEGAS DE TRABALHO	14.2 INTERESSE E PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	14.3 ACEITAÇÃO DAS REGRAS E REGULAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO
88	Estou disponível para ajudar qualquer colega, independentemente do relacionamento pessoal que possa ter com o mesmo	O interesse existe, quanto à participação é mais difícil pois é necessário que nos seja pedida colaboração	Aceito vencida, mas não convencida
91	O possível	Não me é permitido	Sim
92	Tenho bons colegas, ajudo-os no que posso, sempre que posso	Tento participar na medida do que me é possível	Como na maioria dos sítios, ou aceito ou arrisco a que me ponham a andar... mas a aceitação não tem sido pacífica
97	A minha preocupação é para com a organização e neste sentido toda a ajuda solicitada e aceite traz-nos bem-estar	Se solicitado e dentro dos meus conhecimentos	Quando justos não tenho problema
102	Tento sempre na medida das minhas possibilidades ajudar os colegas, partilhando ideias e conhecimento	As atividades de gestão da organização estão vedadas, nem existe mecanismos de feedback em que possamos exprimir opiniões	Aceito as regras e regulamentos quando as há
105	Total disponibilidade	Sempre que solicitado ou desde que entenda poder acrescentar valor	São para cumprir. Somos "formatados" nessa cultura
125	Creio ser um comportamento de disponibilidade permanente, no pressuposto de que dar é dar-se. Isso para mim é e será sempre gratificante. Ao contrário do que alguns pensam, quem dá fica sempre mais rico	Sempre disponível desde que solicitado para colaborar. Além do mais, ninguém gere bem aquilo que não conhece	Cumprimento integral desde que não sejam constrangedoras ou não atentem contra a legalidade ou a dignidade das pessoas. Se discordo das regras procuro discuti-las com quem de direito, tentando amenizar aquilo que considero serem os efeitos perversos da sua aplicação.
129	Estou sempre disponível e gosto de trabalhar em grupo	Sempre disponível apesar de a organização se tão hierarquizada e estanque que não existe muita possibilidade de participação	Sou obrigada a aceitar

ID	14.1 AJUDA QUE DÁ AOS COLEGAS DE TRABALHO	14.2 INTERESSE E PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO	14.3 ACEITAÇÃO DAS REGRAS E REGULAMENTOS DA ORGANIZAÇÃO
136	Sempre pronto a ajudar	Um comportamento passivo, pois nunca é solicitada a minha opinião	Comportamento passivo. Não espero alterar o que à priori não tem solução pacífica nem é tido em conta as opiniões dos subalternos
144	Horizontalmente - há pouca comunicação	Fraco. A organização foi destruída e encontra-se em escombros. É difícil andar sobre escombros	A integração na hierarquia triangular clássica obriga ao cumprimento de regras, mesmo quando delas se discorda, o que sucede hoje diariamente. Quando houver uma que viole a consciência, demito-me de dirigente (já estive quase por 2 vezes em 5 anos)
146	Poderia ajudar mais	Tenho a consciência de que poderia ter mais interesse e mais participação mas a satisfação muitas das vezes leva a desmotivação	É uma aceitação complicada, muitas das vezes considero que são regras e regulamentos só para alguns trabalhadores, o que gera alguma revolta
158	Cada vez menos, porque considero que pelo facto de se sentirem injustiçados e revoltados com a situação que vivemos (e que até têm razão) cada vez fazem menos - estão no trabalho mas só em corpo.	Cada vez menos. Não me pagam para tanto	Quando ingressei neste trabalho acho que assumi esse compromisso
176	Considero-me uma pessoa que procura independentemente do mau estar que sinto, colaborar partilhar e ajudar, sempre que necessário, qualquer colega	Neste momento em termos de gestão da organização não participo. Detenho uma atitude de indiferença	Aceito plenamente, as regras e regulamentos sem qualquer tipo de problema

7.2.17. Estratégias de coping

Recordemos o sentido da definição de coping para melhor compreensão do estudo desta variável.

Com Tamayo and Tróccoli (2002) percebemos que há um consenso na literatura sobre o entendimento de que o fenômeno “é parte de uma transação pessoa-ambiente” (p.39) que ocorre quando o indivíduo avalia uma situação como potencial fonte de stress.

Enquanto estratégia para lidar com o stress no local de trabalho, o coping é um processo dinâmico de esforços - cognitivo e comportamental - do indivíduo para dominar, reduzir ou suportar as exigências e interações que excedem os recursos pessoais (Dewe, 2000, citado por Conde (2009)) ou, simplesmente, aliviar os seus efeitos adversos.

Também vimos com Tamayo and Tróccoli (2002) que a natureza da situação e a forma pela qual o indivíduo a avalia são “determinantes importantes do tipo de estratégia de coping escolhida pelo sujeito para lidar com um evento específico” (p. 40). Neste contexto, quisemos perceber, através da questão n.º 17, se, perante as atuais medidas de austeridade ²¹³ (tais como a redução remuneratória, corte nas prestações sociais e nas horas extraordinárias, proibição de valorizações remuneratórias, congelamento de admissões e redução do número de contratados, entre outras), o respondente entendia que adotava uma atitude ou comportamento diferente em contexto de trabalho? Pedíamos, ainda, uma justificação para a resposta.

Estudiosos como Carver, Sheier e Weintraub (1989), a partir da categorização originalmente proposta por Folkman e Lazarus (1980), proporcionam um maior detalhe dos tipos de estratégias. Para a codificação das respostas tomamos, pois,

²¹³ Temos em consideração apenas as que vigoravam à data em que o questionário foi preenchido, i.e., entre março e maio de 2011.

como referência a classificação apresentada aquando da definição das variáveis do estudo (ponto 6.4.2 do capítulo 6). Os resultados obtidos apresentam-se resumidamente no Quadro 7.27.

Quadro 7.27: Resultados para a Variável Estratégias de Coping

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	REFERÊNCIAS	
		N.º	%
ESTRATÉGIAS DE COPING	Foco na expressão de emoções	47	25%
	Planeamento	27	14%
	Coping moderado	23	12%
	Negação	19	10%
	Aceitação	15	8%
	Desligamento mental	13	7%
	Reinterpretação positiva	6	3%
	Desligamento comportamental	1	1%
	Humor	1	1%
	<i>Outro sentido de resposta</i> ²¹⁴	35	19%

Perante os resultados recolhidos afigura-se importante a observação dos motivos que justificam o sentido de resposta dos sujeitos, particularmente para as subcategorias mais representativas.

- O foco na expressão de emoções é a subcategoria que integra maior número de sujeitos - 25% - e representa a tendência destes se focalizarem nas suas experiências manifestando sentimentos negativos:
 - “Gostaria de dizer que não, que são fatores que não interferem na atitude, mas só o facto de pensarmos nisso e ainda não sabermos exatamente o que vai acontecer e em que medida esses cortes se vão refletir e nos vão afetar já é um elemento de desconcentração. Perdemos tempo a falar nisso, perdemos tempo a tentar mantermo-nos atualizados e ficamos desmotivados quando pensamos que vamos ganhar menos e provavelmente trabalhar mais e com menos segurança e/ou perda de regalias”

²¹⁴ Como *Outro sentido de resposta* classificámos todas as respostas que não apresentavam qualquer justificação.

- “Não, apenas me sinto desmotivada face ao constante enxovalhamento dos Funcionários Públicos na praça pública”
 - “Sim. Ando mais desmotivada”
 - “O meu vencimento não sofreu corte, e eu achei vergonhoso o Estado querer saber quanto tenho em depósito nas contas em que o meu nome entra para me dar uns míseros 20 € por mês de abono pela minha filha e não questionar da mesma maneira os Gestores, Diretores, e Presidentes quando lhes atribui viaturas, cartões de gasolina, pagamentos de internet e telefone, etc, (...)”
 - “Sim. Ando mais pessimista e desanimada”
 - “Desiludida”
 - “Por vezes sentimos essa 'revolta' ou injustiça”
 - “Ficamos sempre com a sensação de ‘ando aqui a esforçar-me para quê?’ E por vezes também ‘quem o ganha que o faça’. Devíamos pensar ‘temos de nos esforçar para que isto melhor’... mas nem sempre é fácil assumir a atitude correta quando são sempre os mesmos a ser penalizados.”
 - “Insatisfação e tristeza”
 - “Tento lutar contra isso, mas a verdade é que é cada vez mais difícil. O meu nível de vida baixou muito e já tenho que fazer muitas contas a poupanças para que o dinheiro chegue até ao fim do mês. Sinto uma grande revolta e aí sim uma grande injustiça, pois vejo muitos decisores a gastar o nosso dinheiro mal e em coisas não essenciais”
 - “Inconscientemente acho que sim. Não ‘sofro’ pela instituição como antes. Agora sofro por causa da instituição e de toda a conjuntura que se criou”
 - “Sim, sinto-me traída”
- A segunda subcategoria mais representativa, com 14% dos respondentes, é a de planeamento. Nesta integrámos os indivíduos que de algum modo pensam sobre alternativas (independentemente do seu sentido) para lidar com o agente stressor através de estratégias de ação:
- “Sim. Passei a ter os horários de trabalho mais controlados”
 - “Acho que sim. Não tenho um espírito tão altruísta como tinha e pondero muitas vezes se devo fazer mais do que me é solicitado”
 - “Claro. O facto de não saber se algum dia terei um contrato por tempo indeterminado gera-me angústia e preocupação no futuro, condicionando as escolhas que tomo a nível pessoal”
 - “Claro que tenho... não é fácil ter compromissos assumidos e não ter dinheiro para os cumprir”
 - “Só se fossemos insensíveis é que a situação de miserabilismo do país não nos afetava. Tais medidas vão agravar o desinteresse de muitos funcionários em servir o público e a Nação”
 - “Acabo por cumprir mas com menos investimento pessoal”
 - “A atitude é passiva”

- Logo de seguida, com 12% dos participantes, temos a subcategoria designada de coping moderado. Incluímos nesta classe os sujeitos que evidenciam um controlo da sua impulsividade e esperam uma oportunidade apropriada para a ação:
 - “Vou procurar manter o mesmo comportamento, embora me questione muitas vezes sobre este futuro para mim e sobretudo para os mais jovens”
 - “Não, para já, pois entendo que serão medidas necessárias e transitórias. No entanto, se as mesmas se tornarem definitivas o meu comportamento, ao nível da satisfação e motivação tenderá a diminuir”
 - “Trabalho com o mesmo empenho, mas sinto-me com receio do futuro, essencialmente devido às precárias condições de contrato”
 - “Continuo a trabalhar com a mesma intensidade e empenho, embora com grande apreensão quanto ao futuro e com o sentimento de injustiça decorrente da distância cada vez maior entre o esforço despendido e a remuneração atribuída”
 - “Ainda não tenho a ideia até onde vai a minha capacidade para suportar estas medidas sem estas alterarem a minha atitude”

- A subcategoria negação integra 10% de respostas que sugerem um sentimento incrédulo ou de recusa na aceitação de uma situação que exige um esforço de adaptação:
 - “Não pois o património não se compadece com os aspetos da satisfação meramente humanos e tenho esperanças de melhores tempos”
 - “O meu compromisso é com o interesse público e não mudei de atitude após as medidas de austeridade”
 - “Não. O brio profissional não é mercantilizável. Ou se tem, ou não se tem. Eu tenho”
 - “Os problemas não são de agora...sempre existiram”
 - “Mantenho o mesmo grau de profissionalismo, pois ele não está indexado ao salário ao fim do mês ou a necessidade de reconhecimento”
 - “Primeiro está o profissional, independentemente das suas emoções e sentimentos”

- Se seguida, a subcategoria aceitação, com 8% dos indivíduos, corresponde a aceitação das medidas de austeridade implementadas como uma forma de atuação natural
 - “Não. Até compreendo a necessidade das medidas pena é que não se apliquem a todos por igual”
 - “Não. Até ao momento, acho as medidas aceitáveis, face à conjuntura”

-
- “Não, porque isso não alteraria a conjuntura, antes agravaria a situação que já por si é negativa”
 - “Não há outra saída”
 - “Em época de crise todos temos de colaborar”
-
- A subcategoria desligamento mental integra 7% do total dos sujeitos cujas respostas sugerem o recurso a atividades ou focalizações alternativas para afastar o problema da mente
 - “Não. O cumprimento dos projetos, nos quais me revejo e com os quais me identifico contribui para ‘desassombrar’ essa parte negativa das medidas de austeridade”
 - “Executo o meu trabalho por um sentido de responsabilidade e respeito por quem usufrui dele e também por gosto pessoal na obtenção de resultados”
 - “Não, o que tiver que ser será. Trabalharei sempre de igual maneira”
 - “Procuro ser mais exigente e imaginativa a novos procedimentos”
 - “Procuro fazer o meu trabalho com o mesmo afinco, pois foco-me no trabalho, nos resultados que quero e preciso de obter, independentemente das decisões políticas”
 - “Adapto-me, mas esqueço-me no dia a dia”
-
- Tempo ainda para uma referência à subcategoria reinterpretação positiva que compreende 3% dos respondentes. Muito embora manifestamente pouco representativa, esta classe integra respostas que nos sugerem uma (re)avaliação, em termos positivos, de uma política austera:
 - “As medidas não me parecem descabidas”
 - “Não, entendo que dada a situação atual é importante fazer cortes e aceitá-los. Em nada a situação atual alterou a minha forma de trabalhar”
 - “Sorte em ainda ter um trabalho”
 - “Apesar de controversas considero as medidas absolutamente indispensáveis. Continuar a pedir dinheiro emprestado e pagar juros altíssimos por esse dinheiro para manter intactas algumas regalias (nalguns casos privilégios) herdadas dum Estado-Providência que, embora incipiente em Portugal, já não tem condições para se autossustentar e financiar, significa hipotecar seriamente as gerações futuras”

7.3. SÍNTESE DO CAPÍTULO

Neste capítulo apresentámos os dados obtidos através do inquérito por questionário a que fizemos referência no capítulo anterior.

A informação recolhida para análise do comportamento do conjunto de variáveis que nos propusemos estudar foi organizada de acordo com conceitos sustentados pela literatura.

Do que fica dito para trás realçamos aos seguintes resultados:

- A população do estudo é maioritariamente do género feminino, integrando-se a sua maioria na faixa etária entre os 36 e os 50 anos. Do conjunto dos participantes, 85% são titulares de um curso de ensino superior, sendo que 49% exercem funções na carreira de técnico superior e 25% estão providos em cargos de direção intermédia. A esmagadora maioria dos sujeitos mantém uma relação jurídica de emprego através de um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado ou em nomeação definitiva.
- Os termos do conteúdo do contrato psicológico apresentado pelos sujeitos sugerem-nos que existe uma clara perceção de alterações na relação formal de emprego na Administração Pública, pois aspectos que antes não se questionavam, porque previstos em normativos legais, agora são transferidos para uma dimensão psicossocial da relação de trabalho.
- Registámos que a maioria os sujeitos do estudo perceciona o presidente ou diretor da organização como o representante da *outra parte* no contrato psicológico.
- Se umas vezes justificada pela conjuntura política, económica e social que se vive, outras vezes há que, por justificações extremadas por um estado de

submissão ou mesmo de resiliência, a maioria dos sujeitos manifestam um locus de controlo externo.

- Pela análise das palavras proferidas pelos sujeitos e pelo que elas escondem no seu subtexto percebemos que há, entre os respondentes, dificuldade em identificar e/ou controlar os seus sentimentos e emoções.
- A maioria dos respondentes manifesta uma perceção negativa quanto ao suporte organizacional sendo que, o aspecto a que os sujeitos atribuem maior relevância respeita à justiça e equidade de tratamento.
- Pudemos, igualmente, constatar que grande parte das referências proferidas aponta para uma perceção de injustiça organizacional, sendo mais acentuada quanto aos meios usados para alcançar determinados fins – injustiça procedimental.
- Os resultados revelam de modo inequívoco que a maioria das referências remete para um estado de conflito entre a atividade profissional e a vida privada, essencialmente, pelo tempo que a atividade profissional consome e que compete com o tempo destinado à vida privada.
- Identificamos, da maior parte dos respondentes, um comprometimento ao nível afetivo e instrumental para com a organização. Uma análise mais profunda das respostas sugere-nos que poderemos estar perante dois tipos de fenómeno: (1) resiliência psicológica, (2) os sujeitos ponderam a escassez de alternativas ou sacrifícios que resultariam da falta de emprego.
- Entre os sujeitos que responderam à questão, a sua maior parte, percebe alguma forma de pressão ou conflito indutor de esforço emocional.
- A categoria mais representativa para a variável satisfação profissional corresponde às recompensas, numa primeira ordem ao nível de fatores

sócio-emocionais seguindo-se o reconhecimento e/ou valorização do trabalho realizado e apenas numa terceira posição surgem os aspetos relacionados com a remuneração, prémios e benefícios materiais. Observa-se ainda que a maior parte dos sujeitos manifestam uma satisfação no trabalho do tipo estabilizada ou resignada, i.e., estão satisfeitos e, simultaneamente, procuram manter o seu nível de aspirações; outros há que perante uma insatisfação pouco definida procuram reduzir o seu nível de aspirações, adequando-se às condições do trabalho.

- No que concerne aos fatores motivacionais destacam-se as características das tarefas exercidas e as relações de contingência entre ganhos e investimento.
- Quanto ao grau de confiança registamos que é *Muito Bom a Bom* na relação com o superior hierárquico, *Bom a Suficiente* para com a organização e *Suficiente a Fraca* relativamente à Administração Pública.
- Verifica-se, nos dados, uma tendência generalizada dos indivíduos para permanecerem na organização onde exercem funções. E, quando manifestado o desejo de mudar é clara a opção de escolha para outra instituição pública. Apenas 11% das referências indicam o desejo de saída da Administração Pública e 15% indicam a vontade de mudar para outra organização da esfera pública ou para uma organização de âmbito privado.
- Dos resultados obtidos há sinais que denunciam uma exaustão física e/ou emocional. Tendência inversa foi registada na dimensão que concerne à perceção de auto-realização.
- No que concerne aos comportamentos de cidadania organizacional, para cada dimensão que avaliam, os dados revelam a assunção voluntária, pelos sujeitos, de comportamentos discricionários favoráveis à eficácia organizacional por facilitarem a concretização dos seus objetivos, mas

também pelas redes informais que potenciam a facilitação ou colaboração no exercício de funções de outros atores organizacionais.

- Na relação de transação pessoa-ambiente, o foco na expressão de emoções é a subcategoria mais representativa traduzindo a tendência dos sujeitos se focalizarem nas suas experiências manifestando sentimentos negativos. A segunda subcategoria de maior valor integra os indivíduos que de algum modo ponderam alternativas para lidar com o *agente stressor* através de estratégias de ação, independentemente do seu sentido.

A discussão dos resultados para resposta às proposições do estudo far-se-á no próximo capítulo.

CAPÍTULO 8 -

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

└┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘ └┘

8.1. NOTA INTRODUTÓRIA

Apresentados os resultados obtidos numa divisão lógica de acordo com o formulário das questões utilizado, chegou a altura de entrarmos no território da semântica da investigação empírica, ou seja, percebermos, pela via da competência linguística dos sujeitos, que naturalmente traduz a mobilização semiológica e semiogónica de significantes e significados, que, como é consabido, remete substantivamente para a capacidade de mobilização dos mesmos em presença de conhecimentos, afetos e emoções. A atmosfera envolvente de um significante não é a mesma para cada respondente, em presença do objeto denotativo. E esta é a razão que aumenta o risco de quem investiga, na razão direta do próprio desafio de uma metodologia de análise qualitativa.

Neste capítulo iremos proceder à leitura interpretativa dos dados que registámos e observámos, agora, num todo integrado para que, fundamentadamente, possamos discutir o modelo concetual que propusemos, através das respostas às proposições enunciadas (Quadro 8.1).

Nesta parte do trabalho é imperativo o confronto entre o referencial teórico que nos orientou no estudo com as respostas de todos os sujeitos participantes na parte empírica seja pela verbalização de opiniões/posições marcadamente assumidas, seja pelo que secretamente denunciam no que fica em subtexto.

Quadro 8.1: Correspondência entre os Objetivos Específicos, Proposições da Investigação associadas e Respectivas Perguntas do Inquérito

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	REF. QUESTÃO DO INQUÉRITO
Identificar o conteúdo e quem representa a outra parte no contrato psicológico dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa	P 1a P 1b ₁ P 1b ₂ P 1b ₃	P _{II} - Q1.1 P _{II} - Q1.2 P _{II} - Q11.1; Q11.2; Q11.3
Observar se as características demográficas - idade e tempo de serviço -, acentuam o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização	P 2a P 2b	P _I - Q3 P _I - Q5.1; Q5.2 P _{II} - Q2 P _{II} - Q9 P _{II} - Q10
Verificar quais as causas percebidas pelos colaboradores que determinam o sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 3a P 3b	P _{II} - Q1.1 P _{II} - Q2 P _{II} - Q4 P _{II} - Q8 P _{II} - Q11.1; Q11.2; Q11.3
Perceber de que modo a inteligência emocional, a perceção de justiça e suporte organizacional e o locus de controlo atuam como fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 4a P 4b ₁ ; P 4b ₂ ; P 4b ₃ ; P 4b ₄ P 4c P 4d	P _{II} - Q2 P _{II} - Q3 P _{II} - Q8 P _{II} - Q12 P _{II} - Q13
Averiguar a existência de comprometimento organizacional, equilíbrio entre a vida profissional e privada, esforço emocional, satisfação, motivação para o trabalho e confiança perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 5a ₁ ; P 5a ₂ ; P 5a ₃ ; P 5b P 5c P 5d P 5e P 5f	P _{II} - Q2 P _{II} - Q4 P _{II} - Q5; Q6 P _{II} - Q7 P _{II} - Q9; Q10 P _{II} - Q11 P _{II} - Q18

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	REF. QUESTÃO DO INQUÉRITO
Confirmar a existência de intenção de abandono, exaustão profissional, comportamentos de cidadania organizacional e estratégias de coping dos colaboradores perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 6a P 6b P 6c ₁ ; P 6c ₂ ; P 6c ₃ P 6d	P _{II} – Q2; Q9; Q10 P _{II} – Q14.1; Q14.2; Q14.3 P _{II} – Q15; Q16; Q19 P _{II} – Q17
Procurar padrões de comportamento para intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações	P 7a P 7b	- P _I -Q2; Q3; Q4; Q5; Q6; Q7; Q8; Q9 - P _{II} – Q1.1; Q2; Q3; Q4; Q6; Q7; Q8; Q9; Q10; Q11; Q12; Q13; Q14; Q15; Q16; Q17; Q18; Q19 - P _{II} – Q20

Legenda: P – Proposição; P_I – Parte I do questionário; P_{II} – Parte II do questionário;
Q – Número da questão.

8.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma discussão em que todos os intervenientes estejam absolutamente de acordo é uma discussão perdida.

(Albert Einstein)

Este é para nós um momento sublime no desenvolvimento deste trabalho. Como consubstanciou J. F. Almeida and Pinto (1975), “A explicação de um fenómeno ou de um conjunto de fenómenos, constituídos em objecto do conhecimento científico, tem como uma das suas dimensões mais importantes o enunciado das respectivas *causas*” (p.443) que nós perseguimos para que, uma vez compreendidas, possa haver lugar a intervenção ativa.

8.2.1. O conteúdo e a outra parte do contrato psicológico

Para primeira proposição procura identificar os termos do conteúdo do contrato psicológico dos colaboradores da Administração Pública, na *era* atual.

P 1a - Os termos do contrato psicológico dos colaboradores da Administração Pública integra novas cláusulas para além das que já estão identificadas na literatura

Antes de iniciarmos a discussão quanto às obrigações institucionais percebidas pelos colaboradores importa recordar que o questionário aplicado neste trabalho empírico foi preenchido entre os meses de março e maio de 2011.

De recordar, ainda, que nos fixamos, particularmente, nas *obrigações* organizacionais na perspetiva do colaborador.

Os resultados expressos no Quadro 7.3 do capítulo anterior integram termos que já havíamos encontrado noutros trabalhos empíricos com amostras de organizações de âmbito privado. Para esta discussão relevamos, porém, o

trabalho de Garcia et al. (2007), por ter utilizado uma amostra composta por 697 trabalhadores pertencentes a uma organização da Administração Pública de Espanha, segundo a ordem com se que apresentam no Quadro 8.2.

Encontramos, de certo modo, alguma correspondência entre os nossos resultados e aqueles que foram enunciados por Garcia e seus Colaboradores, ainda que com rara coincidência valorativa.

Se naquele estudo há uma maior relevância para “atender a factores sociales del trabajo (buen clima, buen trato ...) y algo también a los extrínsecos (estabilidad de empleo, buen sueldo ...), y en contraste, prestas menos atención a los factores intrínsecos del trabajo (trabalho interesante, participación en toma de decisiones, trabajo desafiante ...); no nosso estudo é preponderante a centralização dos termos do contrato em fatores motivacionais extrínsecos²¹⁵.

²¹⁵ Como vimos com (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007), distinguimos fatores extrínsecos como sendo aqueles que motivam o sujeito à adoção de comportamentos com a finalidade de uma recompensa material, social ou para não ficar sujeito a algum tipo de punição; de fatores intrínsecos que motivam a adoção de comportamentos de trabalho estimulados pelo entusiasmo que a execução de terminado trabalho exerce sobre o seu autor.

Quadro 8.2: Comparação dos termos do Conteúdo do Contrato Psicológico na Administração Pública Portuguesa (segundo a nossa investigação de 2011) com os Termos Apresentados por Garcia et al. (2007), num estudo na Administração Pública Espanhola

TERMOS DO CONTRATO PSICOLÓGICO (RESULTADO DA NOSSA INVESTIGAÇÃO, 2011)	TERMOS DO CONTRATO PSICOLÓGICO (SEGUNDO GARCIA ET AL., 2007, PP. 408- 409)
Remuneração, incentivos, benefícios e reconhecimento social e material	↓ “...las obligaciones con más frecuencia”
Justiça, equidade de procedimentos e tratamento	“Proporcionar un trabajo razonablemente estable”
Clarificação e operacionalização dos termos do contrato formal	“Garantizar un trato justo por parte de la dirección y del superior inmediato”
Estabilidade na relação formal de emprego	“Proporcionar oportunidades de trabajo junto con otras personas de manera agradable”
Flexibilidade de horário e lugar de exercício de funções	
Oportunidades de formação e desenvolvimento profissional	↓ “...las menos frecuentes”
Apoio colaborativo e adequadas condições laborais	“Proporcionar un trabajo desafiante”
Qualificação e competência dos superiores hierárquicos	“Ayudar a tratar con problemas que encuentra el empleado fuera del trabajo”
Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional	“Permitir la participación en decisiones importantes”

Estaremos, atualmente, perante uma conceção humana, fundamentalmente, de natureza económica (*homo-economicus*)? Estamos em crer que não! Tanto mais que a invocação de obrigações/compensações externas não são eminentemente de ordem material, mas também social e afetiva (Paraíso et al., 2012).

Percebemos que há, da parte dos sujeitos, um sentimento de perda na relação formal e, como tal, a necessidade de integrarem cláusulas no contrato psicológico que, de resto, se encontram perfeitamente estatuídas por normativos legais relativos à relação jurídica de emprego público (como sejam, a título de exemplo, a remuneração, caraterização do posto de trabalho,

formação ou programa de higiene e saúde do trabalho) que, entretanto, ficaram a descoberto pelas medidas de austeridade.

Situação complexa de distorção de princípios fundamentais, pois, como argumenta Zippelius (1997), para além da questão de legitimação²¹⁶, há que atender à orientação da comunidade estatal por o sentido de condição de vida humana:

A conduta social, tal como no fundo o comportamento humano não é regulada suficiente e seguramente através de instintos. Por isso, devem criar-se artificialmente modelos de conduta, segundo os quais os indivíduos possam harmonizar as suas acções de maneira socialmente tolerável, previsível e segura. (...) Só as ordenações normativas de conduta fornecem uma certeza de orientação, indispensável para uma convivência proveitosa. Sem ela não há estabilidade social. A sua falta inquieta também psiquicamente os indivíduos (p.48).

Espera-se, porventura, algo que não esteja já proclamado na Declaração Universal dos Direitos Humanos? - “quem trabalha tem direito a uma remuneração equitativa e satisfatória, que lhe permita e à sua família uma existência conforme com a dignidade humana, e complementada, se possível, por todos os outros meios de proteção social” (n.º 3 do artigo 23.º).

Outros resultados que obtivemos neste estudo corroboram a pesquisa de Garcia et al. (2007), como sejam, um tratamento justo por parte da direção e dos superiores hierárquicos diretos, promoção de um clima de trabalho harmonioso e apoio colaborativo no âmbito da esfera privada do indivíduo.

²¹⁶ Quanto ao conceito normativo da legitimação, para Zippelius (1997), “As teorias da justificação, em sentido restrito, não têm por objectivo a simples explicação do porquê do poder político e como ele consiste na realidade, mas a demonstração da sua legitimação (p. 149). Acrescenta ainda o autor que “o poder do Estado, só será, pois, considerado legítimo se procurar realizar a sua função ordenadora e compensadora, com base no máximo consentimento e participação possível de todos (p.150). Neste sentido “a busca da legitimidade não pode, pois, significar, sem mais, que basta consultar a opinião maioritária (...) têm de se tomar medidas conducentes a um esclarecimento racional tão amplo quanto possível da possibilidade de consenso” (p.153).

Dos resultados apresentados há duas categorias que nos oferecem uma reflexão particular. A primeira respeita à falta de clarificação de funções e objetivos que os sujeitos sugerem inexistentes ou pouco claros. Não seria previsível que viéssemos a obter tal resultado. Com efeito, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi concebido para integrar o sistema de planeamento e o ciclo de gestão de cada organismo e avaliar a conformidade com os objetivos estratégicos plurianuais (A. Azevedo, 2007). Significa, de acordo com o normativo legal, que as instituições estão obrigadas ao cumprimento de uma metodologia de definição de objetivos em cascata, do topo à base. Certo é que a expressão dos sujeitos vem ao encontro das palavras de Vaz (2008)

é sabido existirem situações em que se verifica a completa ausência de negociação ou contratualização de objetivos. Tal sucede nos casos em que os objetivos são definidos unilateralmente pela hierarquia, sem que os mesmos, em termos práticos, possam ser negociados ou sequer questionados, seja quanto ao seu conteúdo funcional ou ainda quanto ao seu controle ou monitorização (indicadores de medida). (p.8)

A ausência de especificação dos termos da relação de trabalho ou de uma clara definição de funções ou metas de serviço poderá remeter para um território de frustração ou conflito interior no sujeito, ou mesmo para situações de improdutividade. Com efeito, de acordo com Robbins (2008), tendencialmente, a especificação dos objetivos alavanca um maior nível de desempenho do que um incentivo circunstancial, do género: “faça o seu melhor”. Esclarece, ainda, o autor que é o carácter específico do objetivo que atua como estímulo interno.

A segunda reflexão no sentido em que percebemos o apelo a uma certa desvinculação (afastamento físico e de envolvimento) para com a organização. Entendimento corroborado, desde logo, pela parca manifestação de interesse dos sujeitos por uma participação ativa na tomada de decisão e na vida política da organização. Depois, pela forma com que tão veemente apelam para a previsão de teletrabalho.

Por fim, uma nota para a invocação de superiores hierárquicos mais qualificados e mais competentes. Na obra de Zippelius (1997), a propósito da atribuição de cargos públicos, advoga o autor que

A fim de se criar uma organização do Estado capaz de agir, não basta definir normativamente uma ordem geral de competências (...) e instituir as autoridades concretas (âmbitos e funções) nela previstas (...). É ainda necessário que os cargos assim constituídos sejam atribuídos a determinadas pessoas. (p.131)

Independentemente da via pela qual ocorra o provimento de determinado cargo (pela força imediata da lei, por designação, por eleição ou por procedimento concursal), o seu titular deve, dentro da margem de discricionariedade que a função lhe confere, gerir ... mas sobretudo ser líder²¹⁷.

Os autores Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007) esclarecem que gestão e liderança não são sinónimos. É comumente aceite que “a liderança é um processo mais ‘quente’ do que a gestão” (p.333), expressão cujo sentido entendemos pois, como aventam Kiel and Watson (2009).

Affective leadership and emotional labor are close allies. Wise managers know that motivating people, keeping people, and creating productive work environments require positive affect. Unfortunately, not all people develop these skills. Anyone unfortunate enough to work for a high-IQ (cognitive skills) but low-EQ (emotional skills) manager understands this conundrum. These often manipulative types leave floods of organizational disasters behind them. The emotionally detached and low-affect manager can create many organizational disabilities (p.22).

Identificado o conteúdo do contrato psicológico iremos verificar com quem os colaboradores o estabelecem.

²¹⁷ Conceitos que Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) bem distinguem, atenta a doutrina de Bennis e Nanus (1985), “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar.” (p.333)

P 1b1 - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública percebe o Estado como o representante da outra parte no seu contrato psicológico

P 1b2 - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública percebe a sua organização como o representante da outra parte no seu contrato psicológico

P 1b3 - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública percebe o seu superior hierárquico como o representante da outra parte no seu contrato psicológico

Na literatura encontramos duas correntes: uma que considera que “os colaboradores tendem a ver as ações dos gestores intermédios como ações da própria organização” (Leiria et al., 2006, p. 75); outra, sustentada no modelo de Guest, que a contraria pelo facto de que “não são estes os responsáveis pela definição da estratégia de negócio ou das práticas de gestão” (Leiria et al., 2006, p. 75), deixando-se uma remissão implícita para uma entidade virtual. E se esta identificação não é consensual em organizações de âmbito privado onde a estrutura orgânica e funcional é nominalmente clara, que dizer de um quadro composto por órgãos de soberania, classes políticas e dirigentes que *dão corpo a uma entidade empregadora* que, por uma relação jurídica de emprego público com os seus colaboradores, procuram satisfazer Bens Comuns expressos por uma vontade coletiva de interesse público?

Considerando que as organizações onde os sujeitos participantes no nosso estudo empírico dependem da Administração Central do Estado [sendo que as entidades da Administração direta do Estado estão hierarquicamente subordinadas ao Governo (poder de direção) e as entidades da Administração indireta do Estado estão sujeitas à sua superintendência e tutela (poderes de orientação, de fiscalização e controlo)], parece-nos que os resultados obtidos não sustentam nem uma tese nem a outra, mas apontam para uma realidade diferente, ou seja, tendencialmente, os sujeitos percebem a organização

(entenda-se: o(s) representante(s) máximo(s) da entidade) como a outra parte legítima do contrato psicológico, confirmando-se positivamente a proposição enunciada em P 1b2.

Quanto aos motivos que justificam a opção dos sujeitos, já os referimos no ponto 7.2.3. Respeitam, essencialmente, (1) ao reconhecimento do poder discricionário de gestão e administração; (2) ao facto daqueles serem os responsáveis máximos da organização; (3) pela maior proximidade na relação de trabalho; (4) por se crer que com eles será possível o estabelecimento de um maior vínculo dos termos do contrato; (5) pela relação de confiança que sustêm na interação.

A natureza orgânica e funcionamento das instituições da Administração Pública são, de facto, de exceção, como vimos no segundo capítulo. Parece-nos que será importante, agora, sabermos um pouco mais acerca da dimensão da organização, pois, tendencialmente, quanto maior o número de pessoas afetas maior a hierarquização da estrutura (Quadro 8.3).

Quadro 8.3: Caracterização da Dimensão da Organização - Quanto ao Número de Elementos - para os Sujeitos que Percecionam o Presidente/Diretor como a Outra Parte do Contrato

DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO EM FUNÇÃO DO NÚMERO DE ELEMENTOS	NÚMERO DE RESPONDENTES
➤ Inferior a 20	4
➤ De 20 a 50	9
➤ De 50 a 100	28
➤ De 100 a 150	22
➤ De 150 a 200	16
➤ De 200 a 300	6
➤ De 300 a 400	4
➤ Mais de 400	15

Se atendermos à classificação preceituada no Código do Trabalho podemos concluir, pelo quadro anterior, que os sujeitos que percecionam o Presidente/Diretor como o representante da outra parte do contrato psicológico se encontram afetos a organizações de média a grande dimensão²¹⁸, pressupondo, portanto, elevada hierarquização da estrutura orgânica.

8.2.2. Caraterísticas demográficas e o vínculo psicológico do indivíduo na organização

As mudanças que se registam nas relações de trabalho confrontam-nos com a necessidade de questionar acerca do vínculo psicológica dos sujeitos.

Neste ponto do trabalho discutimos eventuais influências de caraterísticas demográficas – idade e tempo de serviço (na Administração Pública e na atual organização) – na vinculação dos indivíduos às organizações.

A vinculação dos indivíduos à organização é frequentemente designada pela literatura por *implicação organizacional* (J. M. C. Ferreira et al., 2001), terminologia que nós substituímos por comprometimento organizacional pelas razões invocadas em capítulo 3.

A variável do comprometimento organizacional foi analisada pelas questões 9 e 10. Nesta discussão iremos introduzir os resultados obtidos, igualmente, para a questão 2 pelo facto de entendermos que, para além de nos proporcionar prenúncios quanto à intenção de permanência na organização, terá um papel de controlo de consistência dos resultados.²¹⁹

²¹⁸ Para a determinar a dimensão das empresas quanto ao número de trabalhadores e, assim, aplicação da legislação laboral, o Código do Trabalho (que transpõe diretivas internacionais) considera: (1) Microempresa – a que emprega menos de 10 trabalhadores; (2) Pequena Empresa – a que emprega de 10 a menos de 50 trabalhadores; (3) Média Empresa – a que emprega de 50 a menos de 250 trabalhadores; (4) Grande Empresa – a que emprega 250 ou mais trabalhadores.

²¹⁹ Recordamos, no essencial, o enunciado das questões referidas neste parágrafo:
Q2 - Gostaria de mudar de emprego?

Para responder às proposições enunciadas em P 2a e P 2b tomámos como referência as respostas dos sujeitos que (1) não têm intenção de abandonar a organização onde exercem atualmente funções, (2) voltariam a escolher a atual profissão, e (3) recomendariam um emprego na sua organização a um familiar ou amigo e que, cumulativamente, representam a maior parte da população do estudo.

Recordamos a redação da proposição P 2a:

P 2a - Regista-se um efeito proporcional entre a idade e o vínculo psicológico na sua relação com a organização

Os resultados obtidos são os que se apresentam resumidamente no Quadro 8.4 e se representam no Gráfico 8.1.

Quadro 8.4: Relação da Variável Idade e Vínculo Psicológico

IDADE (ANOS COMPLETOS)	DESEJA MANTER O EMPREGO	VOLTARIA A ESCOLHER A PROFISSÃO	RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR
	(EM NÚMERO DE REFERÊNCIAS CODIFICADAS)		
Inferior a 26	4	5	4
De 26 a 30	4	9	7
De 31 a 35	15	19	11
De 36 a 40	26	29	19
De 41 a 45	18	27	22
De 46 a 50	24	21	21
De 51 a 55	18	17	14
Superior a 55	15	11	9
TOTAL DE REFERÊNCIAS	124	138	107

Q9 - Voltaria a escolher esta profissão?

Q10 - Recomendaria um emprego na sua organização a um amigo ou familiar?

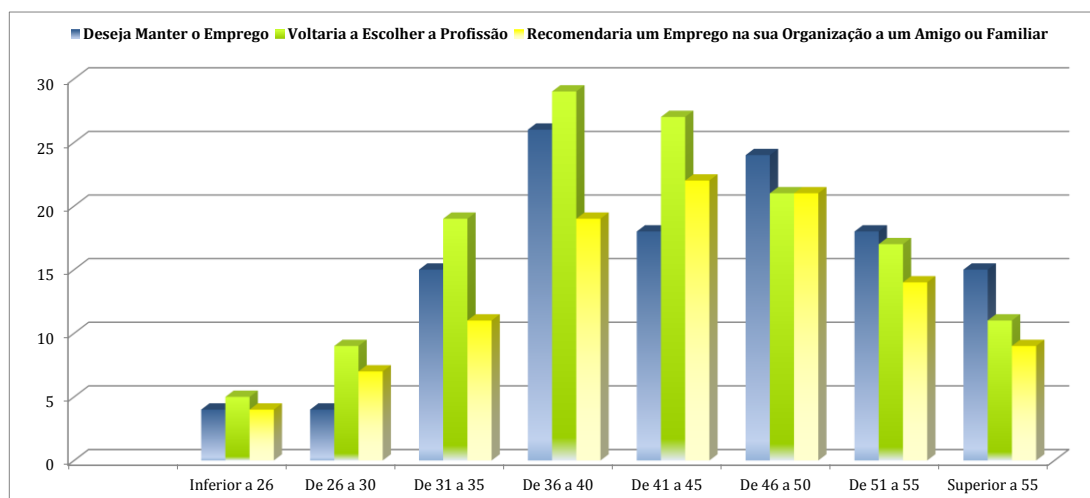


Gráfico 8.1: Relação da variável idade e vínculo psicológico

Os estudos de Mathieu e Zajack (1990), citados por Esteves (2008), identificam “uma correlação positiva, fraca, mas significativa, entre a idade e a implicação afectiva” (p.69). De acordo com a mesma autora, ao invocar o trabalho de Meyer e Allen de 1997, indica que é difícil encontrar uma justificação para aquela relação de causalidade, ainda assim, como sugere, de acordo com estes últimos autores é “possível que os trabalhadores mais velhos tenham experiências de trabalho mais satisfatórias” (p.69). Não encontramos nos nossos resultados elementos que nos permitam corroborar esta tese. Com efeito, verificamos que há uma relação proporcional positiva entre a idade e o comprometimento, atingindo o seu ponto de maior expressão na idade compreendida entre os 36 e os 40 anos, a partir da qual a relação é inversamente proporcional, i.e., à medida que aumenta a idade a vinculação é menor.

Façamos um exercício idêntico ao de P 2a, agora, em relação ao tempo de serviço na Administração Pública e na organização em que cada sujeito exerce funções. Antes, porém, enunciamos a proposição P 2b:

P 2b – Regista-se um efeito proporcional entre o tempo de serviço na Administração Pública e/ou na atual instituição onde exerce funções e o vínculo psicológico na sua relação com a organização

Os resultados são os que se apresentam no Quadro 8.5 e Quadro 8.6 com as respectivas representações esquemáticas através do Gráfico 8.2 e Gráfico 8.3.

Quanto à relação com o tempo de serviço na Administração Pública:

Quadro 8.5: Relação da Variável Tempo de Serviço na Administração Pública e Vínculo Psicológico

TEMPO DE SERVIÇO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ANOS COMPLETOS)	DESEJA MANTER O EMPREGO	VOLTARIA A ESCOLHER A PROFISSÃO	RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR
	(EM NÚMERO DE REFERÊNCIAS CODIFICADAS)		
Inferior a 1	9	12	10
De 1 a 3	10	12	8
De 4 a 6	5	7	5
De 7 a 9	1	6	3
De 10 a 12	14	15	11
De 13 a 15	18	18	10
De 16 a 18	5	9	8
De 19 a 21	13	15	13
De 22 a 24	8	10	10
De 25 a 27	14	11	9
De 28 a 30	3	4	4
Mais de 30	24	19	16
TOTAL DE REFERÊNCIAS	124	138	107

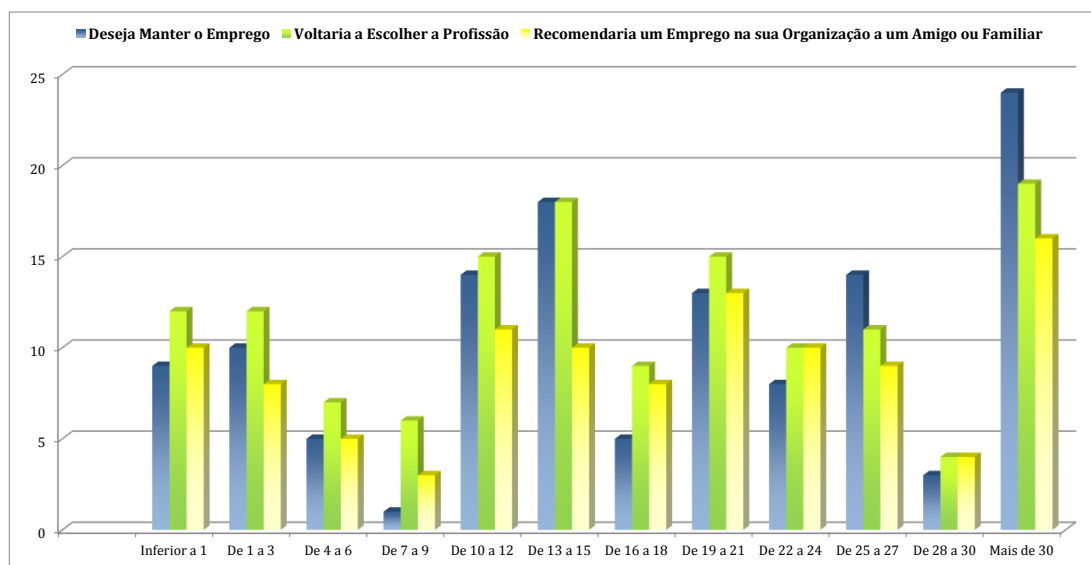


Gráfico 8.2: Relação da variável tempo de serviço na Administração Pública e vínculo psicológico

Quanto à relação com o tempo de serviço na atual organização:

Quadro 8.6: Relação da Variável Tempo de Serviço na Atual Organização e Vínculo Psicológico

TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO ATUAL (ANOS COMPLETOS)	DESEJA MANTER O EMPREGO	VOLTARIA A ESCOLHER A PROFISSÃO	RECOMENDARIA UM EMPREGO NA SUA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR
	(EM NÚMERO DE REFERÊNCIAS CODIFICADAS)		
Inferior a 1	14	19	13
De 1 a 3	26	32	23
De 4 a 6	13	21	13
De 7 a 9	11	14	10
De 10 a 12	11	11	9
De 13 a 15	7	6	8
De 16 a 18	8	12	10
De 19 a 21	8	3	6
De 22 a 24	7	7	3
De 25 a 27	7	5	6
De 28 a 30	6	6	2
Mais de 30	6	2	4
TOTAL DE REFERÊNCIAS	124	138	107

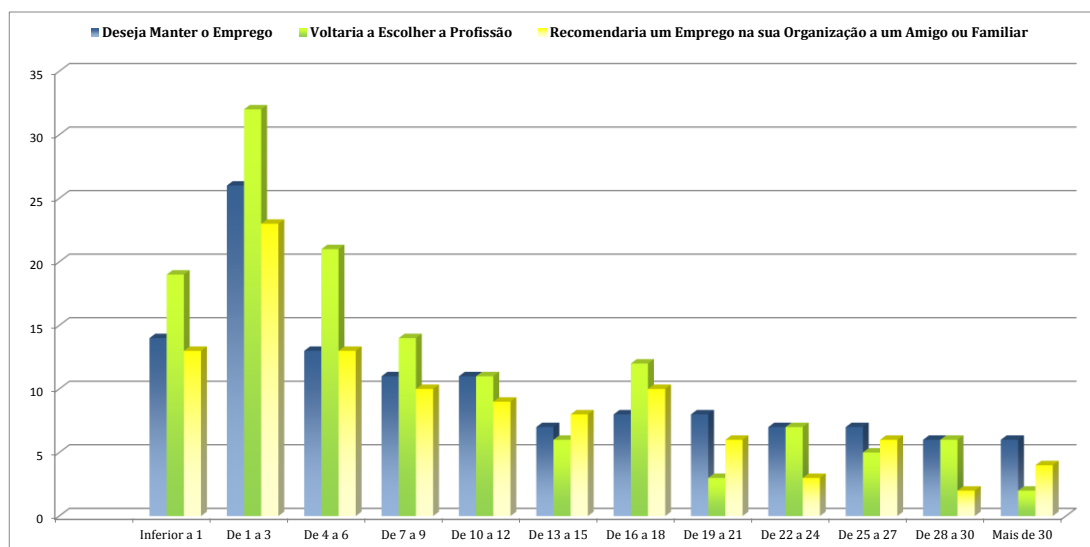


Gráfico 8.3: Relação da variável tempo de serviço na atual organização e vínculo psicológico

Para o estudo da proposição P 2b socorremo-nos, de novo, do trabalho de Esteves (2008). De acordo com a autora, e atenta investigação que observou, existe uma correlação positiva fraca, mas significativa entre antiguidade na organização e o comprometimento afetivo. Segundo a mesma fonte, para Meyer e Allen (1997), uma razão que poderá justificar esta correspondência sugere que os indivíduos com maior antiguidade, i.e., com maior tempo de serviço, tenderão a ter uma melhor posição na organização.

A análise do Gráfico 8.3, bem como pelas justificações que obtivemos dos sujeitos para as questões em análise sugerem-nos que será mais provável que este fenómeno esteja associado ao processo de ajustamento pessoa-organização onde o processo de socialização²²⁰ tem um papel fundamental na formação dos laços que ligam os sujeitos ao meio onde exercem funções e reforçam esta coesão no tempo.

²²⁰ O qual integra três momentos cruciais: (1) aquisição por parte do sujeito de um conjunto de comportamentos que visam o desempenho adequado, (2) desenvolvimento de competências diversas que enriqueçam o trabalho, (3) ajustamento aos valores e às normas do (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) esquematizam o processo de ajustamento pessoa-organização no tempo do seguinte modo (Figura 8.1):

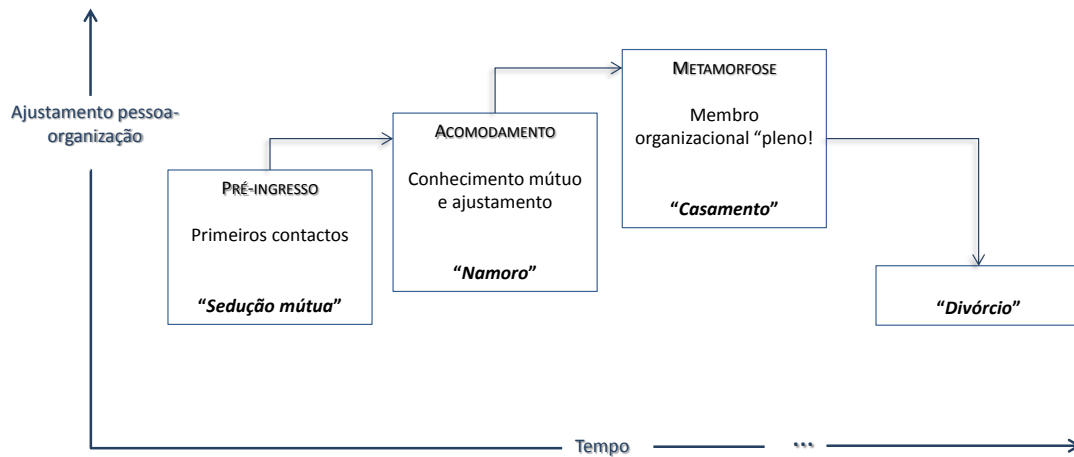


Figura 8.1: Processo de ajustamento pessoa-organização no tempo

Fonte: Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 209)

No que concerne ao tempo de serviço na Administração Pública, não encontramos suporte nos dados que permitam justificar uma relação de causalidade inequívoca entre esta variável e uma maior vinculação psicológica com a organização.

Do que antecede, neste ponto de discussão, os resultados apenas nos propiciam um suporte parcial às proposições formuladas.

Assim, as evidências empíricas encontradas sugerem-nos uma maior vinculação dos sujeitos até aos 40 anos de idade. O tempo de serviço na organização também não se revelou proporcional à vinculação num período de longo prazo. Regista-se um efeito progressivo e proporcional até ao terceiro ano de permanência na organização – período que associamos ao processo de ajustamento pessoa-organização -, ano a partir do qual se começa a verificar um decréscimo também este progressivo.

8.2.3. Causas percebidas no sentimento de incumprimento do contrato psicológico

O contrato psicológico concebe, como vimos, um conjunto de termos mais concretos ou mais abstratos, mais subjetivos ou mais específicos, num quadro mental de cada indivíduo. Vimos, também, que a percepção de incumprimento do contrato psicológico ocorre quando os colaboradores percebem que a organização negligenciou ou não cumpriu os termos do seu contrato (Conway & Briner, 2005; Tyagi & Agrawal, 2010), a que corresponde, na terminologia de Morrison e Robinson (2000) citados por (J. A. Hill et al., 2009), ao estado de negação e/ou incongruência traduzido por um sentimento de discrepância entre o que foi percebido como prometido e o que foi percebido como satisfeito. Naturalmente que, nesta eventualidade, dois fatores são determinantes: por um lado a importância que o sujeito atribui à promessa (saliência), por outro, o grau em que o indivíduo observa a atuação da organização face ao que interiormente estabeleceu como prometido (vigilância).

Da interpretação que cada sujeito faz, entre o percebido como prometido e satisfeito pela organização com o cumprimento das suas obrigações, sobrevém uma situação de quebra do contrato psicológico quando o resultado denuncia um desequilíbrio com prejuízo para o sujeito, situação que poderá evoluir para um estado de violação do contrato se o seu titular perceber que não haverá condições de o manter.

Numa perspetiva teórica, os efeitos da percepção de incumprimento²²¹ relacionam-se com uma diminuição do desempenho, da satisfação com o trabalho, de comprometimento organizacional, de uma própria predisposição para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional, manifestando-se o desejo de abandono da organização (Conway & Briner, 2005).

²²¹ Que poderá ir de uma situação de quebra à violação do contrato psicológico.

Ora, como enunciávamos na nossa questão de investigação, se atendermos à atual conjuntura política, social e económica, bem como às medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de pessoas na Administração Pública, seria expectável – em tese – um estado de perceção de violação do contrato psicológico e, em consequência, o abandono por parte dos Colaboradores da Administração Pública. Situação que não se verifica, pelo menos de forma massiva.

Se considerarmos que o cenário de crise a que nos referíamos anteriormente é generalizada a todos os setores de atividade podemos, mesmo sem grandes evidências empíricas, compreender as razões pelas quais não estamos perante um fenómeno de abandono voluntário generalizado na Administração Pública. Posição que se afigura mais controversa resulta do facto dos sujeitos, quando questionados se **gostariam de mudar** de emprego ²²², responderem maioritariamente: NÃO (60% dos participantes do nosso estudo empírico).

Mais, das referências obtidas pelas justificações à mesma questão, 72% expressam o desejo de permanecer na Administração Pública ²²³ quando, apenas, 11% manifestam um claro desejo de mudança para uma instituição de natureza privada.

Ora, coloca-se a questão de indagarmos se efetivamente estamos perante uma situação de quebra ou violação do contrato psicológico ou se partimos de uma premissa que não tem sustentação no referencial teórico.

Recordemos a primeira alínea da terceira proposição:

P 3a - Os sujeitos do estudo revelam um claro sentimento de rutura ou violação do contrato psicológico

²²² Questão n.º2.

²²³ De recordar que vários respondentes manifestam desejo de mudar para outra instituição mas, ainda assim, integrada na Administração Pública.

Da literatura compulsada verificámos que diversos estudos apontam a *justiça percebida* e a *confiança* como variáveis potencialmente preditoras do cumprimento ou quebra do contrato psicológico e consequentes reações de atitude e comportamentais (e.g. Cantisano et al. (2005); Garcia et al. (2007)). Nas palavras de Garcia et al. (2007), numa referencia ao trabalho de Guest e Conway (2002), “la consideración de las percepciones de justicia y confianza junto al grado de cumplimiento de las promesas, nos permite hacer una evaluación más completa del estado actual de la relación de empleo entre el empleado y su empleador” (p. 396).

Neste espírito iremos observar e discutir o comportamento das variáveis justiça percebida (questão n.º 8 do inquérito) e confiança (questão n.º 11 do inquérito) através dos resultados apresentados anteriormente (capítulo 7).

No que concerne à categoria que designámos *perceção de (in)justiça organizacional* os resultados obtidos são inequívocos e apontam no sentido de que uma clara maioria dos respondentes entendem que não têm um tratamento justo nas interações quotidianas com os representantes da organização em que exercem a sua atividade profissional.

Já para a variável confiança, e sendo bastante atendermos aos valores mais representativos, podemos comprovar que na medida em que subimos na estrutura hierárquica o grau de confiança vai decrescendo. Recorde-se, a propósito, que de modo preponderante os sujeitos percecionam a organização, representada pelo seu Presidente/Diretor, como a outra parte no contrato psicológico.

A confiança é a questão nuclear do contrato psicológico e proporcional à perceção de cumprimento (D. M. Rousseau, 1995). Uma vez estabelecida, entre os representantes do contrato, ficam consolidadas as condições para a assunção de compromissos (Correia & Mainardes, 2010). Em circunstâncias contrárias os indivíduos sentem-se menos predispostos a investir emocional e comportamentalmente na relação (Robinson & Rousseau, 1994). A confiança tem, assim, como função gerir a imensa variabilidade de estímulos a que o

sujeito está exposto numa assunção voluntária do risco em ambientes altamente instáveis e de incerteza, como aqueles que vivemos atualmente.

Um contrato sustentado na confiabilidade entre as partes, tendencialmente, reduz a necessidade de atribuição de compensações imediatas, pois acredita-se que em algum momento os compromissos assumidos serão honrados. Neste sentido as experiências percebidas como justas são fulcrais no desenvolvimento de um processo de confiança nos relacionamentos em contexto de trabalho. Como defende Correia and Mainardes (2010) “a justiça percebida alavanca a relação de confiança, constituindo-se [estas] como variáveis mediadoras entre o cumprimento ou quebra do contrato psicológico e as suas consequências aos níveis das atitudes e comportamentos” (p. 274).

No confronto dos nossos resultados com a literatura, de modo enfático a que acabamos de invocar, concluímos que há manifestamente um sentimento de incumprimento do contrato psicológico que, apesar de não ter expressão significativa numa intenção de abandono voluntário das organizações da Administração Pública, percorre, entre os sujeitos, a escala que medeia um estado de quebra ao de violação, como se pode confirmar pelas justificações apresentadas no capítulo anterior, na voz dos respondentes.

Na linha do pensamento que aduzíamos importa, agora, averiguar: percebida a discrepância entre expectativas/obrigações da instituição e o que é recebido, para além do sentimento de incumprimento e a perda de confiança que se vai acentuando, o que modera esta relação entre os sujeitos e as organizações a que estão afetos? Quais as consequências (para o sujeito e organização) em termos de atitudes e comportamentos?

Estas são as questões que iremos abraçar nos pontos que se seguem. Antes, porém, cumpre-nos responder à proposição enunciada em P 3b.

P 3b - As causas que revelam o sentimento de incumprimento, indicadas pelos sujeitos do estudo, incidem fundamentalmente em medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade ou na quebra de uma relação afetiva

Uma vez conhecidos os termos do contrato psicológico valorizados pelos sujeitos da nossa investigação iremos, para cada item, registar o sentimento predominante que retivemos da análise dos questionários.

➤ Remuneração, incentivos, benefícios e reconhecimento social e material

Muito embora sejam proferidas referências à redução da salarial – uma das primeiras medidas da política de austeridade -, é mais pronunciado um desejo de reconhecimento justo e equitativo, seja de natureza material ou emocional; bem como a aplicação, sem reservas, de normas previstas pelos instrumentos legais vigentes, justificados pelos respondentes:

- “Impossibilidade de corte parcial de vencimento”
- “Correlação de parte do vencimento com o cumprimento de objetivos”
- “Um contrato anual relacionado com o desempenho efetivo, no qual constassem os objetivos a atingir e o respetivo sistema de incentivos e penalizações”
- “Modelo que permitisse a afetação do vencimento em função dos objetivos alcançados, ou seja, a valorização do trabalho realizado”
- “Prémios de produtividade”
- “Remuneração das horas extraordinárias (monetária/dias de descanso)”
- “Salvaguardar o aumento de escalão de 3 em 3 anos caso os objetivos fossem superados nesses mesmos 3 anos”
- “Prémios para os funcionários mais produtivos”
- “Regalias inerentes ao desempenho de “Relevante” sem condicionalismos de quotas, a atribuir ‘aos amigos’ “
- “Quantificar a responsabilidade”
- “Respeito pelos trabalhadores”
- “Mecanismos de reconhecimento e valorização do esforço individual”
- “Relacionamento do dia a dia”
- “Valorizam das pessoas consoante o seu desempenho”

➤ Justiça, equidade de procedimentos e tratamento

Da experiência dos sujeitos do estudo pudemos registrar fundamentos que explanam percepções de um desequilíbrio na relação, com alguma expressão no que concerne às consequências de uma prática de política de contenção orçamental mas, sobretudo, uma consciência de iniquidade ao nível do tratamento interpessoal e procedimental. Seguidamente, transcrevemos breves trechos, do material recolhido pelo questionário:

- “Critérios consubstanciados numa avaliação de desempenho diferente da que temos e que me parece estribada em critérios meramente economicistas que visam impedir o mais possível a progressão nas carreiras”
- “Não receio exigências, pois até defendo que as instituições devem exigir sempre o maior empenho e compromisso dos trabalhadores com os seus objetivos e resultados. Não posso, contudo, tolerar alterações às “regras do jogo” a qualquer momento e sempre em desfavor da parte mais fraca desta relação”
- “Trabalho há muitos anos nesta instituição dei muito por ela e agora, reduzem-me o vencimento? Digam-me onde errei?!”
- “Direito inequívoco de que a Regulamentação fixada pelo SIADAP seja cumprida e que os prémios que lhe estão inerentes sejam pagos”
- “Respeito pelos termos do contrato, sem alterações injustas a qualquer tempo”
- “Justiça e equidade de procedimentos”
- “Respeito pelos trabalhadores”
- “Maior clareza e definição das regras aplicáveis”
- “Desenvolver funções para as quais foi contratado e não outras”
- “Compromisso de avaliação de funções”
- “Honestidade”
- “Contratualização “efetiva” de Objetivos / Metas / Indicadores”
- “A celebração de um documento de confiança”
- “Não acredito hoje em dia na palavra de honra”
- “Garantia de equidade na distribuição de trabalho”
- “Garantia de equidade nas oportunidades de desenvolvimento profissional”

➤ Clarificação e operacionalização dos termos do contrato formal

Como demos nota anteriormente, pelo conhecimento que temos da literatura acerca dos contratos de trabalho e pela legislação vigente sobre a gestão e avaliação do desempenho, não era previsível que viéssemos a obter expressão numa categoria desta natureza.

Gerir o desempenho é como elucida Camara et al. (2007) um processo que, numa intenção primária, procura alinhar os objetivos individuais aos objetivos institucionais. Pressupõe o estabelecimento de planos específicos de ação, subdivididos em cascata pela estrutura hierárquica, que culminará na especificação clara e inequívoca do que se pretende de cada colaborador, incluindo as competências comportamentais. Como sustentam os autores a gestão do desempenho alavanca as condições necessárias “para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os Colaboradores exercem as suas funções” (p.411).

Nos termos preconizados pelo número 1 do artigo 8.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública articula-se com o ciclo de gestão de cada serviço que deverá integrar as seguintes fases:

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na [presente] lei.

Comparemos, agora, o articulado da lei com as respostas obtidas, como tem sido nosso apanágio, nas palavras dos sujeitos do estudo:

- “Negociação para ultrapassar lacunas e omissões na Lei, que acabam por ser restritivas no desempenho eficaz”
- “É muito importante sabermos o que se espera de nós e como o que nós podemos contar”
- “Maior especificação dos termos da relação de trabalho”
- “Clarificação de objetivos a atingir”
- “Incluir a relação com os objetivos e estratégias para garantir uma maior eficácia no trabalho”
- “As aptidões individuais para alcançar os objetivos, em termos práticos e não abstratos”
- “Estabelecimento de planos de eficiência em função das metas atribuídas”
- “Relações específicas a desempenhar (conteúdo funcional)”
- “Alargamento de funções”
- “Uma maior autonomia”

Parece-nos clara a existência de um desfasamento entre os propósitos e o espírito da Lei, por um lado, e aquela que circunstancialmente se instituiu entre as rotinas e práticas organizacionais, por outro. Mas, poderá, de algum modo, afirmar-se que há uma relação de causa/efeito entre as medidas de austeridade introduzidas para controlo da despesa pública e a parca (ou ausência da) clarificação e operacionalização dos termos do contrato formal de trabalho?

Eventualmente, na medida em que, conforme estabelecido pela Lei de Orçamento de Estado para 2010, a avaliação do desempenho e o tempo de serviço prestado não são contabilizados para efeitos de promoção e progressão, em todas as carreiras, cargos e/ou categorias. Apesar de não termos evidências empíricas substantivas para asseverar de modo categórico uma relação de causa/efeito, podemos corroborar a tendência que os dados agora obtidos apontam com o trabalho empírico realizado por J. H. Dias and Paraíso (2011), numa instituição pública, em momento anterior à publicação da Lei orçamental, no qual se consignavam fragilidades na aplicabilidade da Lei, “desde aspectos inerentes à formulação dos objectivos, ao plano de ações, relacionamentos interpessoais ou consequências ao nível do comportamento individual” (p.117)

havendo já, entre os indivíduos que integraram aquele estudo, o sentimento de que os objetivos reais do sistema de avaliação seriam de controlo orçamental.

➤ **Estabilidade na relação formal de emprego**

Muito embora perdurem registos de um modelo da Administração Pública que, em si mesma, preserva uma especificidade funcional e institucional, enquanto garante e agente do interesse público, e que o distingue do modelo laboral aplicável à generalidade dos trabalhadores por conta de outrem, é notória a introdução de princípios de eficiência e eficácia económica característicos de um modelo de gestão privada. Ora, aquele velho acordo traduzido num “exercício de funções públicas [configurado] não como um direito mas sim como um dever, uma espécie de sacerdócio a que só deveriam ascender os que tivessem vocação para tal” (Moura, 2004, p. 31) diluiu-se há muito no tempo e, hoje, a prática é de tal forma permeável e vulnerável às relações de trabalho na Administração Pública que se permite, por normativos autónomos, a desvinculação de princípios instituídos na Lei Fundamental. Exemplo de tal atuação, e justificados politicamente por imperativos de consolidação orçamental, é o caso da redução remuneratória, suspensão do pagamento das prestações referentes aos ditos subsídios de férias e de Natal, redução dos valores previstos para ajudas de custo, trabalho extraordinário e trabalho noturno nas fundações públicas e nos estabelecimentos públicos; proibição de valorizações remuneratórias (designadamente: alterações de posicionamento remuneratório, progressões, promoções, nomeações, graduações em categoria ou posto superiores aos detidos, atribuição de prémios de desempenho), medidas, entre outras, que não tiveram quaisquer provimento sobre as relações de trabalho no setor privado.

Da análise que fazemos há, de facto, um sentimento de instabilidade que é acentuado pela política de austeridade, verbalizado pelos sujeitos do estudo por termos como os que seguidamente expomos a título de exemplo:

- “Esta atual mescla de regime jurídico público com laivos privados e com regimes diversos em vigor protege menos os trabalhadores e a própria Administração Pública”
- “Contrato com direito a férias, 13º e 14º mês, a segurança social”

- “Contrato de trabalho por tempo indeterminado”
- “Indeminização em caso de rompimento da relação laboral”
- “Manter a nomeação definitiva tal qual existia anteriormente à Lei n.º 12-A/2008 aplicável a certos cargos/categorias de trabalhadores”
- “Estabilização da idade de reforma com tempo de serviço”
- “Considero que perdi alguma estabilidade de emprego”
- “Seria muito bom vermos a relação contratualizada em termos de obrigações e direitos sem possibilidade de alteração dos termos de cada contrato”
- “Garantias de segurança no trabalho”
- “Situações de prestações de serviço ilegais deveriam acabar na função pública e fazerem contratos individuais de trabalho normais”

➤ Flexibilidade de horário e lugar de exercício de funções

Nesta categoria registamos algumas pronúncias dos indivíduos:

- “Maior flexibilidade de horário”
- “Horário de trabalho flexível sem plataformas, está provado que os funcionários com horário de trabalho flexível envolvem-se mais, trabalham mais e melhor”
- “Jornada continua”
- “Contrapartidas (direitos e deveres) em relação a horas acima/abaixo do horário normal de trabalho”
- “Previsão de teletrabalho”

De acordo com a letra da lei, horário flexível é aquele em que o trabalhador pode escolher, dentro de certos limites, as horas de início e termo do período normal de trabalho diário, conforme determina o número 2 do artigo 56.º da Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro. A autorização para o exercício de funções em horário flexível está prevista para situações específicas que a epígrafe do artigo, desde logo, restringe ao trabalhador com responsabilidades familiares nos termos previstos no seu primeiro número²²⁴, garantida a ausência de prejuízo para o normal funcionamento dos Serviços e demais disposições legais.

²²⁴ O trabalhador com filho menor de 12 anos ou, independentemente da idade, filho com deficiência ou doença crónica que com ele viva em comunhão de mesa e habitação tem direito a trabalhar em regime de horário de trabalho flexível, podendo o direito ser exercido por qualquer dos progenitores ou por ambos.

A interpretação articulada dos textos que recolhemos pelo questionário sugere-nos que os sujeitos do estudo não rogam particularmente a provisão da norma, antes reclamam condições para uma melhor compatibilização entre a vida profissional e privada justificada, por exemplo, na subcategoria *Distância da área de residência ao local de trabalho*, na análise dos fatores que contribuem para maior conflito entre a atividade profissional e vida privada. Nas palavras dos respondentes:

- “Complicado, por viver longe do local de emprego”
- “Nem sempre, uma vez que trabalho a 60KM de casa”
- “O facto de viver muito longe do meu local de trabalho, passando uma boa parte do dia em transportes públicos, também não ajuda”
- “Mesmo assim, creio que seria bom haver maior flexibilidade e o teletrabalho, nalguns casos, seria benéfico para todos. Como gasto 2 horas para ir e vir de casa, não me importaria de trabalhar mais uma, ficando em casa, com objetivos para o dia bem definidos”

O caso particular de prestação subordinada de teletrabalho exercida, habitualmente fora da organização e através do recurso a tecnologias de informação e de comunicação (teletrabalho), embora com provisão legal não é, na Administração Pública, uma prática corrente.

➤ Oportunidades de formação e desenvolvimento profissional

Sob o desígnio de potenciar a eficácia do desempenho organizacional, a formação e desenvolvimento do seu capital humano permite “introduzir a dinâmica necessária para que estados de desempenho da [organização] estejam reactivamente ajustados e proactivamente actuates na envolvente [daquela que é a sua missão]” (Camara et al., 2007, p. 537).

Tanto o aspecto formativo como a progressão no sentido maior de desenvolvimento de uma carreira profissional foram indicados como aspectos críticos que os sujeitos integrariam num contrato psicossocial, como sejam, a título de exemplo:

- “Garantia de equidade nas oportunidades de desenvolvimento profissional”
- “Oportunidades de desenvolvimento profissional (carreira)”
- “Progressão efetiva com aumento de remuneração efetiva”
- “Mecanismo de progressão na carreira”
- “Promoções correlacionadas com cumprimento dos objetivos”

Uma vez mais estamos perante termos consignados por lei. São as medidas de restrição orçamental que inviabilizam o cumprimento de uma determinação legislada na prática de gestão de pessoas?

Aquando da distribuição do questionário que usámos no trabalho empírico, inicialmente previsto para aplicação exclusiva no INA, percebemos a quebra substancial de formações que não foram concretizadas por falta de participantes, em número suficiente, para realização das mesmas.

O conhecimento que decorre da nossa experiência profissional permite-nos constatar que as organizações procuram formas alternativas de promover a formação dos seus colaboradores, seja pela reorganização do projeto formativo privilegiando ações que decorram na própria instituição, seja pelo recurso a formadores internos ou mesmo através de plataformas de ensino *a distância*.

Quanto a situações de progressão, promoção, nomeação, graduação em categoria ou posto superior ao detido, como já referimos anteriormente, estão suspensas por lei e os motivos prendem-se, efetivamente, com as medidas de austeridade introduzidas.

➤ Apoio colaborativo e adequadas condições laborais

O clima psicológico e organizacional tem, de acordo com Chambel and Curral (2008), um “papel mediador entre as características e os resultados individuais, como as atitudes, a motivação e o desempenho dos empregados (...) [e] desencadeiam sentimentos de satisfação e de identificação com o próprio trabalho e com a organização” (p.195).

Climas sociais favoráveis, comportamentos de cidadania organizacional, um tratamento justo, digno e responsável devem integrar um ambiente que difunda

laços psicológicos de ligação dos sujeitos à organização. Eis alguns dos fatores valorizados pelos respondentes:

- “Maiores facilidades para os trabalhadores estudantes, quando reconhecida mais-valia para a organização”
- “Aspectos humanos”
- “Conciliação trabalho-família”
- “Dar ênfase à família de forma a não penalizar os funcionários que têm obrigações que não são resolvidas pela sociedade”
- “Se é nossa obrigação tratarmos com todo o respeito os nossos utentes, também nós não deveríamos ter que ‘levar com o mau humor’ do superior”
- “Relevância para as inter-relações profissionais”
- “[Apoio] Jurídico”
- “Medicina do trabalho”
- “Acompanhamento na área da higiene”
- “Responsabilidade social”
- “Adequadas condições de trabalho”

Estes são aspectos que emergem, como referem Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), dos “interstícios do rude corpo de incertezas e de paradoxos do mundo hodierno” (p.425) e têm incitado resposta em grandes conceitos e/ou projetos: “(1) empresas amigas da família; (2) empresas vivas; (3) as melhores empresas para trabalhar; (4) organizações autenticizóticas; (5) espiritualidade nas organizações; (6) organizações positivas” (p.425).

➤ Qualificação e competência dos superiores hierárquicos

A liderança não foi uma variável explicitamente integrada no nosso modelo de estudo. Revelou-se, porém, ao longo do trabalho empírico, de importância crucial. O ambiente interno e externo à organização é (será) cada vez mais complexo e desafiador. Exige-se uma liderança em sentido absoluto, hoje firmada mais em termos simbólicos que substantivos, através de estratégias orientadas para as pessoas e adequadas ao ambiente circundante.

Na opinião dos participantes do nosso estudo, as organizações ao mais alto nível deverão ser detentoras de

- “Dirigentes/responsáveis mais capacitados para a função que desempenham”

- “Obrigação de que por parte do ‘empregador’ houvesse sempre pessoas íntegras e inteligentes, com visão estratégica necessária para poder estabelecer comunicação e bases de entendimento comum, mesmo quando houvesse desacordo”

Uma liderança empobrecida é, de facto, um aspecto crítico e comprometedor para o desempenho organizacional. E se é certo que um líder não tem que ser (necessariamente) um génio intelectual ou um profeta onisciente, deverá ter a capacidade de influenciar um grupo a gerar resultados, a alcançar objetivos. Como evidenciam Kiel and Watson (2009)

Affective leadership and emotional labor are close allies. Wise managers know that motivating people, keeping people, and creating productive work environments require positive affect. Unfortunately, not all people develop these skills. Anyone unfortunate enough to work for a high-IQ (cognitive skills) but low-EQ (emotional skills) manager understands this conundrum. These often manipulative types leave floods of organizational disasters behind them. The emotionally detached and low-affect manager can create many organizational disabilities (p.22)

Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) numa nota que anuem acerca do papel dos líderes enquanto *tradutores* de regras organizacionais sustêm que

os bons chefes potenciam as boas regras e neutralizam as más, ao passo que os maus chefes neutralizam as boas regras e potenciam as más (pouco claras, dúbias, discricionárias). Os chefes podem desta forma ser vistos como tradutores da ‘linguagem’ organizacional. Os bons ‘tradutores’ geram situações positivas, os maus degradam mesmo aquilo que a organização tem de bom (p.332).

Ainda de referir outra faceta desta questão que, muito embora possa não ser transparente aos olhos dos colaboradores, é crucial para o adequado exercício de funções de um superior hierárquico de nível intermédio. Respeita à parca autonomia (algumas das quais conferidas por lei) que certas organizações da Administração Pública permitem aos líderes ou diretores de serviço. Tal situação de constrangimento da atuação reflete-se no modo pelo qual as chefias intermédias gerem as pessoas que perante si respondem no que concerne ao adequado aproveitamento das suas competências e desenvolvimento das suas capacidades.

➤ **Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional**

Sobre a temática relativa ao comportamento de liderança, frequentemente, são apresentadas duas perspectivas: uma que orienta para a execução da tarefa, outra para as pessoas (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Os modelos de gestão de pessoas têm, como vimos nos capítulos iniciais deste trabalho, passado por grandes transformações no sentido de encontrar o melhor ajustamento dos indivíduos à organização, suprimindo pressões de natureza interna e/ou externa. A abordagem gestonária contemporânea apela a uma orientação carismática, transformacional e autêntica, na certeza, porém, de que decisões e compromissos assumidos de forma partilhada potenciam um maior comprometimento com a organização e, assim, com os fins que perseguem. A participação ativa por parte das pessoas tende a aumentar o compromisso com as decisões institucionais (Robbins, 2008).

Entre as respostas que registámos do nosso questionário, ainda que sem expressão muito significativa, há indivíduos que se sentem motivados e/ou apelam para a participação e envolvimento nas políticas e processos de decisão da instituição que integram:

- “Os funcionários devem ser incluídos, com os seus deveres e direitos, na política de desenvolvimento da instituição”
- “Compromisso com o Serviço”
- “Participação no processo de decisão”

Se na esfera política, e para a sociedade ocidental, o sistema democrático é o único concebível, a mesma tese não se verifica na vida organizacional. Neste território a vivência democrática e participativa, como designam Cunha, Rego, and Cabral-Cardoso (2007), têm encontrado maior resistência. Este é um processo que ou está arreigado à própria cultura organizacional à qual os seus atores se sentem vinculados e a sua participação é um ato espontâneo, ou existe em domínios virtuais traduzidos por discurso de circunstância, situação em que os colaboradores, quando chamados a intervir, se apresentam com elevados índices de desconfiança.

Da análise que antecede, e em resposta à proposição enunciada em P 3b, asseveramos a existência de sinais reveladores de uma percepção de quebra do contrato psicológico por razões inerentes à política de austeridade introduzida na prática de gestão de pessoas e, simultaneamente, uma rutura da relação afetiva pela quebra da confiança e experiência de injustiça vivenciada, essencialmente, ao nível distributivo e procedimental.

8.2.4. Fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico

Da discussão que realizámos até este ponto concluímos que é percebida a discrepância entre expectativas/obrigações da instituição e o que é recebido, para além do sentimento de incumprimento e a perda de confiança dos colaboradores com clara associação às medidas de austeridade introduzidas. É imperativo que façamos, agora, uma reflexão sobre a existência de fatores moderadores na relação que os sujeitos do estudo têm com a Administração Pública.

Iniciamos esta parte da discussão com o enunciado da proposição P 4a:

P 4a - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é moderada pela inteligência emocional

Há um motivo para sermos emocionais – as emoções fazem parte da inteligência humana e guiam o pensamento e a ação (Greenberg, 2005). Ignorá-las, racionalizá-las ou esperar que passem com o tempo não as elimina apenas impede que delas o sujeito tome consciência e que seja incapaz de reconhecer as emoções de outros com quem interage.

Significa, por outras palavras, a negação do uso inteligente da emoção – expressa pela

capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando elas facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1999, p. 23).

Dos resultados que apurámos no estudo desta variável, muito embora a sua expressão numérica aponte para uma identificação e controlo dos sentimentos e emoções por parte da maioria dos respondentes, atentas as justificações apresentadas, concluímos que estas não correspondem à teorização do conceito. Não podemos também afirmar que não haja por parte dos sujeitos do estudo uma expressão interior de inteligência emocional. Com efeito tanto as respostas dos indivíduos que respondem afirmativa como negativamente à questão n.º 12²²⁵ revelam sentimentos de repressão emocional (e.g.: *“Sim. Não é o que fazemos todos os dias? Com maior ou menor consciência, aprendemos a gerir os sentimentos, reprimindo aqueles que não são expectáveis, necessários ou apropriados na nossa vida profissional”* ou *“é difícil controlar a revolta o sentimento de injustiçado”*), seja através de informação proveniente do ambiente de trabalho ou por políticas externas mas com repercussão nas práticas institucionais.

Parece-nos, assim, que este estado psicológico terá melhor acolhimento numa atitude de resiliência perante situações de tensão, pressão e rutura que, a cada momento, confrontam o sujeito com o contexto em que se insere, i.e., “entre o seu passado e o contexto do momento em termos políticos, económicos, sociais e humanos” (Barlach et al., 2008, p. 103).

Neste sentido não podemos inferir que a inteligência emocional exerça um efeito moderador na perceção de incumprimento do contrato psicológico.

²²⁵ Acha que consegue identificar e controlar os seus sentimentos e emoções?

Vejamos, agora, a proposição que observa a percepção de incumprimento do contrato psicológico com as dimensões da percepção de (in)justiça organizacional, posicionando-se esta última claramente no território da (in)justiça subjetiva²²⁶.

P 4b1 - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça distributiva

P 4b2 - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental

P 4b3 - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça interacional

P 4b4 - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça informacional

Registámos no capítulo anterior que 63% dos participantes nesta investigação percecionam um sentimento de injustiça na relação com a instituição onde exercem a sua atividade profissional. Concluímos, também, que as dimensões onde aquela é mais incisiva respeitam aos meios que as políticas e práticas organizacionais adotam para alcançar determinados fins ou resultados – injustiça procedimental – focalizada no processo. Com menor incidência, segue-se a percepção de injustiça focalizada no conteúdo, i.e., nos fins ou resultados efetivamente alcançados – injustiça distributiva. Finalmente a injustiça interacional (social ou informacional) que expressa a forma percebida pelos sujeitos em relação ao tratamento e informação que recebem dos seus superiores hierárquicos.

²²⁶ Conceito que se opõe à dita justiça objetiva. Uma decisão ou prática organizacional é “objectivamente justa ou injusta quando adere ou não a um determinado critério normativo de justiça. Afirma-se que é subjectivamente justa ou injusta quando as pessoas a percepcionam como tal” (Camara et al., 2007, p. 278).

A avaliar pelos resultados, as questões de índole remuneratória, embora importantes e também referidas pelos respondentes, não são as mais valorizadas. Quanto referidas, foram-no no sentido de manifestar discrepância entre as tarefas e a assunção de responsabilidades assumidas e o vencimento auferido. Julgamos que este resultado possa estar relacionado com o facto da grande maioria dos sujeitos pertencerem a quadros técnicos superiores (e como tal, auferirem de melhor remuneração).

Sustentados pelas expressões dos respondentes, os dados obtidos indicam-nos que há maior sensibilidade ao modelo instrumental, ou seja, aos meios ao serviço dos fins, à justiça dos processos, ao reconhecimento intelectual e emocional. Tal não significa, necessariamente, que os sujeitos não se preocupem com os resultados de uma distribuição. Significa, sim, que os sujeitos para além do resultado valorizam os critérios e procedimentos que foram adotados pela organização para executar essa distribuição. Tanto mais que “as pessoas podem aceitar bem resultados que lhes sejam desfavoráveis se acreditarem que os procedimentos para chegar até eles foram justos” (Assmar et al., 2005, p. 445).

Um processo justo “responde a uma necessidade humana básica. Todos nós, qualquer que seja o nosso papel na empresa, queremos ser valorizados enquanto seres humanos e não como ‘pessoal’ ou ‘activos humanos’. (...) Gostamos de conhecer as razões que sustentam decisões específicas” (Kim & Mauborgne citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 294).

Há, como vimos durante a explanação deste tema na primeira parte do trabalho, uma diversidade de atitudes e comportamentos dos colaboradores em razão das percepções de (in)justiça organizacional. A percepção de injustiça processual tem um impacto negativo sobre a confiança e comprometimento organizacional (Assmar et al., 2005).

Muitas das atitudes e comportamentos dos colaboradores resultam do modo pelo qual percecionam a sua organização e a atuação dos seus responsáveis. Como advoga Rego (2000) a realidade é mais pujante que quaisquer ensejos ou

concepções que sobre ela se possam aduzir. “É inquestionável que as pessoas reagem aos sentimentos de (in)justiça – goste-se ou não!” (p.18).

Nesta análise concluímos que se verifica substancialmente a proposição enunciada em P 4b2 - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental.

P 4c - Há entre os sujeitos do estudo a percepção de ausência de suporte (reconhecimento) pela organização com referências claras à política de austeridade, percebendo-se uma associação entre este estado e a percepção de incumprimento do contrato psicológico

Do mesmo modo que organização espera um comprometimento dos seus colaboradores com os seus propósitos, também os colaboradores nutrem expectativas numa relação de reciprocidades.

De acordo com Oliveira-Castro et al. (1999), a literatura nesta área tem vindo a evidenciar a existência de correlações positivas entre percepções favoráveis de suporte organizacional e "medidas de desempenho no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, criatividade e inovação, o que torna as medidas dessa natureza muito promissoras como variáveis prognosticadoras das mais importantes variáveis, como critério da área de microcomportamento organizacional" (p.30).

Também Armstrang-Stassen and Ursel (2009) destacam a importância da percepção de suporte organizacional considerando que

it mediated the relationship between the training and development practices and plateauing and intention to remain with the organization. Consistent with social exchange theory and the norm of reciprocity, respondents who perceived their organization valued their contribution and cared about their well-being expressed higher levels of satisfaction with their career and a greater intent to stay than those who perceived little organizational support (p.213).

Os resultados que obtivemos no estudo indicam que mais de metade das referências codificadas se inscrevem em subcategorias do domínio de uma percepção negativa (ou ausência dela) no que respeita à justiça ou equidade de tratamento, ao apoio dos superiores hierárquicos e/ou, ainda, no que concerne às políticas de gestão de pessoas praticadas pelas organizações.

Ao atendermos às justificações apresentadas pelos sujeitos, para o sentido de resposta anteriormente mencionada, percebemos que a percepção de ausência de suporte (reconhecimento) pela organização arroja, essencialmente, para aspectos relacionados com as práticas e os procedimentos inerentes ao processo de avaliação do desempenho, bem como com o relacionamento interpessoal com as chefias, não sendo expressivas referências aduzidas às medidas de austeridade.

Podemos concluir, para a população do estudo, que esta variável não exerce uma influência positiva na mediação da percepção de incumprimento do contrato psicológico mas, simultaneamente, também não intensifica uma intenção de abandono involuntário da organização. Percebemos, da parte dos sujeitos, uma resignação ao tratamento que recebem como algo próprio e comum em instituições de gestão essencialmente política.

O papel da percepção de suporte organizacional no entendimento que o colaborador faz acerca do que recebe da organização em troca do seu esforço e comprometimento é determinante na relação entre as partes. Tais percepções “baseiam-se na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais” (Oliveira-Castro et al., 1999, p. 31) como, simplesmente, um elogio, um reconhecimento pessoal ou profissional, que protege o sujeito do “impacto negativo dos eventos stressores do dia a dia organizacional” (Paschoal, 2008).

Em jeito de resposta à proposição enunciada em P 4c concluímos que há uma ligação entre a percepção de ausência de suporte organizacional e a percepção de incumprimento do contrato psicológico cuja justificação não se encontra substancialmente associada à política de austeridade.

P 4d - Indivíduos com locus de controlo externo têm maior percepção de incumprimento do contrato psicológico

Os resultados obtidos para a questão n.º 13 do nosso inquérito, que de resto percebemos corroborada pela força de expressão noutras respostas apresentadas, permitem-nos concluir que a grande maioria dos sujeitos desta investigação percecionam a existência de um conjunto de fatores externos que condicionam a sua vivência inibindo-os de um controlo sobre o que lhes acontece e/ou sobre a sua própria existência.

Com a proposição enunciada em P 4d pretendemos avaliar em que medida aquele sentimento intensifica a percepção de incumprimento dos termos do contrato psicológico. Para prosseguirmos este propósito, observámos o comportamento da variável *locus de controlo* em relação às unidades de registo codificadas na aplicação NVivo sujeito a sujeito, com correspondente sentido de resposta em relação às variáveis *confiança* e *percepção de justiça organizacional* que, como vimos anteriormente, são preditoras da percepção de um cumprimento dos termos do contrato psicológico.

Os resultados obtidos são seguidamente apresentados na Figura 8.2 no que concerne ao locus de controlo interno e Figura 8.3 em relação ao locus de controlo externo.

Confiança na organização	N.º Referências para Locus de Controlo Interno	N.º Referências para Confiança na Organização	Relação Percentual
Muito bom	6	32	19%
Bom	17	48	35%
Suficiente	11	46	24%
Insuficiente	6	22	27%
Fraco	4	16	25%
Outro sentido de resposta	4	16	25%
	N.º Referências para Locus de Controlo Interno	N.º Referências para Equidade/Percepção de Injustiça	%
Equidade	18	71	25%
Percepção de Injustiça	26	103	25%

Figura 8.2: Comportamento da variável locus de controlo interno em relação às variáveis confiança e percepção de justiça organizacional

Confiança na organização	N.º Referências para Locus de Controle Externo	N.º Referências para Confiança na Organização	Relação Percentual
Muito bom	19	32	59%
Bom	28	48	58%
Suficiente	33	46	72%
Insuficiente	14	22	64%
Fraco	11	16	69%
Outro sentido de resposta	10	16	63%
	N.º Referências para Locus de Controle Externo	N.º Referências para Equidade/Percepção de Injustiça	Relação Percentual
Equidade	50	71	70%
Percepção de Injustiça	62	103	60%

Figura 8.3: Comportamento da variável locus de controle externo em relação às variáveis confiança e percepção de justiça organizacional

Os dados obtidos na investigação indicam uma certa constância no comportamento da variável locus de controle interno e externo relativamente à percepção de incumprimento do contrato psicológico. Concluímos, portanto, no que respeita aos sujeitos participantes neste estudo, que não é significativa a relação entre a variável locus de controle (interno e externo) e a percepção de quebra, contrariamente ao que propugna Raja et al. (2004) quando afirma que “individuals with ...high external locus of control were the most likely to perceive breach” (p.362).

8.2.5. Política de austeridade na dinâmica do processo de (re)avaliação do contrato psicológico e resultados ao nível das atitudes

Na reflexão que fizemos acerca das atitudes - designação que a literatura atribui para referenciar sentimentos positivos e negativos que os sujeitos possuem em relação aos objetos, que estão para além das suas crenças e valores (J. M. C. Ferreira et al., 2001) -, concluímos que aquelas dependem fortemente da “informação disponível no meio, e das vivências do indivíduo” (p.282), desenvolvendo um estado de preparação mental com influência direta sobre as respostas que cada um apresenta em relação às situações e circunstâncias que vivencia.

Neste enquadramento, percebido um estado de incumprimento do contrato psicológico, iremos, agora, perquirir acerca do comportamento de variáveis de

resposta atitudinal, como sejam: o comprometimento organizacional; capacidade de equilíbrio entre a vida profissional e privada; esforço emocional; satisfação e motivação no trabalho; confiança em relação à Administração Pública, organização ou superior hierárquico; e, se as respostas encontradas estão ou não relacionadas com as medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de pessoas afetas a organizações dependentes do Estado.

P 5a1 – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento afetivo para com a organização

P 5a2 – Atentas as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento instrumental (de continuação) para com a organização

P 5a3 – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento normativo para com a organização

Dos resultados apresentados no capítulo anterior para a variável comprometimento organizacional concluímos que: (1) há uma ligação dos sujeitos às organizações onde exercem a sua atividade profissional; (2) o compromisso é, essencialmente, de natureza afetiva ou instrumental. Neste sentido, rejeitamos a proposição enunciada em P 5a3 na medida em que não encontramos evidências que fundamentem um comprometimento dos participantes do estudo com a sua organização sustentado num sentido de obrigação ou dever moral para com aquela.

O vínculo estabelecido é afetivo ou instrumental, já o referimos, e não ostenta uma expressão exuberante. Talvez a explicação de Zeffane (1994) seja adequada para justificar tal ocorrência: os níveis de comprometimento em organizações do setor público são menores comparativamente com os níveis encontrados em instituições de natureza privada. Desde logo por questões de cultura intrínseca

aos dois setores de atividade e depois porque, tendencialmente, os atores organizacionais percecionarem a gestão privada menos rígida e menos centrada em regras e regulamentos, por conseguinte mais flexível e permeável aos laços de vinculação.

Importa, de seguida, percebermos quais as variáveis que poderão explicar os resultados obtidos.

Rego e Carvalho, no trabalho realizado em 2002, tiveram como propósito estudar em que medida a justiça organizacional percebida (nas suas dimensões: distributiva, procedimental, interpessoal e informacional) poderia explicar o comprometimento organizacional (nas suas dimensões: afetiva, instrumental e normativa). Na sua análise concluem os autores que existem aspectos na perceção de justiça procedimental, interpessoal e informacional com forte correlação nas dimensões afetivas e normativas do comprometimento. Por outro lado a justiça distributiva surge claramente relacionada com o comprometimento instrumental.

Noutra faceta da investigação para a variável do comprometimento organizacional, Esteves (2008) faz referência a estudos (e.g. Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001) que revelam a existência de uma relação positiva entre a perceção de suporte organizacional e a componente afetiva do comprometimento.

Também Restubog et al. (2009) observaram o comportamento daquela variável e a sua relação com a perceção de incumprimento do contrato psicológico postulando que “Based on the consistency in findings regarding the relationship between breach and affective commitment, we predict that psychological contract breach will reduce employee’s affective commitment” (p.167).

A relação dos sujeitos com a organização é resultado de uma equação que opera estados psicológicos distintos e nem sempre com o mesmo sinal.

No confronto da literatura com os registos trabalhados na nossa investigação empírica percebe-se que há por parte de um grupo de respondentes, constituído

essencialmente por indivíduos providos em cargo de direção intermédia e por técnicos superiores, uma ligação afetiva (emocional) que não é particularmente expansiva na sua afirmação. Decorre, basicamente, de um reconhecimento por parte da organização, um clima agradável, uma realização profissional pela identificação com os objetivos e valores postulados internamente.

Já a fundamentação, pelos respondentes, para a dimensão instrumental do comprometimento está claramente associada aos elevados custos (tanto financeiros como psicológicos) ou ausência de alternativas para efetuar uma mudança, face à conjuntura política, social e económica que se vive.

Assim, conclui-se que os níveis de comprometimento, ainda que presentes no discurso dos sujeitos, são genericamente baixos e relacionam-se com a injustiça percebida por aqueles, ao que presumimos decorrer de incoerência entendida na relação de reciprocidade entre as partes, aspecto que corrobora os resultados que já evidenciámos para a perceção de suporte organizacional.

Neste contexto, concluímos que dos três enunciados que integram a proposição P 5a, aquele que tem expressão nos resultados respeita à subordinação entre o comprometimento instrumental e as medidas de austeridade vigentes – proposição P 5a2.

P 5b – Os sujeitos do estudo acusam uma ausência de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada com particular referência às circunstâncias da vida organizacional atual

Qualidade de vida não é, segundo Garcia-Guillén (1996) citado por Constantino (2007), um conceito proveniente da filosofia, teologia ou da ética. Este constructo surge da sociologia e da economia que “trouxe o homem moderno ao centro das discussões, considerando-o detentor do poder de mudar a si mesmo e a própria sociedade” (p. 33).

De referir, também, que contrariamente ao que alguns líderes possam entender, a produtividade não tem a ver com o tempo efetivo que o colaborador passa no seu posto de trabalho: pode-se ser extraordinariamente eficiente e eficaz no horário das 9h00m às 17h30m.

Admite-se, de acordo com Parreira (2006), que fatores de contexto exercem influência significativa sobre a qualidade de vida dos sujeitos através de circunstanciais contingências que potenciam determinados comportamentos. Tese que pudemos corroborar com os resultados obtidos no nosso estudo. Com efeito, uma clara maioria das declarações dos respondentes atesta a existência de um conflito²²⁷ entre a vida profissional e a vida privada, essencialmente: pelo tempo que a sua atividade profissional subtrai ao tempo que lhe é próprio enquanto Ser; pela assunção de comportamentos e opções que os sujeitos se sentem obrigados a assumir com prejuízo na satisfação de necessidades de uma dita vida privada; e, pelo esforço e energia despendida, desde logo pela consciência do conflito e depois pelas estratégias materializadas para o gerir.

A verdade é que, na prática, a vida pessoal e a atividade profissional interagem, sobrepõem-se e podem concorrer uma com a outra. Nenhum problema daí advém se tal não transcender os recursos e interesses de cada indivíduo – certo é que, como já vimos, uma atividade profissional confere um considerável significado à vida de cada um.

Compatibilizar interesses profissionais (sejam de índole pessoal ou organizacional) e a vida que existe para além de um emprego é, hoje, um processo cada vez mais paradoxal para o sujeito. No limite, ao canalizar toda a energia e tempo a uma só dimensão da sua vida poderá transformá-lo num ser unidimensional.

O novo cenário que se esboça na vida de muitos colaboradores desencadeia um processo de interferência no projeto de vida que decorre das circunstâncias e

²²⁷ No sentido de que uma das partes percebe que a outra parte exerce (ou tendencialmente poderá exercer) uma influência negativa sobre algo valorizado pela primeira.

dificuldades com que as organizações se deparam, como sejam a título de exemplo, a impossibilidade de fazerem novas admissões, ou ausência de recursos para otimização de processos de trabalho ou satisfação de novas necessidades. É imperativo que se avalie o impacto de tais transformações seja na vida de cada pessoa seja na própria dinâmica organizacional.

Um desequilíbrio entre a vida profissional e a vida privada²²⁸ terá consequências negativas para os próprios indivíduos (e.g. ansiedade, stress, burnout), mas também para as suas famílias (e.g. insatisfação na vida conjugal, ausência de acompanhamento dos filhos), para as organizações (e.g. turnover, absentismo, défice no desempenho organizacional) e, num sentido lato, para a sociedade em geral – uma *sociedade empobrecida*.

A qualidade de vida no trabalho não respeita exclusivamente aos aspectos salariais, instalações, recursos físicos, entre outros (Subtil, 2010). Existem elementos do foro sociopsicológico que podem, igualmente, deteriorar um território que deve, tanto quanto possível, estar isento de *enfermidades* que tenham influência negativa sobre aquela que designámos por qualidade de vida no trabalho. Referimo-nos particularmente aos modelos gestionários, à liderança, à cultura e clima da organização.

No caso particular do nosso estudo empírico encontramos referências bastantes que indiciam um desequilíbrio em várias dimensões e aspectos da vida dos sujeitos relacionados com as circunstâncias atuais da vida organizacional. Confirma-se, portanto, o enunciado da proposição P 5b.

²²⁸ O desequilíbrio a que nos referimos poderá ter origens diversas como por exemplo em fenómenos como *workaholism*. Neste trabalho procuramos aquelas que estejam relacionadas com as exigências e as circunstâncias atuais em que as organizações operam.

P 5c – Os sujeitos do estudo evidenciam um esforço emocional na relação de trabalho que justificam, essencialmente, com as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos na Administração Pública

A percepção de falta de reciprocidade entre o esforço despendido e aquilo que é compreendido como retorno (recompensa) define um estado de angústia emocional, com tendência ao aparecimento de reações de resposta associadas.

Há uma maioria significativa de respondentes do nosso estudo que acusam uma sobrecarga sobre as suas capacidades individuais e, como tal, indutoras de esforço emocional.

Quando atendemos aos argumentos justificativos da resposta percebemos que há uma exigência emocional que perdura há algum tempo, por conflitos, tensões ou desequilíbrios intrínsecos à gestão, cultura e clima organizacional. Esta situação poderá, eventualmente, ter sido agravada por contingências inerentes à política de austeridade que governam (transversalmente) as organizações, não são, porém, aspectos que os indivíduos tragam subliminarmente ao nível da verbalização.

Recorde-se de novo que as respostas foram recebidas entre os meses de março e maio de 2011 altura em que as medidas de austeridade, ao nível direto da gestão de pessoas na Administração Pública, começaram a prenunciar os primeiros efeitos. Estamos bem convictos de que, caso a questão fosse colocada hoje, os resultados seriam mais expressivos. Tal crença decorre da experiência que observamos no sentido de uma diminuição progressiva do comprometimento organizacional compensada por um estado de resiliência crescente, ponderados os custos associados a uma eventual mudança.

Perceba-se que o estado de incerteza e inconstância ainda assombra a reduzida segurança do agente do Estado. Preparam-se novas reduções de pessoal? Novos cortes ou restrições orçamentais? E quanto à mobilidade territorial? Todos estes aspectos, em tese, conduzem a uma violação do contrato psicológico já que

não será apenas a garantia de emprego que está ameaçada mas a própria liberdade de ter esperança pela quebra do vínculo emocional.

Em resposta à proposição enunciada em P 5c infere-se que há evidências claras de um esforço emocional por parte de uma maioria expressiva dos participantes no trabalho empírico, não podemos, contudo, asseverar quanto ao grau de interferência no resultado causado pelas medidas de austeridade.

P 5d Os sujeitos do estudo evidenciam sinais claros de insatisfação no trabalho que decorrem das relações atuais de trabalho

A Escola das Relações Humanas demonstra, ao nível teórico e empírico, que a melhoria do desempenho não depende exclusivamente de fatores materiais ou instrumentais “mas sim das condições sociais e organizacionais” (Serrano, 2010, p.4) referindo-se o autor, particularmente, à satisfação, moral e motivação das pessoas.

Defendemos, como Parreira (2006), que o eixo da satisfação está centrado na realidade de cada indivíduo, enquanto o eixo da aceitação se localiza num nível psicossocial e traduz a inserção do sujeito no seu contexto relacional.

A satisfação com o trabalho é, como defendem V. H. Silva et al. (2010), “amplamente reconhecida como um dos mais fiáveis preditores das atitudes dos colaboradores em resposta à qualidade das experiências laborais” (p. 2327).

Recordemos, agora, as respostas dos participantes desta investigação quanto à satisfação do trabalho. Na classificação de Bruggemann, Groskurth e Ulich que adotámos constatamos que a maior incidência de referências enquadram-se nos domínios de uma satisfação estabilizada, resignada ou pseudo-satisfação. Questionávamos se, eventualmente, estaríamos sob novos prenúncios de uma postura resiliente por parte dos sujeitos?

Ao considerarmos os motivos invocados pelos sujeitos para a justificação da resposta não é admissível predizer que há, genericamente, um perfil de respondentes insatisfeitos que mantendo o seu nível de aspiração não procuram soluções que lhe permitam criar novas expectativas – corroborando, desta forma a redação da proposição P 5d. Tão pouco podemos afirmar que as razões estão essencialmente vinculadas às medidas que introduzem certos constrangimentos nas atuais relações de trabalho. Porém, não podemos deixar de considerar que há evidências tendentes a uma atitude de conformidade com o quadro vigente e para quebra de um sentimento de controlo sobre as circunstâncias quotidianas pela discrepância percebida entre aqueles que são os valores e necessidades pessoais e o que é resultado de um desempenho profissional. Nas palavras de Bailyn e colaboradores citados por Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) “Na nova economia, o desafio que a sociedade e as pessoas enfrentam é encontrar o equilíbrio entre o dinamismo económico e a tranquilidade social” (p.180).

Para Jesus et al. (2010) o comprometimento organizacional é “uma variável mais estável do que a satisfação, não é [portanto] de estranhar ser a primeira atitude a influenciar a segunda e não o contrário” (p. 12).

Vimos, um pouco mais atrás, que os níveis de comprometimento são mais representativos na sua dimensão instrumental e relacionam-se com a injustiça percebida pelos sujeitos, aspecto que também encontramos presente nos resultados concernentes à perceção de suporte organizacional. Ora, pelo que antecede, não seria expectável que viéssemos, agora, a inferir sobre uma avaliação positiva em relação aos níveis de satisfação. Não podemos concluir que os fatores de insatisfação sejam manifestamente decorrentes de uma prática contratual vigente, tal como não o concluímos anteriormente pelo estudo das outras variáveis indicadas.

Os resultados obtidos para esta categoria **continuam a evidenciar o papel determinante das práticas organizacionais para a satisfação das pessoas**, as quais se apresentam bem ao alcance da gestão, como sejam: (1) colocar os

colaboradores nos lugares certos; (2) deixar sempre claro o que é pretendido com o trabalho de cada um e qual retorno esperado – tão simples como a própria definição do constructo “um estado emocional que cada pessoa faz do seu trabalho” (P. Neves, 2011, p. 81).

P 5e- Os sujeitos do estudo valorizam fatores/situações importantes para a sua motivação passíveis de asfixia pela relação de trabalho atual

Na prossecução da tese preconizada por Parreira (2006), “a atribuição de significado e valor aos objectos do campo é feita pelo sujeito com base no seu esquema motivacional, isto é, com base nos reguladores afectivos aplicados ao campo naquele momento” (p.92). Sob tal fundamento, defende o autor que a informação que cada sujeito recebe e processa do todo que o rodeia “não é neutra, nem objectivista (...) Ao contrário, a interpretação dos objectos do meio é comandada pelos afectos associados aos motivadores” (p.92), razão que leva o autor a concluir que “só prestamos atenção aos objetos que são significativos para nós (...); a valorização da informação colhida e as escolhas consequentes dependem muito da intensidade afectiva que lhes está associada” (p.92).

A motivação é um constructo central para a compreensão do comportamento humano, pois é a alavanca que dirige o comportamento. “É o gosto, a paixão de fazer o que se faz [e] com esse espírito realizam-se tarefas, mobilizadas mais pelo prazer de fazer do que pela obrigação” (Leal et al., 2009).

Das teorias que explorámos no capítulo 3 estamos em crer que, isoladamente, as diversas teorias motivacionais são parcas na explicação da força psicológica interna que move um indivíduo para determinada ação, confluindo esforços, ultrapassando obstáculos, para a satisfação de necessidades e/ou alcance de objetivos. Tal convicção decorre do facto de que percebemos a realidade constituída por múltiplas complexidades e cruzamento com influências diversas sobre um estado de equilíbrio desejado para o indivíduo que se altera de modo

dinâmico e em curtos hiatos temporais. Razão pela qual defendemos uma abordagem analítica sob a perspectiva de um modelo misto.

Dos resultados que obtivemos do estudo empírico há duas categorias que se destacam: (1) as características da tarefa manifestada pelo seu significado, variedade, identificação com o sujeito que a realiza e grau de autonomia; e (2) as relações de contingência entre ganhos e investimento traduzido por aspectos de índole sócio-emocional, materiais (remuneração e prêmios) e reconhecimento (valorização) do esforço despendido para a concretização da tarefa.

Este resultado remete para a relação de reciprocidade que temos vindo a referir ao longo desta discussão. E, se atendermos bem, nem todas as fontes de motivação a que os respondentes fazem alusão se inscrevem em rubricas orçamentais.

Que não haja ilusões: nenhuma organização permanece imune àquilo que se passa à sua volta. Independentemente da esfera em que atuam ou dos fins que perseguem, é imperativo que as organizações modifiquem a forma como entendem o papel desempenhado pelos seus colaboradores – não são recursos, são pessoas que carregam consigo um conjunto de valores, necessidades e interesses que a gestão (dita) estratégica deve saber atender. As organizações existem para as pessoas. O seu desafio maior

reside na necessidade de compreender a dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem o sentido de pertença, a satisfação das pessoas e consequentemente, o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização (Novaes, 2007).

Se antes a importância de ações de motivação estava enraizada em estratégias de humanização do trabalho, hoje a sua importância remete para o valor que radica no seu capital humano enquanto ativo intangível, fonte de criação e de inovação. Nas palavras de Novaes (2007), “As máquinas trabalham, mas não inventam. O dinheiro é poder, mas não pensa. Na era da informação o conhecimento é o recurso organizacional mais importante das organizações, uma riqueza maior e mais importante que dinheiro” (n.d.).

Da observância dos resultados obtidos, assim como da análise efetuada a proposição P 5e não poderá ser inferida nos termos em que se apresenta. Com efeito, foram valorizados aspectos motivacionais que estão muito além das políticas restritivas de austeridade económico-financeira.

P 5f - Os sujeitos do estudo denunciam uma perda de confiança na Administração Pública superior à confiança organizacional ou com o superior hierárquico

O comportamento da variável *confiança* espelha o denominador de prevalência da relação entre o sujeito e a organização. Reflete, como vimos, o nível de expectativa que uma parte tem na obtenção de ganhos (materiais ou imateriais) resultantes da relação que mantém com a outra parte, ainda que envolva num determinado nível de vulnerabilidade e/ou risco.

A confiança é, por conseguinte, essencial para um equilíbrio e estabilidade das relações sociais relacionando-se fortemente com a manutenção do contrato psicológico.

Partindo de uma análise *top-down*, ancorados no estudo de A. Neves (2010), “A relação entre Governação e a Administração não é, seguramente uma relação de forte confiança e complementaridade, proporcionando uma adequada articulação entre as políticas públicas definidas e priorizadas e a actuação alinhada dos Serviços Públicos com as prioridades governativas” (p.17).

Na teoria de Galford and Drapeau (2003), muito embora, a confiança no âmbito intraorganizacional possa revelar-se em três perspetivas - (1) confiança estratégica (confiança na decisão); (2) confiança pessoal (confiança nos gestores diretos); e (3) confiança organizacional (confiança em toda a estrutura e processos) -, é difícil a verificação de uma delas isoladamente uma vez que estão indubitavelmente interligadas.

Para a análise de resultados do nosso estudo atribuímos uma correspondência da confiança estratégica à Administração, pois, em bom rigor, muitas das decisões institucionais têm necessariamente que observar normativos legais. Dada esta nota, passamos à análise dos dados já apresentados no capítulo 7.

A informação que sistematizámos, a partir do trabalho empírico, não corrobora a teoria anteriormente enunciada. Com efeito, para os sujeitos da investigação a hierarquização parece claramente percebida, seja em termos de competências como de responsabilidades. Facto que admitimos justificar-se pela rigidez da estratificação funcional característica intrínseca à cultura dos Serviços da Administração Pública.

Os dados sugerem-nos, ainda, que o nível de confiança dos sujeitos é inversamente proporcional à pirâmide da estrutura organizacional, por outras palavras, tendencialmente, à medida que subimos na hierarquia o grau de confiança decresce.

Assim sendo, podemos dizer que se verifica a proposição enunciada em P 5f. A questão que necessariamente se tem de colocar é a seguinte: se a flexibilidade e fragmentação dos vínculos nas relações contratuais já era bem manifesta (por força de circunstâncias várias que vêm desde os processos de reforma do modelo gestionários à Reinvenção do Setor Público), como criar barreiras protetoras de compromisso e de moderação de relacionamentos num ambiente, cada vez mais, de enorme variabilidade?

A leitura pormenorizada das respostas revela que uma certa quebra dos níveis de confiança não decorrem exclusivamente das perceções de injustiça. Outras razões há que podem influir positivamente ou alavancar relações de confiança. Como indica Rego (2002b): comportamentos de liderança transformacional, lealdade institucional, respeito por valores e princípios de solidariedade, comunicação franca e aberta, entre outros. Contextos que facilmente identificamos em algum momento de uma experiência quotidiana:

Some situations are so painful or politically charged that it's easier to pretend they don't exist. We're talking about when someone has been fired abruptly

and no one mentions it the next day at the regular staff meeting. We're talking about when an outrageous rumor finds its way to the CEO's office yet no one ever discusses it openly, even in private senior-management meetings. Don't ignore things that you know everyone is whispering about behind closed doors (Galford & Drapeau, 2003, p. 4).

A confiança atua como um processo psicológico que reduz a elevada vulnerabilidade aos estímulos internos ou externos à organização, já o havíamos constatado. Em cada nível funcional, no âmbito do poder discricionário que o cargo ou função obriga. Exige-se ao seu titular a gestão equilibrada entre o risco e a confiabilidade, e esta é tão imperativa quanto maior a instabilidade e o esforço para manter o alinhamento entre políticas governamentais, prática organizacionais e interesses individuais.

8.2.6. Política de austeridade na dinâmica do processo de (re)avaliação do contrato psicológico e resultados ao nível dos comportamentos

No ponto anterior discutimos os resultados, dentro do modelo de contrato psicológico que desenhamos para a nossa investigação, ao nível das consequências atitudinais. Havíamos referido que a atitude não é um antecedente do comportamento, pois rejeitamos qualquer tese que defenda a ação, em si mesma, como uma fatalidade. Neste contexto, compreendemos que a atitude é composta por componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

Sustentados, posteriormente, nos preceitos da teoria do comportamento planeado adotamos a tese de Fishbein e Ajzen: “todo o comportamento é uma escolha, uma opção ponderada entre várias alternativas, pelo que o melhor preditor do comportamento será a intenção comportamental, sendo a atitude específica apenas um dos ...factores importantes na decisão” (Vala & Monteiro, 2000, p. 209).

É certo também que os comportamentos não acontecem isoladamente do ambiente e circunstâncias em que ocorrem. Iremos, assim, seguidamente

discutir os resultados dos dados recolhidos para a componente do modelo do estudo que observa as consequências comportamentais.

P 6a – Há entre os sujeitos do estudo intenção de abandono organizacional que não se verifica pelo facto de que o custo de abandono organizacional é superior àquele que o sujeito está disposto a suportar

A literatura distingue intenção de abandono – turnover -, da saída efetiva da organização. No âmbito desta discussão iremos fixar-nos na primeira situação, uma vez que não há registo, nem é objeto do presente estudo, indagar acerca do abandono de efetivos das organizações da Administração Pública.

Vimos com Medeiros et al. (2010) que o turnover não é uma causa, antes uma consequência de fenómenos que ocorrem em ambiente interno e externo à organização. E nesta perspetiva ainda podemos distinguir o turnover voluntário, descrito como consequência de uma quebra de vínculo da relação do indivíduo com a sua organização, daquele que é decorrente de processos de reorganização ou de outras decisões políticas da própria organização – turnover involuntário. Fixamo-nos, naturalmente, no primeiro caso.

Há, como referimos no capítulo terceiro, um conjunto de variáveis de cariz individual, organizacional, relacional e contextual que dinamizam mecanismos motivacionais e justificam as razões pelas quais os colaboradores decidem permanecer ou abandonar a organização.

Questionados sobre o desejo de mudar de emprego (questão n.º2), a maioria dos sujeitos do estudo responde categoricamente em sentido negativo e, dos que manifestam uma intenção favorável à mudança, poucos são os que preferiam uma relação contratual com uma instituição de natureza privada. Os resultados obtidos levam-nos a rejeitar a primeira parte do enunciado da proposição P 6a. Com efeito não há uma manifestação de intenção de abandono organizacional.

Podemos, agora, questionar acerca da influência de alguma variável moderadora explicativa dos resultados.

Vimos, aquando do enquadramento apresentado no marco teórico, que o comprometimento do sujeito para com a organização é determinante na decisão. Ao atendermos aos resultados que obtivemos para esta variável percebemos que os sujeitos ponderaram eventuais consequências face a uma real desvinculação do contrato formal.

P 6b – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem sintomas de exaustão emocional, despersonalização ou redução da realização pessoal, justificadas, pelos sujeitos, com as medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública

Da revisão da literatura vimos que o desequilíbrio entre expectativas criadas acerca de determinados propósitos profissionais e a realidade efetivamente alcançada (quando mantidos elevados esforços por alcançar tais objetivos), tendencialmente, tende a criar no indivíduo um conflito interno que consome as energias, reduz a vitalidade e a capacidade de atuar em termos adequados, potenciando, assim, estados extremos de fadiga psicológica, associados a uma redução e/ou perda de recursos emocionais.

A síndrome de exaustão profissional é já uma resposta a um estado de stress acumulado resultante do desajustamento entre aquelas que foram as conceções e expectativas do indivíduo e a realidade profissional experimentada.

Na literatura identificámos seis áreas que podem potenciar o aparecimento de burnout: (1) excesso de trabalho; (2) falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual; (3) recompensas insuficientes; (4) quebra da comunidade; (5) falta de justiça; (6) conflitos de valores (Tecedeiro, 2010).

Recordemos, agora, e de forma sistematizada, os resultados que obtivemos a partir do questionário – Quadro 8.7.

Quadro 8.7: Resultados para a Variável Burnout

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	REFERÊNCIAS	
			N.º	%
BURNOUT	Exaustão emocional	Há sinais de exaustão física e/ou emocional	101	54%
		Sem sinais de fadiga física e/ou psicológica	85	46%
	Despersonalização			
	Redução da realização pessoal	Manifesta sentimento de auto-realização	137	74%
		Há sinais sugestivos de diminuição do sentimento de auto-realização	49	26%

Como se percebe da leitura do quadro anterior, há indícios de exaustão para a maioria dos sujeitos que responderam ao estudo, situação inversa que se regista relativamente à dimensão de realização pessoal. Não foi encontrado qualquer registo que evidenciasse sentimentos de despersonalização.

Quanto aos fatores que podem potenciar o aparecimento de exaustão, os mais referidos pelos sujeitos integram aspectos relacionados com (1) a falta de controlo sobre fatores determinantes para o desempenho individual: organização e métodos de trabalho, ausência de controlo sobre a gestão de recursos, falta de orientação estratégica, carência de formação profissional; (2) ao nível do ambiente de trabalho: instabilidade na relação de emprego, associada a uma desmotivação, *vazios* de liderança ou na relação com o superior hierárquico, desmotivação; (3) excesso de trabalho; (4) ausência ou parco reconhecimento e atribuição de recompensas; (5) quebra de comunidade; (6) injustiça percebida; e (7) conflito de valores.

A questão é inevitável: como justificar resultados que, numa primeira leitura, parecem paradoxais?

Os resultados sugerem-nos que há uma variável protetora para a (auto)realização profissional. Mesmo num contexto de elevado risco, desequilíbrio relacional e de exposição a situação adversas, os sujeitos *mantém*²²⁹ elevados níveis de desempenho.

Estamos em crer que se tratará de resiliência. Perante circunstâncias desfavoráveis, que o sujeito identifica claramente, há uma capacidade de sobrevivência, por fatores mais ou menos afetivos ou instrumentais, que ligam os sujeitos à sua atividade profissional e, simultaneamente, compensam algum esgotamento de reserva emocionais.

Este é um aspecto crítico que nos parece desvalorizado pelas organizações. Com efeito, também ele não tem expressão nos relatórios sociais e financeiros. Como tão bem salientou Katz e Kahn “Geralmente o bem-estar psicológico e as doenças dos indivíduos não são vistos como resultados organizacionais, nem sequer em parte” (M. C. A. Martins, 2004, p. 259).

Outro aspecto que nos merece uma nota especial refere-se à importância que os sujeitos conferem à atribuição de recompensas quando a questão se coloca nos termos em que o fizemos no nosso questionário (questão n.º 15).

Significa, pois, que a distribuição de recompensas (de modo particular as recompensas materiais) não são tão relevantes quanto os processos ou procedimentos através dos quais aquelas são atribuídas.²³⁰

Em resposta ao enunciado da proposição P 6b concluímos que existem evidências de estados de exaustão emocional, atenuadas por uma atitude de

²²⁹ No sentido de (auto)perceberem.

²³⁰ Recorde-se, porém, que a população do estudo é constituída, essencialmente, por quadros superiores.

resiliência materializada na (auto)realização pessoal dos sujeitos. Verificamos, ainda, que situações decorrentes da aplicação das medidas de austeridade têm uma repercussão negativa no estado de exaustão, não sendo, porém, a causa primária invocada pelos sujeitos do estudo.

P 6c1 – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional expressos pela ajuda aos colegas

P 6c2 – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional representados por atos de virtude cívica

P 6c3 – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional exteriorizados por um nível de conscienciosidade

Antes de partirmos para a discussão dos resultados para resposta à proposição anteriormente definida, importa recordar alguns dos potenciais antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional que identificamos com Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007). Ao recordá-los, através do Quadro 8.8, integramos o sentido de resposta, para cada variável, analisado em proposições anteriores.

Quadro 8.8: Correspondência entre Potenciais Antecedentes de Comportamentos de Cidadania Organizacional e Resultados da Investigação para as Mesmas Variáveis

ATITUDES	DEFINIÇÃO/EXEMPLIFICAÇÃO	RESULTADOS DA NOSSA INVESTIGAÇÃO
SATISFAÇÃO	As pessoas mais satisfeitas com o trabalho, a organização e as suas chefias tendem a atuar reciprocamente, adoptando, e.g., comportamentos de ajuda, sugestões construtivas, atos de lealdade organizacional.	Há evidências tendentes a uma atitude de conformidade com o quadro vigente e para quebra de um sentimento de controlo sobre as circunstâncias quotidianas pela discrepância percebida entre aqueles que são os valores e necessidades pessoais e o que é resultado de um desempenho profissional
PERCEÇÕES DE JUSTIÇA	As pessoas com percepções de justiça mais positivas podem adoptar mais CCO porque adquirem índices superiores de confiança, estabelecem com a sua organização uma relação de troca social (e não apenas económica), desejam agir reciprocamente para com quem os beneficia.	63% dos participantes na investigação percebem um sentimento de injustiça na relação com a organização. As dimensões onde aquela é mais incisiva respeitam aos meios que as políticas e práticas organizacionais adoptam para alcançar determinados fins ou resultados – injustiça procedimental – focalizada no processo. Com menor incidência apresenta-se a percepção de injustiça focalizada no conteúdo, i.e., nos fins ou resultados efetivamente alcançados – injustiça distributiva.
CONFIANÇA	A confiança na organização e nos seus decisores pode constituir um importante “lubrificante” dos sistemas sociais, suscitar relações vinculativas entre as pessoas e a organização, aumentar o grau de comprometimento na vida da organização, predispor as pessoas para contratos relacionais – mais do que para contratos transacionais.	O nível de confiança dos sujeitos é inversamente proporcional à pirâmide da estrutura organizacional, i.e., a perda de confiança vai acentuando-se à medida que subimos os níveis hierárquicos – os sujeitos revelam maior confiança nos superiores hierárquicos imediatos que na organização.

ATITUDES	DEFINIÇÃO/EXEMPLIFICAÇÃO	RESULTADOS DA NOSSA INVESTIGAÇÃO
COMPROMETI- MENTO ORGANIZACIONAL	O comprometimento pode ser entendido como um estado psicológico de ligação à organização. É geralmente assumido (e empiricamente verificado) que as pessoas mais comprometidas tendem a disponibilizar-se para fazer sacrifícios pessoais em prol da organização.	Os níveis de comprometimento, ainda que presentes no discurso dos sujeitos, são genericamente baixos e relacionam-se com a injustiça percebida por aqueles, ao que presumimos decorrer de incoerência entendida na relação de reciprocidade entre as partes
APOIO ORGANIZACIONAL PERCECIONADO	Pode ser definido como o grau em que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar. Quando as percepções são positivas, as pessoas sentem que têm a obrigação de agir reciprocamente, empenham-se na vida organizacional, adquirem sentimentos de confiança, faltam menos ao trabalho, diminuem as suas intenções de saída.	Há uma percepção negativa da percepção de suporte organizacional justificada essencialmente por aspectos relacionados com práticas e procedimentos inerentes ao processo de avaliação do desempenho, bem como com o relacionamento interpessoal com as chefias, não sendo expressivas referências aduzidas às medidas de austeridade.
SENTIMENTO PSICOLÓGICO DE COMUNIDADE DE TRABALHO	Quando as pessoas sentem que trabalham numa organização caracterizada por segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipa, ligação espiritual, sentido de pertença, tolerância para as diferenças individuais... adquirem um sentido psicológico de comunidade de trabalho que as induz a “irem mais além” e a empenharem-se no melhor funcionamento do grupo e organização.	Há uma maioria significativa de respondentes que acusam uma sobrecarga sobre as suas capacidades individuais e, como tal, indutoras de esforço emocional. Revela-se que a exigência emocional perdura há algum tempo, por conflitos, tensões ou desequilíbrios intrínsecos à gestão, cultura e clima organizacional.

Fonte: Adaptado de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007, p. 317)

Do confronto da teoria com os resultados que recordámos para as variáveis inscritas no quadro apresentado anteriormente poderíamos, num pensamento intuitivo, supor que não seria expectável que viéssemos a encontrar

comportamentos de cidadania organizacional entre os sujeitos participantes neste trabalho empírico. Com efeito essa tese não se verificou. Os dados recolhidos são expressivos, para cada dimensão que avaliam – ajuda aos colegas, virtude cívica e conscienciosidade –, pois, revelam a assunção voluntária, pelos sujeitos, de comportamentos discricionários favoráveis à eficácia organizacional por facilitarem a concretização dos seus objetivos, pelas redes informais que potenciam, a facilitação ou colaboração no exercício de funções de outros atores organizacionais, mas também por contribuírem para a resposta às contingências e imprevisibilidade das organizações (Leal et al., 2009).

Concluímos, portanto, que se verificam positivamente as proposições enunciadas em P 6c₁, P 6c₂, e P 6c₃, i.e., entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciam comportamentos de cidadania organizacional expressos por atos de ajuda aos colegas, virtude cívica e conscienciosidade.

Estes resultados corroboram as conclusões de J. H. Dias and Paraíso (2011) num estudo realizado numa organização pública - muito embora se concluísse pela existência de um sentimento de que a organização não cumpria os termos do contrato psicológico havia um esforço emocional, que mantinha o colaborador na organização, evidenciando, ainda, comportamentos de cidadania organizacional.

P 6d – Entre os sujeitos percebe-se a utilização de estratégias de coping associadas (justificadas) pelas medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública, focalizadas no problema, na emoção e/ou no evitamento

Em termos conceituais, estratégias de coping são, como vimos na revisão da teoria, interações entre o indivíduo e o ambiente, em resposta a um agente stressor, que não conseguiu controlar ou neutralizar.

Um processo de coping é precedido de uma avaliação e interpretação única ao nível de cada sujeito porque decorre de fenómenos percetivos. Assim como a forma pela qual os indivíduos respondem a situações ou circunstâncias potenciais de stress é influenciada pelo próprio ambiente, que tanto pode potenciar ou constranger uma resposta.

A título de exemplo, vejamos dois tipos de resposta antagónicos que podem ser ponderados em função do fator de redução salarial - presentismo vs absentismo – que, de resto, em termos de desempenho organizacional podem ter o mesmo resultado. Neste exemplo estamos claramente perante uma estratégia focalizada no problema que considera os custos/benefícios da resposta. Outras situações há em que os sujeitos ao perceberem que não têm (nem conseguem ter) domínio sobre o agente stressor interagem com ele – coping focalizado na emoção. Por último, outros haverá que se refugiam evitando um confronto com a situação em causa, seja por estratégias de distanciamento, negação ou fuga.

Confrontados com a questão que perquire acerca de (eventuais) novas atitudes ou comportamentos perante as medidas de austeridade implementadas (questão n.º 17), os sujeitos verbalizam sentimentos ou ações que apontam, essencialmente, para estratégias focalizadas na emoção, (re)criando territórios de compensação. Encontramos também sinais de evitamento pela negação das circunstâncias que decorrem das práticas de austeridade.

Perante estados de desgaste cognitivo e emocional em contexto de trabalho, já o constatámos em reflexões anteriores, os sujeitos criam respostas defensivas para minimizar consequências que lhe possam ser ainda mais desfavoráveis, nem que tal implique reinterpretar positivamente o agente stressor (e.g.: “Até compreendo a necessidade das medidas de austeridade”).

O recurso a uma estratégia de coping moderado, em que o sujeito aguarda por uma melhor oportunidade para intervir, tende a diminuir o desgaste emocional (Carlotto et al., 2010), (e.g.: “Continuo a trabalhar com a mesma intensidade e empenho, embora com grande apreensão quanto ao futuro”).

As estratégias de coping não são, em si mesmas, algo nefasto para o indivíduo ou para a organização já que tendem a mobilizar esforços cognitivos e comportamentais para a gestão adequada, pela tolerância, redução ou supressão, de fatores percecionados como negativos na relação com o ambiente. Podemos, neste sentido, afirmar que o coping é um fator estabilizador ou facilitador do ajustamento pessoa-organização. O problema coloca-se quando o agente stressor transcende os limites de domínio e de resistência da capacidade humana. No âmbito da temática de estudo (medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de pessoas) seria necessário, para uma adequada avaliação da variável, um tempo bastante para a realização de um estudo longitudinal.

Ainda que não esteja diretamente relacionada com os sujeitos do estudo, nem com a variável em discussão, mas para melhor percebermos a dimensão do problema em análise, veja-se a notícia que veio a público no passado mês de março:

Especialistas em saúde pública associam excesso de mortalidade à crise económica

Em duas semanas apenas, morreram 6110 pessoas em Portugal, pelo menos mais um milhar do que era esperado para esta altura do ano. Os responsáveis da Direcção-Geral da Saúde (DGS) continuam a atribuir este elevado número de mortes ao período de frio extremo, (...) porém, os efeitos da crise económica e do aumento das taxas moderadoras devem também ser levados em linha de conta na análise deste fenómeno. "O facto de as pessoas viverem com mais dificuldades", sentidas no acesso "aos medicamentos e à saúde", e de terem a "electricidade mais cara", são "hipóteses plausíveis" para explicar os anormais picos de mortalidade verificados nas últimas semanas (...).

(in <http://www.publico.pt/Sociedade/especialistas-em-saude-publica-associam-excesso-de-mortalidade-a-crise-economica-1536215?all=1>, em 3 de março de 2012, por Alexandra Campos)

Em relação à proposição enunciada em P 6d é possível inferir que há, por parte dos sujeitos do estudo, mecanismos de defesa, essencialmente focalizados na emoção e no evitamento que decorrem, não de uma forma exclusiva, mas contingente com as medidas de constrangimento orçamental incrementadas na gestão de pessoas nas organizações públicas.

8.2.7. Que intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações?

Para a realização desta investigação tomámos como referência o modelo de Guest (2004b) de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho. Percebemos a influência que determinadas variáveis macro-organizacionais, como a liderança, as estratégias gestionárias ou as práticas de gestão de pessoas, têm sobre o contrato psicológico. Concluímos, do estudo da literatura, que o contrato psicológico permite preencher espaços vazios ou ambíguos do contrato formal de trabalho (D. M. Rousseau, 1995), reduzindo níveis de insegurança, regulando comportamentos e atribuindo sentimentos de influência aos acontecimentos por parte dos colaboradores.

Considerando a teoria de D. Rousseau et al. (2004), do cruzamento entre a duração do contrato e os termos de performance, sabemos que perante um sentimento de quebra o sujeito tende a reconverter um contrato de natureza relacional (de relacionamento e de lealdade) num contrato substancialmente transaccional (económico), onde o comprometimento com a organização dá lugar a um comportamento de mera satisfação de obrigações contratuais (formais).

Concluímos do trabalho empírico da presente investigação que o tipo de contrato psicológico dominante é, essencialmente, de natureza relacional, havendo, porém, traços característicos de contratos transaccionais e transicionais. Resultado que não nos surpreende devido à diversidade de organizações a que

os respondentes estão afetos e, assim, correspondentes estilos de fruição do poder discricionário de gestão e, até mesmo, constrangimentos de natureza económico-financeira ²³¹. Significa, pois, que fatores emergentes num determinado contexto podem, por algum motivo, não ser tão emergente noutro, basta para tanto pensar na primazia que diversos Governos ao longo do tempo conferiram por exemplo à Saúde ou à Educação.

Não obstante aos contextos e circunstancias particulares de cada instituição e relação contratual, que sem duvida são importantes fatores no desenvolvimento e (re)avaliação do contrato psicológico, importa-nos perceber se dentro da relação específica que cada sujeito estabelece com a organização, há ou não perceção de incumprimento acerca das obrigações que definem essa relação, tanto que

Although it may not be possible always to avoid breach of the psychological contract, employees are more likely to be forgiving when managers explain what has gone wrong and how they intend to deal with it. Here, the contract might need to be renegotiated (Tyagi & Agrawal, 2010, p. 386).

P 7a – Confirma-se que há um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico moderado por um comprometimento afetivo, um esforço emocional e/ou utilização de estratégias de coping

O contrato psicológico, enquanto modelo mental flexível que cada sujeito desenvolve e ajusta progressivamente na relação que mantém com a organização, coabita num território envolvente propício a situações de elevada probabilidade de emergência para casos de rutura por perceção de que a organização falhou na concretização de promessas e/ou obrigações contraídas.

²³¹ Mesmo inter-Ministeriais.

Se, por um lado, as

variables psicosociales, tales como la confianza organizacional o la justicia interactual, permitirá identificar algunos antecedentes que podrían caracterizar a ‘ambientes de trabajo insanos’, con efectos perjudiciales para las personas. Por otra parte, incluir las consecuencias físicas y psicológicas del trabajo entre los resultados nos permite disponer de consecuentes no sólo de tipo actitudinal sino también de efectos en la salud (Cantisano et al., 2005, p. 268).

Neste contexto, e face à discussão já realizada em proposições anteriores, a resposta à primeira parte do enunciado de P 7a está clara – há efetivamente um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico.

Considerar apenas o conceito de expectativas não atendidas parece-nos insuficiente para justificar a ausência de turnover voluntário. Por toda a capacidade cognitiva dos sujeitos há uma influência fulcral na interpretação das mensagens percebidas relativas às políticas sociais, económicas laborais, entre outras, que se repercute no desenvolvimento ou (re)avaliação do contrato psicológico.

Podemos afirmar que as forças de mercado são, indiscutivelmente, preponderantes na resposta a uma perceção de violação do contrato. Coloca-se, então, a questão de sabermos se existem outros fatores moderadores, como sejam um comprometimento afetivo favorável à relação, um esforço emocional altamente comprometedor de um estado de higiene mental ou estratégias de coping inconsistentes com estratégias e objetivos institucionais.

Sustentados nos resultados que obtivemos em várias respostas dos participantes deste trabalho empírico, foi-se desenhando a prenuncia de um estado de resiliência²³², enquanto capacidade de adaptação a ambientes e circunstancias adversas, traduzido pela flexibilidade de adaptação a novos contextos, a reorganização da vida pessoal, capacidade de ajustamento aos

²³² Hoje claramente diferenciado de outros constructos como traços de personalidade (Barlach et al., 2008).

constrangimentos e condições sociais, económicas e de gestão, que não é, necessariamente, sinónimo de conformismo, mas que não deixa de acusar um esforço emocional. Como se se tratasse de uma gestão “da própria identidade, como esforço de ajustamento do vínculo com o trabalho e de reconstrução de sua trajetória histórica [como] sinal de eficácia na responsividade à metamorfose do mundo” (Barlach et al., 2008, p. 103).

Para além da construção (ou reconstrução) de recursos de equilíbrio interno, bem como de adaptação dos indivíduos em resposta à relação institucional, materializada numa forma contratual num ambiente de incerteza e altamente permeável à ocorrência de ruturas, e que podemos entender como fatores de proteção. Não devem, porém, ser descuradas respostas, através de estratégias de coping, de defesa ou de reação num quadro em que o sujeito já evidência esgotamento de recursos e cujas ações podem, *per se*, constituir fatores de risco na relação consigo próprio e/ou com o ambiente.

P 7b – A atuação organizacional, atento o poder discricionário no âmbito da sua responsabilidade social, poderá ser a resposta que restitua o equilíbrio no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização

Independentemente do tipo de contrato psicológico dominante no quadro mental de cada sujeito, e quaisquer que sejam os fatores ou circunstâncias que desencadeiam um espaço para a quebra ou violação de um contrato, há sempre uma consequência nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, bem como na forma como se relacionam com a organização.

A partir da década de 70, as escolas de gestão perceberam que os resultados da organização poderiam ser significativamente mais elevados se, (1) os seus Recursos Humanos partilhassem e alinhassem os seus objetivos com os objetivos da própria organização, e (2) a organização dispusesse de um sistema de recompensas, justo para os colaboradores, onde, reconhecido o esforço do

seu trabalho, fossem compensados pelo contributo para o sucesso dos resultados operacionais²³³.

A escola das relações humanas, segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), preceitua que os colaboradores são essencialmente “entes sociais, movidos por necessidades de pertença e aceitação” (p.66).

As consequências de uma política de austeridade está longe de se circunscrever a aspetos de natureza económico-financeira. Os efeitos psicológicos podem ser devastadoras para o indivíduo, para a família e para a própria sociedade.²³⁴ Defendem, ainda, aqueles autores que os “contratos psicológicos, o empenhamento organizacional, o sentido psicológico de comunidade de trabalho, (des)ajustamento entre as ‘personalidades’ das pessoas e as organizações – todos se influenciam mutuamente e denotam sobreposições consideráveis” (p.249). Razão pela qual reverenciamos a tese de Weick que, nos anos 90, ganha novos contornos ao reiterar o seu propósito de conceber as organizações como entidades sociocognitivas, dando especial relevo à “criação de sentido”. De acordo com o autor **“as organizações perdem capacidade competitiva (...) não tanto devido à ineficiência das suas estruturas ou à instabilidade do mercado”** (J. M. C. Ferreira et al., 2001, p. 160), **mas porque não souberam valorizar o seu bem mais precioso – o capital humano** [realce nosso].

Os indivíduos não são sujeitos passivos de uma realidade fatídica como se quer fazer crer. Antes, “agem, materializando os seus sentidos, as suas interpretações e reflexões em acções concretas (...)o ambiente é criado pelas interpretações e significados que os actores dão às acções já realizadas” (p.162-163).

Neste nundo em constante transformação é imperativo que as organizações aprendam com a mudança, saibam incorporar novos conhecimentos e

²³³ Reis, L., in Prefácio do Cap. 13, *Novo humanator. Recursos humanos e sucesso empresarial* (2007).

²³⁴ Pense-se, a título de exemplo, nas consequências de uma mobilidade territorial não desejada.

promovam novos comportamentos. São estratégias empobrecidas aquelas que se concentram exclusivamente em objetivos operacionais e resultados funcionais, considerando as responsabilidades sociais como questões de somenos. Postulado que assume contornos de maior superioridade se nos referirmos a organizações ou serviços públicos, “pois não são uma mera faculdade, mas um dever, um dever ético, que deve ser definido como um código de princípios morais ou valores que estabelecem a conduta do grupo, guiando o seu comportamento” (F. A. R. Serra et al., 2010, p. 43).

A teoria da responsabilidade social das organizações preconiza que as organizações integram, voluntariamente, preocupações psicossociais, ambientais e éticas nos seus programas estratégicos para um desenvolvimento comum e sustentado, materializado em práticas que vão além de normativos legais e interesses puramente económico-financeiros.

Para D. R. Gomes et al. (2010) são claros os princípios que regulam a responsabilidade social das organizações ao assentarem

no estabelecimento de relações fortemente éticas e transparentes, e mutuamente benéficas entre organizações e stakeholders externos e internos (...) especificamente no que se refere ao campo social interno (...) caracteriza-se pela implementação de um conjunto de práticas que têm em vista o tratamento justo e equitativo dos colaboradores e o desenvolvimento de climas internos abertos e participativos (p.2166)

que de resto não são mais que preceitos reclamados pelos sujeitos do estudo – os atores organizacionais têm *alma* também acalentada pela realização de um trabalho com significado e em contextos de comunidade. Como referem (Ruiz et al., 2008), “según diversos estudios, el trabajo tiene una mayor importancia que otras áreas de la vida (...) El trabajo es más importante que el ocio, la comunidad y la religión y sólo es superado por la familia” (p. 332).

8.3. SÍNTESE DO CAPÍTULO

O capital intelectual constitui, como vimos, uma fonte de vantagem competitiva. Podemos, agora, afirmar que a gestão do contrato psicológico deve ser assumida, pelas organizações, como fator estratégico.

As atitudes constituem uma tendência de resposta, resultado de uma avaliação, positiva ou negativa, em relação a um objeto. Enquanto predisposição para a ação, em ambiente organizacional, o seu significado prende-se com a influência que exerce sobre o comportamento dos colaboradores. Não podendo ser negligenciado o facto de ser da natureza humana o desejo de consistência entre as atitudes e os comportamentos.

Os relacionamentos entre os indivíduos e as organizações envolvem fatores de ordem emocional, de onde se destacam a confiança e a perceção de justiça pela importância preditiva que têm na manutenção dos contratos psicológicos. Há sempre uma margem de risco a gerir e, no seu pior sentido, os sujeitos podem experimentar sentimentos de desapontamento, frustração e ressentimento que resultam da interpretação subjetiva de que as suas expectativas foram frustradas.

Neste capítulo procedemos à discussão dos resultados do trabalho empírico. No Quadro 8.9, que seguidamente se apresenta, expomos, sumariamente, os principais resultados para cada proposição enunciada e, assim, resposta aos objetivos da investigação.

Antes, porém, uma nota final. Com os dados que recolhemos outras facetas poderiam ter sido exploradas. Tínhamos, porém, o compromisso de responder à questão inicial e às proposições definidas para esta investigação. Guardamos novos desenvolvimentos e perspetivas para trabalhos futuros.

Quadro 8.9: Breve Resumo dos Resultados da Investigação para as Proposições/Objetivos Formulados

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
Identificar o conteúdo e quem representa a outra parte no contrato psicológico dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa	P 1a - Os termos do contrato psicológico dos colaboradores da Administração Pública integra novas cláusulas para além das que já estão identificadas na literatura	- Encontra-se, de certo modo, alguma correspondência entre os resultados obtidos e aqueles que foram enunciados pelos autores do estudo numa organização da Administração Pública em Espanha, ainda que com rara coincidência valorativa; - Foram identificadas novas categorias: (1) por um sentimento de perda na relação formal, verifica-se a necessidade de integração de cláusulas no contrato psicológico que se encontram estatuídas por normativos legais relativos à relação jurídica de emprego público (como sejam, a título de exemplo, a remuneração, caracterização do posto de trabalho, formação ou programa de higiene e saúde do trabalho) que, entretanto, ficaram a descoberto pelas medidas de austeridade; (2) falta de clarificação de funções e objetivos que os sujeitos sugerem inexistentes ou pouco claros; (3) desvinculação (afastamento físico e de envolvimento) para com a organização

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 1b₁ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o Estado como o representante da outra parte no seu contrato psicológico	Confirma-se positivamente a proposição enunciada em P 1b2. Os sujeitos percebem a organização (entenda-se: o(s) representante(s) máximo(s) da entidade) como a outra parte legítima do contrato psicológico.
	P 1b₂ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona a sua organização como o representante da outra parte no seu contrato psicológico	Quanto aos motivos que justificam a opção dos sujeitos respeitam, essencialmente, (1) ao reconhecimento do poder discricionário de gestão e administração; (2) ao facto daqueles serem os responsáveis máximos da organização; (3) pela maior proximidade na relação de trabalho; (4) por se crer que com eles será possível o estabelecimento de um maior vínculo dos termos do contrato; (5) pela relação de confiança que sustêm na interação.
	P 1b₃ - Na relação de trabalho o Colaborador da Administração Pública perceciona o seu superior hierárquico como o representante da outra parte no seu contrato psicológico.	Os sujeitos que percecionam o Presidente/Diretor como o representante da outra parte do contrato psicológico se encontram afetos a organizações de média a grande dimensão, pressupondo, portanto, elevada hierarquização da estrutura orgânica.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
Observar se as características demográficas - idade e tempo de serviço -, acentuam o vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização	P 2a - Regista-se um efeito proporcional entre a idade e o vínculo psicológico na sua relação com a organização	Verifica-se que há uma relação proporcional positiva entre a idade e o comprometimento, atingindo o seu ponto de maior expressão na idade compreendida entre os 36 e os 40 anos, a partir da qual a relação é inversamente proporcional, i.e., à medida que aumenta a idade a vinculação é menor.
	P 2b - Regista-se um efeito proporcional entre o tempo de serviço na Administração Pública e/ou na atual instituição onde exerce funções e o vínculo psicológico na sua relação com a organização	Os resultados obtidos sustentam parcialmente as proposições formuladas. Com efeito, as evidências empíricas encontradas sugerem-nos uma maior vinculação dos sujeitos até aos 40 anos de idade. O tempo de serviço na organização também não se revelou proporcional à vinculação num período de longo prazo. Regista-se um efeito progressivo e proporcional até ao terceiro ano de permanência na organização - período que associamos ao processo de ajustamento pessoa-organização -, ano a partir do qual se começa a verificar um decréscimo também este progressivo.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
Verificar quais as causas percebidas pelos colaboradores que determinam o sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 3a - Os sujeitos do estudo revelam um claro sentimento de rutura ou violação do contrato psicológico	Há, manifestamente, um sentimento de incumprimento do contrato psicológico que, apesar de não ter expressão significativa numa intenção de abandono voluntário das organizações da Administração Pública, percorre, entre os sujeitos, a escala que medeia um estado de quebra ao de violação,
	P 3b - As causas que revelam o sentimento de incumprimento, indicadas pelos sujeitos do estudo, incidem fundamentalmente em medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade ou na quebra de uma relação afetiva	As razões invocadas são, em boa maioria, eminentemente relativas à política de austeridade introduzida na prática de gestão de pessoas. Regista-se, simultaneamente, uma rutura da relação afetiva pela quebra da confiança pela experiência de injustiça vivenciada, essencialmente, ao nível distributivo e procedimental.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
Perceber de que modo a inteligência emocional, a percepção de justiça e suporte organizacional e o locus de controlo atuam como fatores moderadores no sentimento de incumprimento do contrato psicológico	P 4a - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é moderada pela inteligência emocional	Dos resultados apurados no estudo desta variável, muito embora a sua expressão numérica aponte para uma identificação e controlo dos sentimentos e emoções por parte da maioria dos respondentes, atentas as justificações apresentadas, concluímos que estas não correspondem à teorização do conceito. Não podemos, também, afirmar que não haja por parte dos sujeitos do estudo uma expressão interior de inteligência emocional. Não se infere que a inteligência emocional exerça um efeito moderador na percepção de incumprimento do contrato psicológico. Parece-nos, assim, que este estado psicológico terá melhor acolhimento numa atitude de resiliência perante situações de tensão, pressão e rutura que, a cada momento, confrontam o sujeito com o contexto em que se insere.
	P 4b₁ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça distributiva	Percebemos dos resultados que as questões de índole remuneratória, embora importantes e também referidas pelos respondentes, não são as mais valorizadas. Quanto referidas, foram-no no sentido de manifestar discrepância entre as tarefas e a assunção de

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 4b₂ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental	responsabilidades assumidas e o vencimento auferido. Não significa, necessariamente, que os sujeitos não se preocupem com os resultados de uma distribuição. Significa, sim, que os sujeitos para além do resultado valorizam os critérios e procedimentos que foram adotados pela organização para executar essa distribuição.
	P 4b₃ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça interacional	Não são tão incisivas as referências à injustiça interacional e informacional. Sendo certo que qualquer que seja o papel desempenhado, os sujeitos desejam ser valorizados enquanto seres humanos e não como mero recurso da organização. É questão estratégica que os indivíduos conheçam as razões que sustentam decisões institucionais.
	P 4b₄ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça informacional	Verifica-se, substancialmente, a proposição enunciada em P 4b ₂ - A percepção de incumprimento do contrato psicológico é mais evidente quando há, pelo sujeito, a percepção de injustiça procedimental.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 4c - Há entre os sujeitos do estudo a percepção de ausência de suporte (reconhecimento) pela organização com referências claras à política de austeridade, percebendo-se uma associação entre este estado e a percepção de incumprimento do contrato psicológico	Há uma ligação entre a percepção de ausência de suporte organizacional e a percepção de incumprimento do contrato psicológico cuja justificação não se encontra substancialmente associada à política de austeridade
	P 4d - Indivíduos com locus de controlo externo têm maior percepção de incumprimento do contrato psicológico	A grande maioria dos sujeitos desta investigação percecionam a existência de um conjunto de fatores externos que condicionam a sua vivência inibindo-os de um controlo sobre o que lhes acontece e/ou sobre a sua própria existência. Os dados obtidos na investigação indicam uma certa constância no comportamento da variável locus de controlo interno e externo relativamente à percepção de incumprimento do contrato psicológico (avaliado pelas variáveis confiança e percepção de justiça organizacional). Concluiu-se, ainda, que não é significativa a relação entre a variável locus de controlo externo e a percepção de incumprimento.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
Averiguar a existência de comprometimento organizacional, equilíbrio entre a vida profissional e privada, esforço emocional, satisfação, motivação para o trabalho e confiança perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 5a₁ – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento afetivo para com a organização	Dos resultados concluímos que: (1) há uma ligação dos sujeitos às organizações onde exercem a sua atividade profissional; (2) o compromisso é, essencialmente, de natureza afetiva ou instrumental. Neste sentido, rejeitamos a proposição enunciada em P 5a₃ na medida em que não encontramos evidências que fundamentem um comprometimento dos participantes do estudo com a sua organização sustentado num sentido de obrigação ou dever moral para com aquela. Há por parte de um grupo de respondentes, constituído essencialmente por indivíduos providos em cargo de direção intermédia e por técnicos superiores, há uma ligação afetiva (emocional) que não é particularmente expansiva na sua afirmação, e decorre, basicamente, de um reconhecimento por parte da organização, um clima agradável, uma realização profissional pela identificação com os objetivos e valores postulados internamente. Dos resultados obtidos conclui-se que o enunciado com maior expressão respeita à subordinação entre o comprometimento instrumental e as medidas de austeridade vigentes, a que se refere a proposição P 5a₂.
	P 5a₂ – Atentas as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento instrumental (de continuação) para com a organização	
	P 5a₃ – Não obstante as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos da Administração Pública o colaborador manifesta comprometimento normativo para com a organização	

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 5b – Os sujeitos do estudo acusam uma ausência de equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada com particular referência às circunstâncias da vida organizacional atual	Uma clara maioria das declarações dos respondentes atesta a existência de um conflito entre a vida profissional e a vida privada, essencialmente: pelo tempo que a sua atividade profissional subtrai ao tempo que lhe é próprio enquanto Ser; pela assunção de comportamentos e opções que os sujeitos se sentem obrigados a assumir com prejuízo na satisfação de necessidades de uma dita vida privada; e, pelo esforço e energia despendida, desde logo pela consciência do conflito e depois pelas estratégias materializadas para o gerir. Confirma-se o enunciado da presente proposição P 5b. Os resultados indiciam um desequilíbrio em várias dimensões e aspetos da vida dos sujeitos relacionados com as circunstâncias atuais da vida organizacional.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 5c – Os sujeitos do estudo evidenciam um esforço emocional na relação de trabalho que justificam, essencialmente, com as medidas de austeridade introduzidas na prática da gestão de recursos humanos na Administração Pública	Atentos os argumentos justificativos da resposta percebemos que há uma exigência emocional que perdura há algum tempo, por conflitos, tensões ou desequilíbrios intrínsecos à gestão, cultura e clima organizacional. Esta situação poderá, eventualmente, ter sido agravada por contingências inerentes à política de austeridade que governam (transversalmente) as organizações, não são, porém, aspectos que os indivíduos tragam subliminarmente ao nível da verbalização. Em conclusão: há evidências claras de um esforço emocional por parte de uma maioria expressiva dos participantes no trabalho empírico, não podemos, contudo, asseverar quanto ao grau de interferência no resultado das medidas de austeridade.
	P 5d - Os sujeitos do estudo evidenciam sinais claros de insatisfação no trabalho que decorrem das relações atuais de trabalho	Há evidências tendentes de uma atitude de conformidade com o quadro vigente e para quebra de um sentimento de controlo sobre as circunstâncias quotidianas pela discrepância percebida entre aqueles que são os valores e necessidades pessoais e o que é resultado de um desempenho profissional. Não podemos, porém, concluir que os fatores de insatisfação sejam manifestamente decorrentes de uma prática contratual vigente, tal como não o concluímos anteriormente pelo estudo das outras variáveis indicadas. Os resultados obtidos para esta categoria continuam a evidenciar o

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
		papel determinante das práticas organizacionais para a satisfação das pessoas, as quais se apresentam bem ao alcance da gestão, como sejam: (1) colocar os colaboradores nos lugares certos; (2) deixar sempre claro o que é pretendido com o trabalho de cada um e qual retorno esperado.
	P 5e - Os sujeitos do estudo valorizam fatores/situações importantes para a sua motivação passíveis de asfixia pela relação de trabalho atual	Da observância dos resultados obtidos, assim como da análise efetuada a proposição P 5e não poderá ser inferida nos termos em que se apresenta. Com efeito foram valorizados aspectos motivacionais que estão muito além das políticas restritivas de austeridade económico-financeira. Há duas categorias que se destacam nos resultados: ▪ as características da tarefa manifestada pelo seu significado, variedade, identificação com o sujeito que a realiza e grau de autonomia; ▪ as relações de contingência entre ganhos e investimento traduzido por aspetos de índole sócio-emocional, materiais (remuneração e prémios) e reconhecimento (valorização) do esforço despendido para a concretização da tarefa.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 5f - Os sujeitos do estudo denunciam uma perda de confiança na Administração Pública superior à confiança organizacional ou com o superior hierárquico	A confiança é um aspecto fundamental para o equilíbrio e estabilidade das relações sociais relacionando-se fortemente com a manutenção do contrato psicológico. Concluímos que confiança dos sujeitos deste estudo é inversamente proporcional à pirâmide da estrutura organizacional: tendencialmente, à medida que subimos na hierarquia o grau de confiança decresce, confirmando o enunciado da proposição P 5f. As justificações apresentadas pelos respondentes revelam que a quebra dos níveis de confiança não decorre exclusivamente das perceções de injustiça. Outras razões há que concorrem para este estado: comportamentos de liderança, valores e princípios institucionais, comunicação franca e aberta, entre outros.
Confirmar a existência de intenção de abandono, exaustão profissional, comportamentos de cidadania organizacional e estratégias de	P 6a – Há entre os sujeitos do estudo intenção de abandono organizacional que não se verifica pelo facto de que o custo de abandono organizacional é superior àquele que o sujeito está disposto a suportar	A maioria dos sujeitos do estudo responde categoricamente em sentido negativo quanto a um eventual desejo de mudar de emprego e, dos que manifestam uma intenção favorável à mudança, poucos são os que preferiam uma relação contratual com uma instituição de natureza privada. Os resultados obtidos levam-nos a rejeitar a primeira parte do enunciado da proposição P 6ª, pois não há uma manifestação de intenção de abandono organizacional. Ao atendermos aos resultados que obtivemos para a variável do comprometimento percebemos que os sujeitos ponderam eventuais consequências face a uma real desvinculação do contrato formal.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
coping dos colaboradores perante um quadro teórico de incumprimento do contrato psicológico	P 6b – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem sintomas de exaustão emocional, despersonalização ou redução da realização pessoal, justificadas, pelos sujeitos, com as medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública	Existem evidências de estados de exaustão emocional, atenuadas por uma atitude de resiliência materializada na realização pessoal dos sujeitos. Verificamos, ainda, que situações decorrentes da aplicação das medidas de austeridade têm uma repercussão negativa no estado de exaustão, não sendo, porém, a causa primária invocada pelos sujeitos do estudo. Não foi encontrado qualquer registo que evidenciasse sentimentos de despersonalização.
	P 6c₁ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional expressos pela ajuda aos colegas	Verificam positivamente as proposições P 6c ₁ , P 6c ₂ , e P 6c ₃ , i.e., entre os sujeitos do estudo. Os dados recolhidos são expressivos, para cada dimensão que avaliam – ajuda aos colegas, virtude cívica e conscienciosidade -, pois, revelam a assunção voluntária, pelos sujeitos, de comportamentos discricionários favoráveis à eficácia organizacional por facilitarem a concretização dos seus objetivos, pelas redes informais que potenciam, a facilitação ou colaboração no exercício de funções de outros atores organizacionais, mas também por contribuírem para a resposta às contingências e imprevisibilidade das organizações.
	P 6c₂ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional representados por atos de virtude cívica	
	P 6c₃ – Entre os sujeitos do estudo confirma-se a existência de sinais que evidenciem comportamentos de cidadania organizacional exteriorizados por um nível de conscienciosidade	

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 6d – Entre os sujeitos percebe-se a utilização de estratégias de coping associadas (justificadas) pelas medidas e/ou práticas que decorrem da política de austeridade na gestão de recursos na Administração Pública, focalizadas no problema, na emoção e/ou no evitamento	Há, por parte dos sujeitos do estudo, mecanismos de defesa, essencialmente focalizados na emoção e no evitamento, que decorrem, não de uma forma exclusiva, mas contingente das medidas de constrangimento orçamental incrementadas na gestão de pessoas nas organizações públicas.
Procurar padrões de comportamento para intervenção no âmbito da responsabilidade social das organizações	P 7a – Confirma-se que há um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico moderado por um comprometimento afetivo, um esforço emocional e/ou utilização de estratégias de coping	Há um sentimento de incumprimento dos termos do contrato psicológico moderado por um estado de resiliência enquanto capacidade de adaptação a ambientes e circunstâncias adversas, traduzido pela flexibilidade de adaptação a novos contextos, a reorganização da vida pessoal, capacidade de ajustamento aos constrangimentos e condições sociais, económicas e de gestão, que não é necessariamente sinónimo de conformismo, mas que não deixa de acusar um esforço emocional.

OBJETIVO GERAL		
IDENTIFICAR E ANALISAR AS ATITUDES E COMPORTAMENTOS DOS COLABORADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA PERANTE AS MEDIDAS DE AUSTERIDADE INTRODUZIDAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, RESULTANTES DA (RE)AVALIAÇÃO QUE CADA INDIVÍDUO FAZ DO SEU CONTRATO PSICOLÓGICO.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PROPOSIÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO
	P 7b – A atuação organizacional, atento o poder discricionário no âmbito da sua responsabilidade social, poderá ser a resposta que restitua o equilíbrio no vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização	Neste mundo em constante transformação é imperativo que as organizações aprendam com a mudança, saibam incorporar novos conhecimentos e promovam novos comportamentos. A responsabilidade social das organizações sustenta que as organizações integram, voluntariamente, preocupações psicossociais, ambientais e éticas nos seus programas estratégicos para um desenvolvimento comum e sustentado. As organizações são entidades sociocognitivas devem, portanto, atribuir especial relevo à criação de sentido. Os indivíduos não são sujeitos passivos de uma realidade fatídica. Atuam materializando os seus sentidos, as suas interpretações e reflexões em ações concretas. O ambiente é criado pelas interpretações e significados das pessoas que o integram - atores organizacionais têm alma!

PARTE III -

CONCLUSÕES

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 9 - CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO, IMPLICAÇÕES E LINHAS
FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」 」

CAPÍTULO 9 -

CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO, IMPLICAÇÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

9.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

*Não esqueçam que qualquer que seja o momento escolhido na vida...
[outros] terão dito que tudo estava bem até há cinco anos.
A experiência do caos é relativa.*

(Alfred Chandler, 1986)

Com a adesão de Portugal à União Europeia, no ano de 1986, com o desaparecimento das fronteiras com os Países que a integram, emerge um clima de maior competitividade em todas as atividades económicas e, naturalmente, a necessidade de modernizar ou dito de outro modo (para não nos vincularmos por ora à concetualização daquele conceito) adaptar às circunstâncias da época que já reclamavam a mudança num tom imperativo, não apenas para as organizações do âmbito privado como para aquelas que atuam dentro da esfera pública.

Compete à Administração Pública, com rigor e isenção, a prossecução das tarefas que justificam as funções do Estado – o cumprimento do interesse público.

Será bastante à Administração um alinhamento das políticas públicas com a gestão das organizações que estão sob a sua dependência?

Será que tudo que é legal é legítimo?

E quanto ao valor público? Pode-se criar valor para o exterior sem que se promova uma cultura de comprometimento e coesão no sistema interno?

Não deverá a Administração obrigar-se à equidade, à legalidade, à transparência, à observância de valores e princípios fundamentais?

Neste trabalho, em momento algum, foi nosso propósito produzir qualquer discurso de natureza política mas, tão-somente, uma reflexão efetuada sob

critérios de cientificidade que possa, desmistificando pseudoverdades, despertar a consciência para questões que carecem de intervenção.

É excessivo o número de funcionários públicos? Depende! Quais são afinal as reais funções do Estado? Este ponto esteve na agenda política antes de se tomarem medidas como o encerramento de organismos públicos e a dispensa de colaboradores, ou o lado da despesa orçamental falou sempre mais alto?

Desde há muito que se multiplicam razões para justificar uma qualquer reforma na Administração Pública. Muitos se convenceram de uma solução que corporalizasse uma dita supremacia da gestão privada sobre a gestão pública.

Não é de todo um problema de gestão. Nem os problemas se reduzem exclusivamente a fatores de ordem orçamental. Antes, é uma ausência de *accountability* e uma carência de cultura de valores fundamentais. Não somos clientes do Estado, somos cidadãos.

Não obstante, gerir também não seria sinónimo de uma aplicação de modelos sustentados em critérios de eficiência e eficácia económica que descuram um olhar sobre a propriedade, a vida e as pessoas. Significa, pois, que a realidade institucional é mais que uma construção macroeconómica, antes representa manifestações de vida real, em circunstâncias próprias, percecionadas de diferentes modos por cada um que as vivencia.

Qualquer processo de intervenção na estrutura ou na organização da Administração terá, necessariamente, que ser feito com as pessoas e não apenas substituindo ou limitando a sua ação como um “encargo pesado” a todo o custo a minimizar.

Independentemente dos fins a que se destina, qualquer organização não atua como entidade abstrata mas através dos comportamentos individuais. *As organizações são espaços de vida.* Se os atores organizacionais se limitassem ao cumprimento das tarefas consignadas ao seu contrato formal de trabalho, as organizações ficariam mais pobres. As pessoas são o *Bem estratégico* da

Administração Pública. O catalisador indispensável para a execução da missão do Estado.

Os fatores potenciadores de risco de natureza psicossocial estão presentes nas organizações, nos modelos de gestão, no contexto social, no ambiente de trabalho ou da própria função que podem potenciar efeitos adversos ao nível físico ou psicológicos.

Existem, efetivamente, descompassos na gestão de pessoas. A designada *função de gestão de recursos humanos* tem de assumir outra roupagem. Atrair, motivar e reter pessoas já não é função quando desesperadamente se procura um emprego, quando há necessidades básicas a satisfazer ou quando a qualquer título se assume um estado de resiliência...Tão certas as palavras de Peter Drucker quanto afirmou: “A premissa mais provável é que nenhuma das actuais ‘teorias de negócio’ seja válida daqui a dez anos”! (Heller, 2000, p. 98).

É tempo das organizações assumirem a verdadeira gestão de pessoas convergindo esforços para apoio e desenvolvimento do seu capital humano social e psicológico. Compete às organizações criarem condições para que os seus atores possam vivenciar experiências de realização pessoal e profissional. É fundamental que o trabalho constitua uma fonte de prazer e um desafio realista com repercussões positivas de crescimento e auto-realização, bem como de satisfação das suas motivações, sejam de natureza material ou emocional, essencialmente, fundada em valores humanos, na sua *filosofia de vida*.

Os resultados deste estudo indiciam que existe um *contrato psicológico primário* no interior de cada um, numa relação reflexiva, na fragmentação do *eu*. Não será só por uma questão de resiliência mas também de sobrevivência com atos antropofágicos consentidos.

Na manutenção de um contrato psicológico, o aspecto mais crítico na interação das partes não subsiste nos *acontecimentos objetivos* que, de resto, pertencem a um quotidiano real, mas sim, na interpretação - *cognição subjetiva* - que cada sujeito faz sobre os mesmos. Neste âmbito a confiança atua como um processo

psicológico que tende a reduzir a variabilidade de estímulos e insegurança que orientam a aceção de significados de fenómenos complexos, multifacetados e dinâmicos.

Mesmo em tempo de grandes constrangimentos económicos os colaboradores não se agradam apenas com recompensas absolutas. Dos dados que obtivemos e discutimos, quantos não reclamavam, apenas, recompensas relativas, desenvolvimento de relacionamentos de confiança, de suporte e segurança psicológico. E o que obsta à sua concretização?

Que não haja duvida: Os colaboradores respondem aos estímulos do ambiente de acordo com o modo como os percecionam e o significado que lhes atribuem.

Poderemos, a breve trecho, observar o virar de página para uma nova era – um novo acordo do contrato psicológico - pela quebra de práticas convencionais de gestão de pessoas e emergencia da capacidade de adaptação dos profissionais às novas dinâmicas e necessidades dos mercados de trabalho.

Portugal, à semelhança de outros países da União Europeia, tem adotado medidas de austeridade a favor da consolidação da despesa pública e credibilização financeira junto dos mercados internacionais. Mas a democracia, na verdadeira assunção do conceito, exige responsabilidade e imputabilidade às estruturas, órgãos e pessoas que detêm o poder e a capacidade de decidir.

No contexto atual, não é expectável uma redução positiva do ritmo de influências várias e imprevisíveis nos ambientes organizacionais. A complexidade das situações será cada vez maior e obrigará a atitudes mais proactivas, mas que não se compadecem apenas pelo mero cumprimento de regras economicistas. Sem qualquer prejuízo de contributos e articulações com o exterior, é no interior de cada organização que terá de emergir a capacidade para assumir uma postura de responsabilização estratégica na intermediação entre necessidades pessoais, objetivos institucionais e recursos disponíveis.

Os desafios de hoje são bem mais complexos que aqueles que se colocaram outrora. Muito embora estudos associados às vertentes racional ou cognitiva

tenham feito a agenda de muitos trabalhos em temas relacionados com a gestão e o comportamento organizacional, certo é que, cada vez mais, a tese que preconiza a espiritualidade e a positividade nas organizações vem ganhando espaço na investigação.

Como Murteira (2008b), cremos que nos encontramos perante “um processo, ou uma deriva, de cujo sentido e direcção não estarmos seguros” (p.137). Uma certeza temos: gerir pessoas não se compagina com a aplicação cega de políticas defensivas ou de mera sobrevivência, tomadas perante cenários prospetivos de pura ignorância, para enfrentar a forte visão de incerteza económica.

9.2. IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

*Olhar é uma coisa. Ver aquilo que se olha é outra.
Compreender aquilo que se vê é outra coisa.
Aprender a partir do que se compreende é, ainda, outra coisa.
Mas agir com base no que se aprendeu é o que realmente interessa.*

(Winston Churchill)

Consideramos que os principais contributos da presente tese são de ordem teórica, metodológica e prática.

Ao nível teórico, na medida em que procurámos ajustar à realidade atual um modelo de estudo de aplicação do contrato psicológico à relação de trabalho e compreender os processos psicossociais de compromisso e de risco.

Ao nível metodológico tivemos como ambição mostrar vantagens de uma análise ao nível semântico quando no âmago do objeto de estudo estão emoções, sentimentos e perceções, num palco envolvente de parca previsibilidade onde, a cada tempo, se chega pela primeira vez e não se permitem ensaios.

Por fim, ao nível prático, pelos resultados que obtivemos. A dimensão da população com que trabalhámos ficou um pouco aquém do que ambicionámos, é certo! Porém, pela forma tão expressiva como o fizeram o estudo não ficou prejudicado. Como já ficou claro há um grande campo a descoberto onde os responsáveis institucionais podem intervir. De resto, "O tempo é sempre certo para fazer o que está certo" (Martin Luther King).

9.3. LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

*O 'FIM' não existe,
ele é sempre o começo de uma nova fase ou processo.*

(Maikel Serafim)

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho fomos registando situações, que não entendemos propriamente como limitações, mas que nos incitam à realização de novos estudos, pois não eram previsíveis alguns dos resultados obtidos ou alterações conjunturais que se vieram a registar.

Desde logo a importância de levar a cabo um estudo longitudinal para este tema de investigação. Decorrido mais de um ano da introdução das medidas de austeridade é imperativo percebermos o alcance dos *outcomes* desta política, sendo certo que os dados que recolhemos reportam-se ao período de março a maio de 2011.

Seria, igualmente, importante realizar estudos da mesma natureza - mas intraorganizacionais - para posterior confronto com resultados dos estudos transversais. Deste modo perceberíamos eventuais efeitos moderadores de variáveis como cultura, clima ou liderança institucionais.

Outro aspecto que registamos refere-se ao facto da maioria dos participantes ser detentora de habilitação académica de nível superior, assim como uma grande percentagem destes ocuparem um lugar na carreira de técnico superior ou estarem providos em cargo de direção. Um estudo futuro terá que abranger outros estratos organizacionais, mesmo que para tal o investigador se obrigue a uma estratificação da população.

Um novo tema a explorar numa investigação futura passará necessariamente pelo estudo do contrato psicológico em colaboradores da Administração Pública em mobilidade geográfica involuntária, principalmente nas seguintes

dimensões: (1) consequências emocionais; (2) destruturação familiar; (3) quebra das redes sociais do indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, P. J. A. (2008). *Burnout e o significado do trabalho: A importância das redes sociais em guardas prisionais*. Tese de mestrado (não-publicada), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10071/1664>
- Agafonow, A. (2007). Los límites de la eficiencia económica en una sociedad democrática. *Revista de Economía Institucional*, 9(16), 89-119.
- Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1975). Teoria e investigação empírica em ciências sociais. *Análise Social*, XI(42-43), 365-445.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (5 ed.). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Anbreu, M. J. C., & Silva, G. A. V. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: Bases de sua construção. *Revista de Gestão USP*, 13, 93-104.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-648.
- Andrade, J. C. V., & Ferrão, R. V. (2003). *Organização do Estado Português*. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica.
- Araújo, J. (2002). *Gestão pública em Portugal: Mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto.
- Araújo, J. (2005). *As relações inter-organizacional no sistema de governação*. Braga: Universidade do Minho.
- Araújo, J. (2007). *Avaliação da gestão pública: A administração pós burocrática*. Braga: Universidade do Minho.
- Armstrang-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Arshad, R., Sparrow, P., Auby, J. M., Auby, J. B., Pierre, D. J., & Taillefait, A. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia: Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. 21, 1793-1815.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. O. (2005). Justiça organizacional : uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Auby, J. M., Auby, J. B., Pierre, D. J., & Taillefait, A. (2009). *Droit de la fonction publique* (6 ed.). Paris: Dalloz.

- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública. Modernização administrativa. Gestão e melhoria dos processos administrativos CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.
- Azevedo, A. O., Campos, J. J., Galdino, G. S., Braga, F. C., Duarte, I. D. G., & Perez, A. C. (2007). Antinociceptive effect from Davilla elliptica hydroalcoholic extract. *Journal of ethnopharmacology*, 113(2), 354-356.
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., Lange, A. H., Rousseau, D. M., & Velde, M. E. G. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 474-486.
- Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barlach, L., Limogi-França, A. C., & Malvezzi, S. (2008). O conceito de resiliência aplicado ao trabalho nas organizações. *Revista Interamericana de Psicologia*, 42, 101-112.
- Bavaresco, A. (2002). A crise do Estado-nação e a teoria da soberania em Hegel. *Revista de Filosofia*, 29, 69-94.
- Beer, L. A. (2003). The gas pedal and the brake... Toward a global balance of diverging cultural determinants in managerial mindsets. *Thunderbird International Business Review*, 45(3), 255-273.
- Bell, D. (1989). Estão as nações preparadas para enfrentar problemas globais? *AIP-Informação*, 2, 7-13.
- Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bispo, R., & Pinto, F. (2009). *Modelação de contagens com excesso de zeros: Aplicação à análise do absentismo no trabalho. Estatística: Arte de explicar o acaso*. Paper presented at the XVI Congresso Anual da Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Branco, M. C. (2012). *Economia política dos direitos humanos. Os direitos humanos na era dos mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Buonocore, F. (2010). Contingent work in the hospitality industry: A mediating model of organizational attitudes. *Tourism Management*, 31, 378-385.
- Busto, M. M. (2009). *O contrato de trabalho em funções públicas*. Coimbra: Edições E & B Data.

- Byrne, Z. S., & Miller, B. K. (2009). Is justice the same for everyone? Examining fairness items using multiple-group analysis. *J Bus Psychol*, 24, 51-64.
- Caetano, M. (2007). *Manual do direito administrativo* (10 ed. Vol. I-II). Coimbra: Almedina.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cantisano, G. T., & Domínguez, F. M. (2007). Identificación organizacional y ruptura de contrato psicológico: sus influencias sobre la satisfacción de los empleados. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7, 365-379.
- Cantisano, G. T., Domínguez, F. M., & Depolo, M. (2008). Psychological contract breach and outcomes: Combining meta-analysis and structural equation models. *Psicothema*, 20(3), 487-496.
- Cantisano, G. T., Sedano, I. F., & Bañuelos, A. L. (2005). Ruptura de contrato psicológico y burnout en equipos de intervención en emergencias y catástrofes. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 265-279.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2009). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carlotto, M. S., Câmara, S. G., Otto, F., & Kauffmann, P. (2010). Síndrome de Burnout e coping em estudantes de psicologia. *Boletim de Psicologia*, LIX(131), 167-178.
- Carvalho, I. S. (2007). Clima psicológico como preditor da saúde e do bem-estar de profissionais de saúde em contexto hospitalar. *Psicologia*, XXI(1), 27-58.
- Casullo, M. M., & Góngora, V. C. (2009). Factores protectores de la salud mental: Un estudio comparativo sobre valores, autoestima e inteligência emocional em población clínica y población general. *Interdisciplinaria*, 26(2), 183-205.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional. Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chambel, M. J., & Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingent employment: Psychological contract, job insecurity and employability of contractes workers. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(3), 207-217.

- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission. *Military Psychology*, 22(2), 110-127.
- Chambel, M. J., & Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia*, XXI, 177-200.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Coelho, J. M. A. (2009). *Gestão preventiva de riscos psicossociais no trabalho em hospitais no quadro da união europeia*. Tese de doutoramento (não-publicada), Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Coelho, J. P., Cunha, L. M., & Martins, I. L. (2008). *Inferência estatística – Com utilização do SPSS e do G*power*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coggiola, O. (2008). A crise de e a grande depressão da década de 30. *DGAEP*. Retrieved from www.countdownnet.info/archivio/Analisi_storico.../573.doc
- Conde, M. C. M. (2009). *Quando ver é tão penoso como sentir: Diferenças na percepção e nas estratégias de coping de testemunhas e vítimas de bullying no local de trabalho*. Tese de mestrado (não-publicada), Instituto Universitário de Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Constantino, M. P. C. (2007). *Avaliação da qualidade de vida: Desenvolvimento e avaliação de um instrumento, por meio de indicadores biopsicossociais, junto à comunidade da Universidade de São Paulo*. Tese de doutoramento (não-publicada), Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. Retrieved from http://www.gqvt.com.br/Tese_Doutorado_Maria%20Aparecida%20da%20Cruz%20Constantino_2008.pdf
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: University Press.
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Cooper, C. L., & Argyris, C. (1998). The blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior. *Great Britain, Blackwell Publishers*.

- Correia, R., & Mainardes, E. W. (2010). O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. *PSICO*, 41, 266-277.
- Côrtes, L. L., & Silva, J. R. G. (2006). *Construção de contratos psicológicos de indivíduos que ingressam em organizações do sector público no atual contexto brasileiro: Estudo de caso de uma empresa estatal*. Paper presented at the 30º Encontro da ANPAD, Salvador, Brasil.
- Costa, B. V. L., & Paulo, S. (2010). *Relação, vínculo e troca nos contratos psicológicos de docentes*. Tese de mestrado (não-publicada), Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo.
- Costa, E. S., & Leal, I. P. (2006). Estratégias de coping em estudantes do Ensino Superior. *Análise Psicológica*, XXIV, 189-199.
- Costa, J. G. C. (2001). Analisando as organizações para emprender a gestão social. *Adcontar*, 2, 63-71.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Cruz, M. B. (1992). Europeísmo, nacionalismo e regionalismo. *Análise Social*, XXVII(118-119), 827-853.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2003). *Comportamento organizacional e gestão. Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos. Uma história das organizações e da gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6 ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações positivas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *The Journal of applied psychology*, 89, 52-72.
- Damásio, A. (1994). *O Erro de Descartes*. Mem-Martins: Publicações Europa América.
- Damásio, A. (1999). *O sentimento de si. O corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência* (8 ed.). Lisboa: Publicações Europa América.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1998). *Comportamento humano no trabalho* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.

- Delbrouck, M. (2006). *Síndrome de exaustão (burnout)*. Lisboa: Climepsi Editores.
- DelCampo, R. (2007). Psychological contract violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24, 43-52.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demmke, C., Hammerschmid, G., & Meyer, R. (2008). *Measuring individual and organisational performance in the Public Services of the EU Member States*. Maastricht: Maastricht European Institute of Public Administration.
- Dias, A. A. P. (2008). *Relação entre o suporte organizacional e a satisfação com o trabalho: O papel mediador da facilitação trabalho-família*. Tese de mestrado integrado (não-publicada), Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.
- Dias, A. L. T. (2009). *Satisfação no trabalho em Portugal: Uma análise longitudinal com recurso a Latent Growth Curve Models*. Tese de mestrado integrado (não-publicada), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Dias, J. H., & Paraíso, I. (2011). O sistema de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública Portuguesa: Efeitos da sua prática no contrato psicológico dos colaboradores. *Interações*, 20, 101-132.
- Dicionário de Língua Portuguesa*. (2011). Porto: Porto Editora.
- Drucker, P. F. (2008). *O essencial de Drucker* (Vol. 18). Lisboa: Actual Editora. (Trabalho original em inglês publicado em 2001).
- Dutra, E. S. (n.d.). *O Problema da aparência empírica e a produção do erro em Kant*. Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, Brazil. Retrieved from <http://revistaitaca.org/versoes/vers13-09/84-95.pdf>
- Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching*. New York: Macmillan.
- Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: Estudo de caso no sector bancário português*. Tese de doutoramento (não-publicada), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Etzioni, A. (1980). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.

- Faria, J., & Leal, S. (2009). As percepções de responsabilidade social e o empenhamento organizacional: Um estudo aplicado a cooperativas em Portugal. 1-19. Retrieved from <http://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/84>
- Ferreira, A. P. V. G. (2007). *Conteúdo e quebra do contrato psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreiras*. Tese de doutoramento, Universidade do Minho, Braga. Retrieved from [http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20OVERS%c3%83O%20FINAL Ana%20Paula%20Ferreira.pdf](http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7818/1/TESE%20OVERS%c3%83O%20FINAL%20Ana%20Paula%20Ferreira.pdf)
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, S. I. S. F. V. (2008). *Relação entre trabalho emocional, burnout e os processos de interação na equipa de trabalho: Um estudo com bombeiros sapadores portugueses*. Tese de mestrado integrado (não-publicada), Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Lisboa.
- Fiorell, J. O. (2004). *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Freire, C. M. F. C. (2007). *Confiança: Determinantes e implicações em equipas de I&D*. Tese de doutoramento (não-publicada), Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal.
- Fuentes, N. A., & Durán, C. R. (2010). El impacto económico de la administración pública en el distrito federal. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 41, 157-185.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9, 103-110.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The enemies of trust. *Harvard Business Review*, 1-8.
- Garcia, F., Peiró, J., & Mañas, M. A. (2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: Derechos y obligaciones del empleado público

- desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23, 389-418.
- Garrido, R. M. J. (2009). *Coaching breve orientado para as soluções: Projecto de avaliação da sua eficácia na prevenção do distress e na promoção do eustress em contexto profissional*. Tese de mestrado integrado (não-publicada), Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.
- George, C. (2009). *The Psychological Contract: Managing and developing Professional groups*. England: Open University Press.
- Gerhardt, T., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Brazil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Gleitman, H. (1999). *Psicologia* (4 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência emocional* (15 ed.). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Gomes, A. R. (2006). *Stress ocupacional e estratégias de confronto: Desenvolvimento de um guião de entrevista para diferentes profissões*. Paper presented at the ncia Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contextos, Braga.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2004). A experiência de stress e 'burnout' em psicólogos portugueses: um estudo sobre as diferenças de género. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 2, 193-213.
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2010). *E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono*. Paper presented at the VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho. Braga.
- Gomes, J. F., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonçalves, S. M. (2006). O declínio do Estado-nação: Globalização, integração europeia e a reafirmação dos movimentos de identificação cultural sub-estatais. *Revista de Estudos Politécnicos*, III, 281-296.
- Greenberg, L. S. (2005). *As emoções nosso guia interior*. Lisboa: Paulus Editora.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage.
- Guerra, I. C. (2008). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.

- Guest, D. E. (2004a). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5, 1-19.
- Guest, D. E. (2004b). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology An International Review*, 53, 541-555.
- Guimarães, A. M. L. (2006). Factores psicossociais de risco no trabalho. *Estudos de Psicologia* (7 ed.), 99-110.
- Guzzo, R. A., & Nooan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33, 447-462.
- Heller, R. (2000). *Génios dos Negócios: Tom Peters*. Porto: Editora Civilização.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work-but out of it. *Harvard Business Review*, 82, 49-58.
- Hill, J. A., Eckerdt, S., Wilson, D., & Greer, B. (2009). The effect of unethical behavior on trust in a buyer-supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. *Journal of Operations Management*, 27, 281-293.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Johnson, D., & Perrewé, P. L. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 3, XXIV, 363-372.
- Jacinto, J., Amaro, F., Cardim, J., Teixeira da Cruz, J., Carvalho, E., Xerez, R., . . . António, S. (2006). *Temas e problemas de ciências do trabalho*. Mem Martins: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Jesus, M. D., Leal, S. C. H., & Vivas, C. I. R. (2010). *Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo de caso*. Paper presented at the Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Setúbal.
- Junqueira, B. (2008). *A Institucionalização Política da União Europeia*. Coimbra: Almedina.

- Justino, S., & Santos, J. (2010). *Inteligência emocional, conflito trabalho-família/família-trabalho e satisfação com a vida*. Paper presented at the VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Braga.
- Justo, J. S., & Vasconcelos, M. S. (2009). Pensando a fotografia na pesquisa qualitativa em psicologia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 9, 760-774.
- Keating, J., Silva, I., & Veloso, A. (2010). *Confiança organizacional: Teste de um modelo*. Paper presented at the VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Braga.
- Kiel, L. D., & Watson, D. J. (2009). Affective Leadership and emotional labor: A view from the local level. *Public Administration Review*, 69(1), 21-25.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 155-169.
- Larbi, G. (1999). *The New Public Management Approach and Crisis States. UNRISD Discussion Paper* (Vol. 112). Geneva: United Nations Research Institute for Social Development.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Leal, S., Bernardino, V., Faria, J., & Vivas, C. (2009). *A relação entre o perfil motivacional e os comportamentos de cidadania organizacional: Um estudo empírico*. Paper presented at the XIX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Baeza, Espanha.
- Leiria, A. C., Palma, P. J., & Cunha, M. P. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12, 67-94.
- Lemos, C. A. P. (2010). *Repercussões do turnover na indústria calçadista de Nova Serrana*. Tese de mestrado (não-publicada), Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Brazil.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2009). *Inteligência moral*. Lisboa: Editorial Presença.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (2010). *Investigação qualitativa. Fundamentos e práticas* (4 ed.). Lisboa: Instituto Piaget.
- Macedo, L. E. T., Chor, D., Andreozzi, V., Faerstein, E., Werneck, G., & Lopes, C. S. (2007). Estresse no trabalho e interrupção de actividades habituais, por problemas de saúde, no estudo pró-saúde. *Cad. Saúde Pública*, 23, 2327-2336.

- Madureira, C. (2004). *A formação comportamental no contexto da reforma da administração pública portuguesa*. Oeiras: INA.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. . *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 153-171.
- Magalhães, R. F. M. (2009). *Manual de procedimento administrativo para freguesias*. Coimbra: Almedina.
- Marques, R. (2010). *Empenhamento organizacional e percepção de apoio organizacional: estudo exploratório com uma amostra de trabalhadores do sector dos dispositivos médicos*. Universidade de Lisboa : Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Märtin, D., & Boeck, K. (2002). *QE - O que é a inteligência emocional* (2 ed.). Cascais: Editora Pergaminho.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 37-54.
- Martins, M. C. A. (2004). Factores de Risco Psicossociais para a Saúde Mental. *Educação, Ciência e Tecnologia*, 29, 255-268.
- Martins, V. (2007). *C3 Os primeiros anos. Leito N A Org 20 Anos de integração europeia (1986-2006)*. Chamusca: Edições.
- Marujo, H. A., Neto, L. M., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 115-136.
- Marx, M. H., & Hillix, W. A. (1973). *Sistemas e Teorias em Psicologia* (15 ed.). São Paulo: Cultrix.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1999). *O que é inteligência emocional? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Orgs). Inteligência emocional na criança: Aplicações na educação e no dia-a-dia*. . Rio de Janeiro: Campus.
- Medeiros, C. R. G., Junqueira, A. G. W., Schwingel, G., Carreno, I., Jungles, L. A. P., & Saldanha, O. M. F. L. (2010). A rotatividade de enfermeiros e médicos: um impasse na implementação da Estratégia de Saúde da Família. *Ciencia & saude coletiva*, 15 Suppl 1, 1521-1531.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link to Performance. *Public Administration Review*, 41, 899-909.

- Mendes, M. A. R. G. (2009). *União Europeia: a construção da unidade no respeito pela diversidade*. Tese de mestrado (não-publicada), Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Menegon, L. F., & Casado, T. (2006). O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas. *Revista de Administração*, 41(2), 125-135.
- Meneses, P. P. M., & Abbad, G. (2003). Preditores individuais e situacionais de auto e heteroavaliação de impacto do treinamento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*(Ed. especial), 185-204.
- Menezes, I. G., & Bastos, A. V. B. (2010). Propriedades psicométricas da Escala de Intenções Comportamentais de Permanência na Organização (EICPO). *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 10(3), 800-817.
- Miguel, L. A. P., & Teixeira, M. L. M. (2009). Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 36-56.
- Miguélez, M. M. (2004). *Ciencia y arte en la metodologia cualitativa*. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações* (3 ed.). Lisboa: D. Quixote.
- Moraes, E. R. (2007). *Percepções de suporte organizacional e social no trabalho como antecedentes da percepção de saúde da organização*. Tese de mestrado, Universidade Federal de Uberlândia: Instituto de Psicologia.
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2010). *Gestão Pública e Teoria das Burocracias*. Lisboa: INA Editora.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Mota, E. L. A., Franco, A. L. S., & Motta, M. C. (1999). Migração, estresses e factores psicossociais na determinação da saúde da criança. *Psicologia Reflexão e Crítica*.
- Moura, P. V. (2004). *A privatização da função pública*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Moura, P. V., & Arrimar, C. (2008). *Os novos regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores da administração pública*. Coimbra: Coimbra Editora.

- Mozzicafreddo, J. (2002). A responsabilidade e a cidadania na administração pública. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 40, 2-22.
- Murteira, M. (2008a). Como enfrentar a crise. *Economia Global e Gestão*, 13(3), 159-162.
- Murteira, M. (2008b). Portugal nas transições. *Economia Global e Gestão*, 13(2), 137-153.
- Nakamura, C. C., Fortunato, J. C., Rosa, L. M., Marçal, R., Pereira, T. A. A., & Barbosa, D. F. (2005). Motivação no trabalho. *Revista de Ciências Empresariais*, 41(1.), 20-25.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nepomuceno, M. V., & Neves, A. (2008). Atitudes ante produtos bancários: A visão dos funcionários. *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, 9(7), 42-69.
- Neves, A. (2010). *Governança Pública em rede. Uma aplicação a Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2008). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais* (2 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações. Uma questão de confiança*. Lisboa: Editora RH.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Novaes, M. V. (2007). A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. *Revista Científica de Psicologia*, 1(1), 130-150.
- Nunes, P. (2009). Reforma do Emprego Público: Breves Considerações às Grandes Reformas em Curso em Portugal. *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(11), 49-73.
- O’Boyle Jr., E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2010). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- OCDE. (2008). *Avaliação do processo orçamental em Portugal: Relatório da OCDE*.

- : Direcção-Geral do Orçamento, Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Olabuénaga, J. I. R. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: Desenvolvimento-validação de um questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.
- Oliveira Filho, J. J. (1995). Patologias e regras metodológicas. *Estudos Avançados*, 9(23), 263-268.
- Paraíso, I., Dias, J. H., & Castro, F. V. (2012). Contrato psicológico na Administração Pública Portuguesa: Termos do seu conteúdo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 1(4), 267-279.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J., W., Robert, A. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Parker, J. D. A., & Endler, N. S. (1996). *Coping and defense: A historical overview*. New York: Wiley.
- Parks, J. M., Kidder, D., & Gallagher, D. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 697-730.
- Parreira, A. (2006). *Gestão do stress e da qualidade de vida – Um guia para a acção*. Lisboa: Monitor.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho. Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de doutoramento (não-publicada), Universidade de Brasília: Instituto de Psicologia, Brasília, DF. Brasil.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de comportamento organizacional* (3 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pfetsch, F. R. (1998). Capacidade de atuar e legitimação do Estado democrático de direito na era da globalização. *Revista Brasileira de Política Internacional*, 42(2), 102-117.
- Pires, R. P. (2007). Árvores conceptuais. Una reconstrução multidimensional dos conceitos de acção e de estrutura. *Sociologia-Problemas e Práticas*, 53, 11-50.

- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform. A comparative analysis* (2 ed.). Oxford: University Press.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Ramos, S. I. V., & Carvalho, A. J. R. (2007). *Nível de stress e estratégias de coping dos estudantes do 1º ano do ensino universitário de Coimbra* (Vol. 25 SRC - GoogleScholar). Psicologia.com.pt: O portal dos psicólogos.
- Randmann, L. (2009). New psychological contracts witness in careers. *CRITEOS*, 205-226.
- Rego, A. (2000). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002a). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 50-63.
- Rego, A. (2002b). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6, 209-241.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus. *Working Papers in Management*, G/nº3/2004. Retrieved from http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/Wp3Gestao.pdf
- Rego, A., Souto, A., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: Um estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177.
- Restubog, S. L. S., Bordia, P., & Bordia, S. (2009). The interactive effects of procedural justice and equity sensitivity in predicting responses to psychological contract breach: An interactionist perspective. *J Bus Psychol*, 24, 165-178.
- Rezende, H. A. (2010). *A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional*. Tese de mestrado (não-publicada), Instituto Universitário de Lisboa, ISEC, Lisboa, Portugal.
- Ribeiro, J. L. P. (2009). Coping: estratégias para redução do stress. *Executive Health and Wellness*, 1(9), 28-29.

- Rigotti, T., Rios, C. M., & Gondim, S. M. G. (2009). Enough is enough? Threshold models for the relationship between psychological contract breach and job-related attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 442-463.
- Rios, C. M., & Gondim, S. M. G. (2010). Contrato psicológico no trabalho e a produção acadêmica no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 10*(1), 23-3623-3636.
- Rivera, B. R. G., & Tovar, L. A. R. (2007). A turnover perception model of the general working population in the Mexican cross-border assembly (maquiladora) industry. *Innovar, 17*(29), 107-114.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. London: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7 ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 245-259.
- Rocha, C. B., & Silva, J. R. G. (2007). Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: O caso Finep. *Revista de Administração Pública, 41*(4), 685-706.
- Rocha, J. (2000). *O modelo pós-burocrático: A reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente*. Paper presented at the Forum 2000: Reforma do Estado e Administração Gestionária, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rodrigues, C. (2011). *Governança das organizações públicas em Portugal: A emergência de modelos diferenciados*. Mangualde: Edições Pegado.
- Rodríguez, E. V., Franco, T. C., & Santos, M. J. N. (2005). *O compromisso organizacional e as estratégias de gestão de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Rousseau, D., Hui, C., & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology, 89*(2), 311-321.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50-61.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, Promise, and Mutuality: the building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.
- Ruiz, A. H., Llaguno, M. M., & Vázquez, M. B. (2008). El significado del trabajo para los futuros publicitarios. Un análisis desagregado por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 331-340.
- Sacadura-Leite, E., & Uva, A. S. (2007). Stress relacionado com o trabalho. *Saúde & Trabalho*, 6, 25-42.
- Sampieri, R. H., Collado, C. H., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa (F. Kassner, & S. Ladeira, Trad.)* (3 ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). O incumprimento do contrato psicológico: Contributo para a adaptação de escalas de violação e ruptura. *Psicologia*, 41(2), 259-265.
- Santos, M. C. C. (2007). *A influência dos valores pessoais no contrato psicológico: um estudo com empregados de contacto*. Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Sayers, J. K., Sears, K. L., Kelly, K. M., & Harbke, C. R. (2011). When employees engage in workplace incivility: The interactive effect of psychological contract violation and organizational justice. *Employ Respons Rights J*, 23, 269-283.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2001). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Schultz, D., & Schultz, S. (2005). *História da psicologia moderna* (8 ed.). São Paulo: Thomson.
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sequeira, J. (2007). *Desenvolvimento pessoal* (5 ed.). Lisboa: Monitor.

- Serra, A. V. (1987). Um estudo sobre coping: O inventário de resolução de problemas. *Psiquiatria Clínica*, 9(4), 301-316.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica das organizações públicas*. Florianópolis: Conceito Editorial.
- Silva, G. R. (2009). Proposições necessárias, proposições gramaticais. *Primeiros Escritos*, 1, 131-140.
- Silva, J. R. P. (2008). *Cumprimento do contrato psicológico e atitudes: O papel moderador da segurança de emprego e da empregabilidade*. Tese de mestrado integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Lisboa.
- Silva, V. H., Santos, S., & Caetano, A. (2010). *O papel da confiança organizacional antes e depois da mudança organizacional*. Paper presented at the VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Braga: Universidade do Minho.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*(Ed. especial), 11-18.
- Smither, D. R. (1998). *The psychology of work and human performance* (3 ed.). New York: Longman.
- Soto, E., & Marras, J. P. (2002). *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Sotto, R. (1998). *The virtualization of the organizational subject. Organized Worlds. Explorations in Technology and Organization with Robert Cooper (org. CHIA, R.)*. Londres: Routledge.
- Sousa, A. J., Tavares, L. V., Moura, J. P., Campos, A. C., & Burr, T. (2005). *O Estado no século XXI: Redefinição das suas funções*. Oeiras: INA Editora.
- Souza, M. T. S., & Cervený, C. M. O. (2006). Resiliência Psicológica: Revisão da literature e análise da produção científica. *Revista Interamericana de Psicologia*, 40(1), 119-126.
- Spiegel, M. R. (1985). *Estatística* (2 ed.). São Paulo: Schaum McGraw-Hill.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behavior*, 1, 253-273.
- Strauss, A., & Waizbort, R. (2008). Sob o signo de Darwin? Sobre o mau uso de uma quimera. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 23, 125-134.

- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (2 ed.). London: Sage Publications.
- Subtil, M. A. P. (2010). *Qualidade de vida no trabalho: Relação entre dimensões da qualidade de vida no trabalho e o empenhamento organizacional afectivo. Estudo exploratório numa amostra portuguesa*. Tese de mestrado (não-publicada), Universidade de Lisboa: Faculdade de Psicologia, Lisboa.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: Relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão” A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton.
- Tecedeiro, M. (2010). Estudo exploratório sobre burnout numa amostra portuguesa: O narcisismo como variável preditora da síndrome de burnout. *Análise Psicológica*, 2(XXVIII), 311-320.
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das organizações* (2 ed.). Lisboa: Verlag Dashöfer Edições Profissionais.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Tomassini, M. (2006). Aprendizagem e cidadania nas organizações. Resultados e perspectivas de estudos de investigação realizados no âmbito dos 4º e 5º Programas-quadro da Comissão Europeia. *Revista Europeia de Formação Profissional*, 37(1), 111-127.
- Torres, J. M. B. (2010). *C. P. . Qualidade de vida no trabalho (QVT) e intenção de turnover: Efeito preditor de dimensões de QVT na intenção de turnover*. Tese de mestrado integrado (não-publicada), Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Torres, P. G. M. (2008). *Branding interno e contrato psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos*. Tese de mestrado (não-publicada), Instituto Universitário de Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

- Tyagi, A., & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: Issues & concerns in psychological contract. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 45(3), 381-395.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. (2004). Trust ME: A multiple item scale for measuring managers' employee trust. *Management Research*, 2(2), 115-132.
- Vala, J., & Monteiro, M. B. (2000). *Psicologia Social* (4 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vaz, R. (2008). Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP 3). Da teoria à (boa) prática? Retrieved from http://www.uc.pt/depacad/gee/gee_pub/
- Viana, C. (2007). O conceito de funcionário público – tempos de mudança? *Revista de Estudos Politécnicos*. V(8), 007-034.
- Weick, K. (1979). Cognitive Process in Organisations. *Research in Organisational Behavior*, 1, 41-74.
- Wetzel, U. (2001). Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: Estudo de casos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 217-235.
- WorldBank. (1997). *World Bank. World development report 1997. The stat in a changing word*. Oxford: University Press.
- Yunes, M. A. M. (2003). Psicologia e resiliência: O foco no indivíduo e na família. *Psicologia em Estudo*. *Psicologia em Estudo, (N. especial)*, 75-83.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait emotional intelligence and perceived organisational support. *European Management Journal*, 27, 165-175.
- Zeffane, R. (1994). Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations*, 47(8), 977-1010.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of High Technology Management Research*, 19(128-138).
- 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.

Zippelius, R. (1997). *Teoria Geral do Estado* (3 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

A

Abbad, G.	260
Afonso, P. J. A.	325, 326, 334
Agafonow, A.	231
Agrawal, R. K.	26, 30, 33, 344, 350, 363, 364, 370, 381, 664, 711
Almeida, J. F.	39, 456, 468, 477, 487, 648
Almeida, L. S.	417, 421, 469, 472, 487, 488, 509
Alves, A. A.	19, 204, 206, 233
Amaro, F.	411
Anbreu, M. J. C.	26, 346, 348, 353, 362
Anderson, N.	30, 367
Andrade, J. C. V.	173
Andreozzi, V.	324
António, S.	411
Araújo, J.	16, 17, 180, 181, 182, 203, 204, 205, 207, 233
Argyris, C.	345
Armstrang-Stassen, M.	683
Arrimar, C.	192, 196, 197, 198, 201
Arshad, R.	387
Aryee, S.	303
Assmar, E. M. L.	60, 291, 682
Auby, J. B.	198, 387
Auby, J. M.	198, 387
Azevedo, A.	45, 652

B

Bal, P. M.	427, 428
Baltes, B. B.	157

Bañuelos, A. L.	441, 666, 712
Barbosa, D. F.	308
Bardin, L.	509, 515, 516, 517
Barlach, L.	59, 77, 399, 680, 712, 713
Bastos, A. V. B.	441
Bavaresco, A.	171
Beer, L. A.	136
Bell, D.	170
Bernardino, V.	74
Bilhim, J. A. F.	14, 111
Bispo, R.	463
Boeck, K.	270, 274, 275
Bordia, P.	387, 433, 688
Bordia, S.	387, 433, 688
Borges-Andrade, J. E.	299, 302, 683
Bouckaert, G.	17, 202
Boutin, G.	465, 474, 501, 514
Branco, M. C.	9, 91
Bravo, J.	33, 380, 391, 397, 429
Briner, R. B.	350, 369, 370, 376, 383, 384, 388, 390, 426, 431, 664
Buonocore, F.	442
Burr, T.	172
Busto, M. M.	196, 200
Byrne, Z. S.	291, 293, 432

C

Cabral-Cardoso, C.	15, 20, 23, 25, 26, 32, 33, 46, 56, 57, 67, 93, 95, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 135, 136, 139, 140, 141, 147, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 161, 240, 241, 243, 244, 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 268,

269, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 281, 282,
284, 288, 291, 292, 293, 295, 296, 298, 307,
308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 318,
319, 320, 321, 335, 336, 337, 338, 353, 357,
364, 368, 373, 377, 378, 379, 395, 396, 410,
411, 433, 437, 443, 583, 586, 649, 653, 662,
663, 676, 677, 678, 682, 694, 704, 706, 714
Caetano, A. __20, 21, 130, 131, 133, 139, 142, 147,
158, 241, 243, 244, 254, 255, 256, 285, 309,
315, 320, 321, 386, 435, 436, 493, 693
Caetano, M. _____ 174, 175, 198, 212
Camara, P. B. 55, 93, 122, 123, 124, 126, 127, 128,
130, 131, 132, 135, 138, 148, 157, 160, 161,
211, 212, 213, 214, 215, 283, 288, 290, 364,
670, 674, 681
Câmara, S. G. _____ 75, 709
Campos, A. C. _____ 172
Cantisano, G. T. __27, 29, 350, 356, 383, 388, 390,
391, 441, 666, 712
Carapeto, C. 17, 171, 180, 202, 203, 204, 205, 211
Cardim, J. _____ 411
Carlotto, M. S. _____ 75, 709
Carreno, I. _____ 328, 700
Carvalho, A. J. R. _____ 325, 327, 331, 332
Carvalho, E. _____ 411
Carvalho, I. S. _____ 157, 325
Casado, T. _____ 30, 365, 381, 382, 429
Castro, F. V. _____ 45
Casullo, M. M. _____ 399
Ceitel, M. __24, 136, 148, 149, 150, 151, 152, 159,
263, 276, 277, 278
Cerveny, C. M. O. _____ 399

Ch

Chambel, M. J. __9, 28, 56, 95, 355, 429, 430, 675
Chen, Z. X. _____ 303
Chor, D. _____ 324

C

Coelho, J. M. A. _____ 279, 280, 325
Coelho, J. P. _____ 463
Coggiola, O. _____ 230
Collado, C. H. _____ 460, 462, 469
Conde, M. C. M. _____ 332, 633
Constantino, M. P. C. _____ 689
Conway, N. 350, 369, 370, 376, 383, 384, 388, 390,
426, 431, 664
Cook, T. _____ 461
Cooper, C. L. _____ 345
Corbin, J. M. _____ 477
Correia, R. 26, 28, 29, 30, 32, 35, 36, 346, 348, 355,
357, 360, 364, 365, 369, 384, 392, 393, 394,
397, 666, 667
Côrtes, L. L. _____ 349, 350, 353, 358, 362, 363
Costa, B. V. L. _____ 354
Costa, E. S. _____ 332, 333, 334
Costa, J. G. C. _____ 110
Coutinho, C. P. _____ 37, 38, 99
Cruz, J. _____ 411
Cruz, J. F. _____ 323, 325
Cruz, M. B. _____ 170
Csikszentmihalyi, M. _____ 158
Cunha, J. V. _____ 152, 154
Cunha, L. M. _____ 463
Cunha, M. _152, 153, 154, 157, 274, 288, 291, 292,
335, 364, 410, 411, 443
Cunha, M. P. _15, 20, 23, 25, 26, 27, 32, 33, 36, 40,
46, 56, 57, 67, 93, 95, 114, 115, 116, 117, 118,
119, 121, 135, 136, 139, 140, 141, 147, 148,
149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 159,
161, 162, 240, 241, 243, 244, 258, 260, 261,
262, 263, 264, 265, 266, 268, 269, 271, 272,
273, 274, 275, 276, 281, 282, 284, 286, 287,
293, 295, 296, 298, 307, 308, 309, 310, 311,
312, 313, 314, 315, 318, 319, 320, 321, 335,
336, 337, 338, 348, 351, 353, 357, 368, 373,
377, 378, 379, 394, 395, 396, 433, 437, 445,

475, 476, 491, 505, 506, 575, 583, 586, 649,
653, 662, 663, 676, 677, 678, 682, 694, 704,
706, 714
Cunha, R. _ 152, 153, 154, 157, 274, 288, 291, 292,
335, 364, 410, 411, 443
Cunha, R. C. _ 15, 20, 23, 25, 26, 32, 33, 67, 93, 95,
114, 115, 117, 118, 119, 135, 136, 139, 140,
141, 147, 154, 155, 156, 157, 161, 240, 241,
243, 244, 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265,
266, 268, 269, 271, 272, 273, 274, 276, 281,
282, 293, 295, 296, 298, 307, 308, 309, 310,
311, 312, 313, 314, 315, 318, 319, 320, 321,
335, 336, 337, 338, 353, 357, 368, 373, 377,
378, 379, 395, 396, 433, 437, 583, 586, 649,
653, 662, 663, 677, 678, 682, 694, 704, 706, 714
Curral, L. _ 9, 56, 95, 675

D

Dabos, G. E. _ 370
Damásio, A. _ 23, 269, 270, 271
Davis, K. _ 289
Deci, E. L. _ 316
Delbrouck, M. _ 326
Delcampo, R. _ 349, 385
Demmke, C. _ xx, 474
Depolo, M. _ 390, 391
Dias, A. A. P. _ 318
Dias, A. L. T. _ 317, 318
Dias, J. H. _ 45, 53, 74, 558, 671, 707
Dolan, S. _ 438, 598
Domínguez, F. M. _ 27, 29, 350, 356, 383, 388, 390,
391
Drapeau, A. S. _ 439, 496, 697, 699
Drucker, P. F. _ 14, 110, 116, 135, 154
Duarte, A. P. _ 433, 715
Durán, C. R. _ 172

E

Eby, L. _ 282
Eckerd, S. _ 381
Endler, N. S. _ 443
Erickson, F. _ 466, 514
Esteves, M. T. F. P. _ 48, 49, 288, 432, 658, 662, 688
Etzioni, A. _ 109

F

Faerstein, E. _ 324
Faria, J. _ 74, 285, 553
Ferrão, R. V. _ 173
Ferreira, A. I. _ 152, 154
Ferreira, A. P. V. G. _ 32, 354, 368, 369, 373, 374,
381
Ferreira, J. M. C. _ 20, 21, 130, 131, 133, 139, 142,
147, 241, 243, 244, 254, 255, 256, 285, 309,
315, 320, 321
Ferreira, M. C. _ 60, 291, 682
Ferreira, S. I. S. F. V. _ 359, 361, 437
Fiorell, J. O. _ 438
Flick, U. _ 470, 472, 518, 519
Folkman, S. _ 333
Fonseca, F. _ 17, 171, 180, 202, 203, 204, 205, 211
Fonseca, J. J. S. _ 420, 421
Fontinha, R. _ 28, 355
Fortin, M. _ 98, 408, 417, 418, 421, 457, 462, 470,
487, 488, 500, 503, 504, 518
Fortunato, J. C. _ 308
Franco, A. L. S. _ 324
Freire, C. M. F. C. _ 306
Freire, T. _ 417, 421, 469, 472, 487, 488, 509
Fuentes, N. A. _ 172

G

Gable, S. L. _ 158
Gagné, M. _ 316

Galford, R. _____ 439, 496, 697, 699
 Garcia, F. xxiii, 44, 45, 344, 367, 374, 375, 386, 429,
 649, 650, 651, 666
 Garrido, M. _____ 136
 Garrido, R. M. J. _____ 324, 333, 443, 499
 George, C. 11, 27, 29, 351, 353, 357, 360, 370, 381,
 383, 391, 397, 401
 Gerhardt, T. _____ 420, 457, 463
 Gleitman, H. _____ 21, 22, 242, 254, 255
 Glibkowski, B. C. _____ 33, 380, 391, 397, 429
 Goleman, D. _____ 24, 264, 265, 271, 272, 431
 Gomes, A. R. _____ 323, 325
 Gomes, D. R. _____ 433, 715
 Gomes, J. F. 152, 153, 154, 157, 274, 288, 291, 292,
 335, 364, 410, 411, 443
 Gonçalves, G. _____ 366, 381
 Gonçalves, S. M. _____ 171
 Gondim, S. M. G. _____ 26, 345, 346, 348
 Góngora, V. C. _____ 399
 Goyette, G. _____ 465, 474, 501, 514
 Greenberg, L. S. _____ 58, 679
 Greer, B. _____ 381
 Guba, E. _____ 458
 Guerra, I. C. _____ 421, 462, 469, 470, 514, 515
 Guerra, P. B. _55, 93, 122, 123, 124, 126, 127, 128,
 130, 131, 132, 135, 138, 148, 157, 160, 161,
 211, 212, 213, 214, 215, 283, 288, 290, 364,
 670, 674, 681
 Guest, D. E. _12, 27, 34, 35, 36, 351, 358, 386, 392,
 393, 394, 410, 430, 710
 Guimarães, A. M. L. _____ 279, 280, 281
 Guzzo, R. A. _____ 355

H

Haidt, J. _____ 158
 Hammerschmid, G. _____ xx, 474
 Harbke, C. R. _____ 433
 Heller, R. _____ 80, 739
 Hemp, P. _____ 152, 153, 154

Hill, A. _____ 504, 506, 507
 Hill, J. A. _____ 381
 Hill, M. M. _____ 504, 506, 507
 Hillix, W. A. _____ 422, 423
 Hochwarter, W. A. _____ 299
 Holanda, A. _____ 466, 467
 Huff, J. W. _____ 157
 Hui, C. _____ 368, 710
 Hunt, J. G. _____ 20, 250, 251, 307, 308, 317

J

Jacinto, J. _____ 411
 Jansen, P. G. W. _____ 427, 428
 Jesus, M. D. _____ 437, 694
 Johns, G. _____ 389, 432, 441, 686
 Johnson, D. _____ 299
 Jungles, L. A. P. _____ 328, 700
 Junqueira, A. G. W. _____ 328, 700
 Junqueira, B. _____ 210
 Justino, S. _____ 260, 284, 431, 436, 567
 Justo, J. S. _____ 467

K

Kacmar, C. _____ 299
 Kauffmann, P. _____ 75, 709
 Keating, J. _____ 303, 305
 Kelly, K. M. _____ 433
 Kiel, F. _____ 283
 Kiel, L. D. _____ 272, 653, 677

L

Lacost, H. A. _____ 157
 Lange, A. H. _____ 427, 428
 Larbi, G. _____ 204
 Lazarus, R. S. _____ 333
 Leal, I. P. _____ 332, 333, 334
 Leal, S. _____ 74, 285, 553

Leal, S. C. H. _____ 437, 694
 Lee, C. _____ 303, 368, 710
 Leiria, A. C. _____ 26, 27, 36, 348, 351, 394
 Lemos, C. A. P. _____ 328
 Lennick, D. _____ 283
 Lessard-Hébert, M. _____ 465, 474, 501, 514
 Limogi-França, A. C. ____ 59, 77, 399, 680, 712, 713
 Lincoln, Y. _____ 458

LI

Llaguno, M. M. _____ 387

L

Lopes, A. _____ 287, 442, 494
 Lopes, C. S. _____ 324
 Lopes, M. P. ____ 136, 148, 149, 150, 151, 152, 159
 Lucio, P. B. _____ 460, 462, 469

M

Macedo, L. E. T. _____ 324
 Madureira, C. _____ 203, 204, 211
 Magalhães, R. F. M. ____ 170, 174, 176, 177, 178
 Mainardes, E. W. ____ 26, 28, 29, 30, 32, 35, 36, 346,
 348, 355, 357, 360, 364, 365, 369, 384, 392,
 393, 394, 397, 666, 667
 Malvezzi, S. _____ 59, 77, 399, 680, 712, 713
 Mañas, M. A. xxiii, 44, 45, 344, 367, 374, 375, 386,
 429, 649, 650, 651, 666
 Marçal, R. _____ 308
 Marques, C. A. _ 152, 153, 154, 157, 274, 288, 291,
 292, 335, 364, 410, 411, 443
 Marques, R. _____ 300, 301, 554
 Marras, J. P. _____ 20, 244
 Martin, D. _____ 270, 274, 275
 Martinez, L. F. _____ 152, 154
 Martins, I. L. _____ 463
 Martins, J. _____ 411

Martins, M. C. A. _____ 322, 323, 703
 Martins, V. _____ 208
 Marujo, H. A. _____ 158
 Marx, M. H. _____ 422, 423
 Mastracci, S. H. _____ 263
 Mayer, J. D. _____ 680
 Medeiros, C. R. G. _____ 328, 700
 Meier, K. J. _____ 263
 Mendes, M. A. R. G. _____ 209
 Menegon, L. F. _____ 30, 365, 381, 382, 429
 Meneses, P. P. M. _____ 260
 Menezes, I. G. _____ 441
 Meyer, R. _____ xx, 474
 Miguel, L. A. P. _____ 161
 Miguélez, M. M. _____ 40, 457, 467, 514, 515
 Miller, B. K. _____ 291, 293, 432
 Mintzberg, H. _ 138, 142, 143, 144, 145, 146, 147
 Monteiro, M. B. _ 21, 22, 248, 249, 252, 253, 256,
 257, 258, 699
 Moraes, E. R. _____ 301, 302
 Moreira, J. M. _____ 19, 204, 206, 233
 Morgan, G. _____ 117, 119
 Morrison, E. _____ 33, 346, 377, 380, 389, 434
 Mota, E. L. A. _____ 324
 Motta, M. C. _____ 324
 Moura, J. P. _____ 172
 Moura, P. V. 53, 174, 182, 192, 196, 197, 198, 199,
 200, 201, 672
 Mozzicafreddo, J. _____ 203
 Murteira, M. _____ 81, 230, 234, 741

N

Nakamura, C. C. _____ 308
 Nascimento, J. L. _____ 287, 442, 494
 Nepomuceno, M. V. _____ 249, 250, 253, 256
 Neto, L. M. _____ 158
 Neves, A. _ 17, 19, 69, 170, 172, 173, 180, 182, 184,
 185, 186, 187, 206, 249, 250, 253, 256, 697

Neves, J. 20, 21, 130, 131, 133, 139, 142, 147, 241,
243, 244, 254, 255, 256, 285, 309, 315, 320, 321
Neves, J. G. 136, 433, 715
Neves, P. 68, 303, 305, 317, 328, 330, 695
Newstrom, J. W. 289
Ng, T. W. H. 282
Nooan, K. A. 355
Novaes, M. V. 69, 307, 316, 438, 696
Ntalianis, F. 389, 432, 441, 686
Nunes, P. 18, 203, 204, 205

O

Ocde 205, 209
Olabuénaga, J. I. R. 500, 501, 502, 503
Oliveira Filho, J. J. 459, 460
Oliveira-Castro, G. A. 299, 302, 683
Oliveira-Cruz, F. 430
Osborn, R. N. 20, 250, 251, 307, 308, 317
Otto, F. 75, 709

P

Palma, P. J. 26, 27, 36, 348, 351, 394
Paraíso, I. 45, 53, 74, 558, 671, 707
Parker, C. P. 157
Parker, J. D. A. 443
Parreira, A. 65, 690, 693, 695
Paschoal, T. 62, 300, 302, 684
Paulo, S. 354
Peiró, J. xxiii, 44, 45, 344, 367, 374, 375, 386, 429,
649, 650, 651, 666
Pereira, O. G. 110, 111, 112, 136, 256, 259, 260,
262, 316, 317, 319, 321, 322, 346, 409
Pereira, T. A. A. 308
Perrewé, P. L. 299
Pfetsch, F. R. 171
Pierre, D. J. 198, 387
Pilati, R. 299, 302, 683
Pinto, F. 463

Pinto, J. M. 39, 456, 468, 477, 487, 648
Pires, R. P. 261
Pollitt, C. 17, 202

R

Raja, U. 389, 432, 441, 686
Ramos, S. I. V. 325, 327, 331, 332
Randmann, L. 350
Rego, A. 15, 20, 23, 25, 26, 32, 33, 40, 46, 56, 57,
67, 70, 93, 95, 114, 115, 116, 117, 118, 119,
121, 135, 136, 139, 140, 141, 147, 148, 149,
150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159,
161, 162, 240, 241, 243, 244, 258, 260, 261,
262, 263, 264, 265, 266, 268, 269, 271, 272,
273, 274, 275, 276, 281, 282, 284, 286, 287,
288, 291, 292, 293, 295, 296, 298, 307, 308,
309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 318, 319,
320, 321, 335, 336, 337, 338, 353, 357, 364,
368, 373, 377, 378, 379, 395, 396, 410, 411,
433, 437, 442, 443, 445, 475, 476, 491, 505,
506, 561, 573, 575, 583, 586, 649, 653, 662,
663, 676, 677, 678, 682, 694, 698, 704, 706, 714
Reichardt, C. 461
Restubog, S. L. S. 387, 433, 688
Rezende, H. A. 293, 623
Ribeiro, J. L. P. 331
Rigotti, T. 345
Rios, C. M. 26, 345, 346, 348
Rivera, B. R. G. 328, 329
Rivero, C. 158
Robbins, S. P. 20, 46, 57, 94, 113, 114, 244, 245,
246, 247, 253, 259, 281, 313, 316, 317, 328,
583, 652, 678
Robert, A. A. 157
Roberts, J. E. 157
Robinson, S. 33, 346, 377, 380, 389, 434
Robinson, S. L. 51, 349, 376, 666
Rocha, C. B. 438
Rocha, J. 203, 204

Rodrigues, C. _____ 17, 173, 200, 204
 Rodrigues, J. V. _ 55, 93, 122, 123, 124, 126, 127,
 128, 130, 131, 132, 135, 138, 148, 157, 160,
 161, 211, 212, 213, 214, 215, 283, 288, 290,
 364, 670, 674, 681
 Rodrigues, M. _____ 203, 204, 211
 Rosa, L. M. _____ 308
 Rousseau, D. _____ 368, 710
 Rousseau, D. M. _ 27, 29, 32, 34, 36, 51, 344, 345,
 349, 350, 353, 357, 358, 360, 361, 370, 376,
 377, 391, 394, 425, 428, 666, 710
 Ruiz, A. H. _____ 387

S

Sacadura-Leite, E. _____ 323, 324, 325, 331, 443
 Saldanha, O. M. F. L. _____ 328, 700
 Salgueiro, M. F. _____ 287, 442, 494
 Salovey, P. _____ 680
 Sampieri, R. H. _____ 460, 462, 469
 Santos, J. _____ 260, 284, 431, 436, 567
 Santos, J. V. _____ 366, 381
 Santos, M. C. C. _____ 33, 346, 349, 353, 364, 380
 Santos, S. _____ 386, 693
 Sayers, J. K. _____ 433
 Schalk, R. _____ 30, 367
 Schein, E. H. _____ 138
 Schermerhorn, J. R. _____ 20, 250, 251, 307, 308, 317
 Schultz, D. _____ 244, 266, 281
 Schultz, S. _____ 244, 266, 281
 Schwingel, G. _____ 328, 700
 Sears, K. L. _____ 433
 Secchi, L. _____ 17, 203
 Sedano, I. F. _____ 441, 666, 712
 Seligman, M. E. _____ 158
 Sequeira, J. _____ 20, 21, 244, 248, 258, 265, 267
 Serra, A. V. _____ 331, 332, 333
 Silva, G. A. V. _____ 26, 346, 348, 353, 362
 Silva, G. R. _____ 422, 423
 Silva, I. _____ 303, 305

Silva, J. R. G. _ 349, 350, 353, 358, 362, 363, 438
 Silva, J. R. P. _____ 28, 355, 356
 Silva, S. _____ 435, 436, 493
 Silva, V. H. _____ 386, 693
 Silveira, D. T. _____ 420, 457, 463
 Simões, E. _____ 136
 Siqueira, M. M. M. _____ 113
 Smither, D. R. _____ 95
 Sorensen, K. L. _____ 282
 Soto, E. _____ 20, 244
 Sotto, R. _____ 425
 Sousa, A. J. _____ 172
 Sousa, L. _____ 429
 Sousa, L. M. _____ 152, 154
 Souto, A. _____ 162, 286, 287, 575
 Souto, S. _____ 288
 Souto, S. O. _____ 60, 291, 682
 Souza, M. T. S. _____ 399
 Sparrow, P. _____ 387
 Spiegel, M. R. _____ 463
 Staw, B. M. _____ 328
 Strauss, A. _____ 401
 Strauss, A. L. _____ 477
 Subtil, M. A. P. _____ 283, 284, 286, 289, 428, 691

T

Taillefait, A. _____ 198, 387
 Takeuchi, R. _____ 433
 Tamayo, M. R. _ 161, 300, 302, 332, 333, 443, 499,
 633
 Tavares, L. V. _____ 172
 Tavares, S. _____ 435, 436, 493
 Taylor, F. W. _____ 115, 263
 Taylor, M. S. _____ 433
 Tecedeiro, M. _ 325, 326, 327, 442, 615, 616, 701
 Teixeira Da Cruz, J. _____ 411
 Teixeira, M. L. M. _____ 161
 Teixeira, S. _ 15, 110, 116, 119, 120, 121, 122, 123,
 125, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Tekleab, A. G. _____ 433
Tentem, A. _____ 411
Tomassini, M. _____ 296
Torres, J. M. B. _____ 328, 329
Torres, P. G. M. _____ 354
Tovar, L. A. R. _____ 328, 329
Tróccoli, B. T. __ 161, 300, 302, 332, 333, 443, 499,
633
Tyagi, A. _ 26, 30, 33, 344, 350, 363, 364, 370, 381,
664, 711
Tzafrir, S. S. _____ 438, 598

U

Ursel, N. D. _____ 683
Uva, A. S. _____ 323, 324, 325, 331, 443

V

Vala, J. __ 21, 22, 248, 249, 252, 253, 256, 257, 258,
699
Vasconcelos, M. S. _____ 467
Vaz, R. _____ 45, 203, 306, 652
Vázquez, M. B. _____ 387
Velde, M. E. G. _____ 427, 428
Velo, A. _____ 303, 305
Viana, C. _____ 198, 200, 233
Vivas, C. _____ 74
Vivas, C. I. R. _____ 437, 694

W

Waizbort, R. _____ 401
Watson, D. J. _____ 272, 653, 677
Wayne, S. J. _____ 33, 380, 391, 397, 429
Weick, K. _____ 19, 115, 241
Werneck, G. _____ 324
Wetzel, U. _____ 361
Wilson, D. _____ 381
Wilson, K. _____ 263
Worldbank _____ 204

X

Xerez, R. _____ 411

Y

Young, S. A. _____ 157
Yunes, M. A. M. _____ 399

Z

Zeffane, R. _____ 64, 687
Zhao, H. _____ 33, 380, 391, 397, 429
Zippelius, R. _____ 45, 46, 651, 653



UNIVERSIDADE DE EXTREMADURA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA Y ANTROPOLOGÍA

TESIS DOCTORAL

**POLÍTICA DE AUSTERIDAD Y CONTRATO PSICOLÓGICO
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**POLÍTICA DE AUSTERIDADE E CONTRATO PSICOLÓGICO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Doctoranda: Isabel Maria Paraíso Faria Lopes

Directores: Dr. D. Florencio Vicente Castro
Dr. D. José Henrique Dias

Badajoz, Junio 2012

ANEXOS

┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌ ┌

- ANEXO A
- ANEXO B
- ANEXO C
- ANEXO D
- ANEXO E
- ANEXO F
- ANEXO G
- ANEXO H
- ANEXO I
- ANEXO J

└ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └ └

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

O presente questionário integra-se num projecto de investigação desenvolvido no âmbito de um programa de doutoramento em Psicologia, na Universidade da Extremadura - Espanha, com o título provisório: “*Política de austeridade e contrato psicológico na Administração Pública: Para além da intenção de abandono*”, sob a orientação do Senhor Professor Doutor José Henrique Dias.

Perante a actual conjuntura política, social e económica, face às medidas de austeridade introduzidas ao nível da prática de gestão de recursos humanos, é propósito desta investigação estudar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa, resultantes da (re)avaliação que fazem do seu contrato psicológico.

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira apresenta um conjunto de 9 itens relativos a dados sócio-demográficos. A segunda parte, com 20 questões, refere-se à relação do indivíduo na organização, particularmente, naquela onde exerce actualmente funções. Para maior sustentabilidade dos resultados deste estudo pedimos, e agradecemos, resposta a todas as questões e que esta se apresente de forma tão completa quanto possível.

A participação neste trabalho de investigação é voluntária sendo garantido o anonimato pela ausência de qualquer registo que o possa identificar. Os dados serão tratados de forma confidencial e utilizados **exclusivamente** para os fins anteriormente indicados.

Caso tenha algum interesse nos resultados do estudo, ou necessite de qualquer informação adicional pode contactar-nos através do seguinte endereço de e-mail: isabelparaíso@gmail.com.

Agradecendo, desde já, o interesse e o tempo disponibilizado para responder a este questionário, apresento os meus cumprimentos.

Isabel Paraíso

Sugere-se que leia atentamente as questões e responda com a máxima sinceridade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Todos os dados solicitados são meramente para fins estatísticos

Nas questões de escolha múltipla deverá assinalar ☒ na opção mais apropriada.

PARTE I

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

1. MÊS DE RESPOSTA AO PRESENTE QUESTIONÁRIO: _____ / 2011

2. GÉNERO:

Masculino ☐

Feminino ☐

3. IDADE:

Inferior a 26 anos ☐	De 26 e 30 anos ☐	De 31 e 35 anos ☐	De 36 e 40 anos ☐
De 41 e 45 anos ☐	De 46 e 50 anos ☐	De 51 e 55 anos ☐	Superior a 55 anos ☐

4. HABILITAÇÃO ACADÉMICA

Doutoramento ☐	12º ano ou Equivalente ☐
Mestrado ☐	11º ano ou Equivalente ☐
Licenciatura ☐	9º ano (3º ciclo do ensino básico) ☐
Curso de Especialização Tecnológica ☐	Outra _____

5. TEMPO DE SERVIÇO:

5.1 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ANOS COMPLETOS)

Inferior a 1 ano ☐	De 1 a 3 anos ☐	De 4 a 6 anos ☐	De 7 e 9 anos ☐
De 10 a 12 anos ☐	De 13 a 15 anos ☐	De 16 a 18 anos ☐	De 19 a 21 anos ☐
De 22 a 24 anos ☐	De 25 a 27 anos ☐	De 28 a 30 anos ☐	Mais de 30 anos ☐

5.2 NA INSTITUIÇÃO ONDE EXERCE FUNÇÕES ACTUALMENTE (ANOS COMPLETOS)

Inferior a 1 ano ☐	De 1 a 3 anos ☐	De 4 a 6 anos ☐	De 7 e 9 anos ☐
De 10 a 12 anos ☐	De 13 a 15 anos ☐	De 16 a 18 anos ☐	De 19 a 21 anos ☐

De 22 a 24 anos ☐	De 25 a 27 anos ☐	De 28 a 30 anos ☐	Mais de 30 anos ☐

6. CATEGORIA PROFISSIONAL:

Dirigente: Direcção Intermédia ☐	Técnico Superior: Técnico Superior ☐
Assistente Técnico: Coordenador Técnico ☐ Assistente Técnico ☐	Assistente Operacional: Encarregado geral operacional ☐ Encarregado operacional ☐ Assistente operacional ☐
Outra: Não especificada anteriormente (indique qual): _____	

7. RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO (SITUAÇÃO ATUAL):

Nomeação:Nomeação definitiva ☐Nomeação transitória, por tempo determinável ☐Nomeação transitória, por tempo determinado ☐**Contrato de Trabalho em Funções Públicas:**Contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado ☐Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo ☐Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo incerto ☐**Comissão de Serviço:**Comissão de Serviço no âmbito da *Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações* – dirigentes ☐Comissão de Serviço no âmbito da *Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações* – não dirigentes ☐Comissão de Serviço no âmbito do Código do Trabalho ☐**Contrato de Trabalho (Código do Trabalho):**Contrato de trabalho por tempo indeterminado (Código do Trabalho) ☐Contrato de trabalho a termo resolutivo certo (Código do Trabalho) ☐Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto (Código do Trabalho) ☐**Outra:**

Não especificada anteriormente (indique qual): _____

8. NÚMERO APROXIMADO DE ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO ONDE EXERCE FUNÇÕES
(COLABORADORES E QUADROS DIRIGENTES)

Inferior a 20 ☐	De 20 a 50 ☐	De 50 a 100 ☐	De 100 a 150 ☐
De 150 a 200 ☐	De 200 a 300 ☐	De 300 a 400 ☐	Mais de 400 ☐

9. SECTOR DE ACTIVIDADE ONDE EXERCE FUNÇÕES

Autárquia ☐	Educação ☐	Finanças e Administração Pública ☐
Defesa Nacional ☐	Justiça ☐	Trabalho e Solidariedade Social ☐
Cultura ☐	Economia e Inovação ☐	Obras Públicas, Transportes e Comunicações ☐
Saúde ☐	Administração Interna ☐	Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas ☐
Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional ☐		Outras ☐ <i>Indique qual</i> _____

PARTE II

O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

1. Se para além do contrato formal de trabalho pudesse estabelecer outro contrato com o objectivo de regular a relação de trabalho:

- 1.1. Quais os aspetos que, na sua opinião, deveriam integrar esse contrato?

- 1.2. Com quem assinaria esse contrato:

Com um membro do Governo ☐

Com o presidente/ diretor da organização onde exerce funções ☐

Com o seu superior hierárquico ☐

Justifique a sua resposta: _____

2. Gostaria de mudar de emprego?

SIM ☐	NÃO ☐
Justifique: 	Justifique:
Mudaria para: ☐ Outra Instituição Pública ☐ Para uma Instituição Privada	

3. A sua organização reconhece o seu trabalho/ esforço? Justifique a sua resposta.

4. Consegue manter um equilíbrio entre a sua actividade profissional e a sua vida privada?
Justifique a sua resposta.

5. Na sua opinião o que é ter satisfação no trabalho?

6. E está satisfeito com o seu trabalho? Justifique a sua resposta.

7. Quais são os fatores e/ ou situações que o motivam para o trabalho? Justifique a sua resposta.

8. Na relação social e profissional que estabelece com a organização onde trabalha, sente-se injustiçado? Justifique a sua resposta.

9. Voltaria a escolher esta profissão? Justifique a sua resposta.

- 10.Recomendaria um emprego na sua organização a um amigo ou familiar? Justifique a sua resposta.

11. Como define o grau de confiança que tem para com:

- 11.1. O seu superior hierárquico. Justifique a sua resposta.

- 11.2. A Organização onde exerce funções. Justifique a sua resposta.

11.3. A Administração Pública. Justifique a sua resposta.

12. Acha que consegue identificar e controlar os seus sentimentos e emoções? Justifique a sua resposta.

13. Poderia ser o autor da seguinte expressão “Eu sou o mestre do meu destino”? Justifique a sua resposta.

14. Como descreve o seu comportamento em relação

14.1. à ajuda que dá aos colegas de trabalho,

14.2. interesse e participação nas actividades de gestão da organização.

14.3. aceitação das regras e regulamentos da organização.

15. Em relação ao seu trabalho, quais são, para si, os maiores problemas que enfrenta?

16. No seu trabalho, como se sente física e emocionalmente? Justifique.

17. Perante as actuais medidas de austeridade (*tais como a redução remuneratória, corte nas prestações sociais e nas horas extraordinárias, proibição de valorizações remuneratórias, congelamento de admissões e redução do número de contratados, entre outras*), acha que tem uma atitude ou comportamento diferente? Justifique a sua resposta.

18. Sente que no dia-a-dia faz um esforço emocional para permanecer na organização onde trabalha, i.e., acha que há, de algum modo, inconsistência entre as emoções que sente e aquelas que projeta no dia a dia? Justifique.

19. De um modo global, como avalia o seu desempenho na organização?

20. Utilize o espaço abaixo para manifestar livremente a sua opinião a respeito de algum aspecto, sobre a matéria em estudo ou do questionário.

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO B

Exmo Senhor
Presidente do Conselho Directivo do
Instituto Nacional de Administração, I.P

Isabel Maria Paraíso Faria Lopes, aluna no Programa de Doutoramento em Psicologia da Universidade da Extremadura; após contactos prévios estabelecidos com o Sr. Dr. Miguel Rodrigues, fosse aquando da realização do mestrado e, recentemente, no âmbito da investigação empírica em curso; solicita autorização para a distribuição de um questionário, aos Colaboradores da Administração Pública que realizarem acções de formação na Unidade de Formação em Gestão e Administração Pública da Instituição que V.Exa dirige.

O questionário integra-se num projecto de investigação com o título provisório: *"Política de austeridade e contrato psicológico na Administração Pública: Para além da intenção de abandono"*.

Considerando a actual conjuntura política, social e económica, e face às medidas de austeridade introduzidas na prática de gestão de recursos humanos da Administração Pública Portuguesa, é propósito desta investigação estudar as respostas dos Colaboradores, ao nível das atitudes e comportamentos, entendendo-se que, dentro de um quadro teórico, estamos perante um cenário de incumprimento do contrato psicológico.

O método deste trabalho utiliza, numa 1ª fase, uma abordagem de natureza qualitativa, através de questionário, que desejaríamos aplicar a cerca de cem elementos.

Para este trabalho empírico será desejável a selecção aleatória de uma amostra que integre colaboradores da Administração Central (*administração directa e indirecta do Estado*) em funções na carreira de técnico superior, assistente técnico ou operacional (ou noutra carreira/categoria equivalente), independentemente da relação jurídica de emprego.

Ao questionário será anexo um envelope simples, no qual os inquiridos poderão deixar o formulário preenchido.

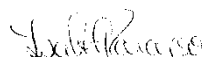


Comprometemo-nos a cumprir todos os requisitos éticos e a disponibilizar os resultados do estudo, se tal for entendido como pertinente.

Segue, em anexo, o 1º questionário a aplicar, bem como documento autónomo para registo de endereço de e-mail dos sujeitos que colaborarem neste estudo para posterior contacto.

Desde já grata por toda a atenção dispensada, fico ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Com os meus melhores cumprimentos.



Leiria, 23 de Fevereiro de 2011

Isabel Paraíso

ANEXO C

QUESTIONÁRIO

O presente questionário integra-se num projecto de investigação desenvolvido no âmbito de um programa de doutoramento em Psicologia, na Universidade da Extremadura, com o título provisório: *“Política de austeridade e contrato psicológico na Administração Pública: Para além da intenção de abandono”*.

Perante a actual conjuntura política, social e económica, face às medidas de austeridade introduzidas ao nível da prática de gestão de recursos humanos, é propósito desta investigação estudar as atitudes e comportamentos dos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa, resultantes da (re)avaliação que fazem do seu contrato psicológico. Com os dados que viermos a recolher, através deste questionário, pretendemos dar resposta **exclusivamente** às questões deste estudo.

O questionário está estruturado em duas partes. A primeira apresenta um conjunto de 9 itens relativos a dados sócio-demográficos. A segunda parte, com 20 questões, refere-se à relação do indivíduo na organização, particularmente, naquela onde exerce actualmente funções. Para maior sustentabilidade dos resultados deste estudo pedimos, e agradecemos, resposta a todas as questões e que esta se apresente de forma tão completa quanto possível.

A participação neste trabalho de investigação é voluntária sendo garantido o anonimato pela ausência de qualquer registo que o possa identificar. Os dados serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os fins anteriormente indicados.

Depois de preenchido, agradecemos a entrega do questionário, no INA, no envelope anexo ao formulário. Agradecemos, ainda, o registo, em documento autónomo, de um contacto, preferencialmente, de e-mail para posterior contacto.

Caso tenha algum interesse nos resultados do estudo, ou necessite de qualquer informação adicional pode contactar-nos através do seguinte endereço de e-mail: isabelparaíso@gmail.com.

Agradecendo, desde já, o interesse e o tempo disponibilizado para responder a este questionário, apresento os meus cumprimentos.

Isabel Paraíso

Sugere-se que leia atentamente as questões e responda com a máxima sinceridade. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

Todos os dados solicitados são meramente para fins estatísticos

Nas questões de escolha múltipla deverá assinalar ☒ na opção mais apropriada.

PARTE I

QUESTIONÁRIO SOCIO-DEMOGRÁFICO

1. MÊS DE RESPOSTA AO PRESENTE QUESTIONÁRIO: _____/2011

2. GÉNERO:

Masculino ☐

Feminino ☐

3. IDADE:

Inferior a 26 anos ☐	De 26 e 30 anos ☐	De 31 e 35 anos ☐	De 36 e 40 anos ☐
De 41 e 45 anos ☐	De 46 e 50 anos ☐	De 51 e 55 anos ☐	Superior a 55 anos ☐

4. HABILITAÇÃO ACADÉMICA

Doutoramento ☐	12º ano ou Equivalente ☐
Mestrado ☐	11º ano ou Equivalente ☐
Licenciatura ☐	9º ano (3º ciclo do ensino básico) ☐
Curso de Especialização Tecnológica ☐	Outra _____

5. TEMPO DE SERVIÇO:

5.1 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ANOS COMPLETOS)

Inferior a 1 ano ☐	De 1 a 3 anos ☐	De 4 a 6 anos ☐	De 7 e 9 anos ☐
De 10 a 12 anos ☐	De 13 a 15 anos ☐	De 16 a 18 anos ☐	De 19 a 21 anos ☐
De 22 a 24 anos ☐	De 25 a 27 anos ☐	De 28 a 30 anos ☐	Mais de 30 anos ☐

5.2 NA INSTITUIÇÃO ONDE EXERCE FUNÇÕES ACTUALMENTE (ANOS COMPLETOS)

Inferior a 1 ano ☐	De 1 a 3 anos ☐	De 4 a 6 anos ☐	De 7 e 9 anos ☐
De 10 a 12 anos ☐	De 13 a 15 anos ☐	De 16 a 18 anos ☐	De 19 a 21 anos ☐
De 22 a 24 anos ☐	De 25 a 27 anos ☐	De 28 a 30 anos ☐	Mais de 30 anos ☐

6. CATEGORIA PROFISSIONAL:

Dirigente: Direcção Intermédia ☐	Técnico Superior: Técnico Superior ☐
Assistente Técnico: Coordenador Técnico ☐ Assistente Técnico ☐	Assistente Operacional: Encarregado geral operacional ☐ Encarregado operacional ☐ Assistente operacional ☐
Outra: Não especificada anteriormente (indique qual): _____	

7. RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO (SITUAÇÃO ACTUAL):

Nomeação:Nomeação definitiva ☐Nomeação transitória, por tempo determinável ☐Nomeação transitória, por tempo determinado ☐**Contrato de Trabalho em Funções Públicas:**Contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado ☐Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo ☐Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo incerto ☐**Comissão de Serviço:**Comissão de Serviço no âmbito da *Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações* – dirigentes ☐Comissão de Serviço no âmbito da *Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações* – não dirigentes ☐Comissão de Serviço no âmbito do Código do Trabalho ☐**Contrato de Trabalho (Código do Trabalho):**Contrato de trabalho por tempo indeterminado (Código do Trabalho) ☐Contrato de trabalho a termo resolutivo certo (Código do Trabalho) ☐Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto (Código do Trabalho) ☐**Outra:**

Não especificada anteriormente (indique qual): _____

8. NÚMERO APROXIMADO DE ELEMENTOS DA ORGANIZAÇÃO ONDE EXERCE FUNÇÕES
(COLABORADORES E QUADROS DIRIGENTES)

Inferior a 20 ☐	De 20 a 50 ☐	De 50 a 100 ☐	De 100 a 150 ☐
De 150 a 200 ☐	De 200 a 300 ☐	De 300 a 400 ☐	Mais de 400 ☐

9. SECTOR DE ACTIVIDADE ONDE EXERCE FUNÇÕES

Autárquia ☐	Educação ☐	Finanças e Administração Pública ☐
Defesa Nacional ☐	Justiça ☐	Trabalho e Solidariedade Social ☐
Cultura ☐	Economia e Inovação ☐	Obras Públicas, Transportes e Comunicações ☐
Saúde ☐	Administração Interna ☐	Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas ☐
Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional ☐	Outras ☐ <i>Indique qual</i> _____	

PARTE II**O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO**

1. Se para além do contrato formal de trabalho pudesse estabelecer outro contrato com o objectivo de regular a relação de trabalho:

- 1.1. Quais os aspectos que, na sua opinião, deveriam integrar esse contrato?

- 1.2. Com quem assinaria esse contrato:

Com um membro do Governo ☐
Com o presidente/director da organização onde exerce funções ☐
Com o seu superior hierárquico ☐

Justifique a sua resposta:

2. Gostaria de mudar de emprego?

SIM ☐	NÃO ☐
Justifique:	Justifique:
Mudaria para: ☐ Outra Instituição Pública ☐ Para uma Instituição Privada	

3. A sua organização reconhece o seu trabalho/esforço? Justifique a sua resposta.

4. Consegue manter um equilíbrio entre a sua actividade profissional e a sua vida privada?
Justifique a sua resposta.

5. Na sua opinião o que é ter satisfação no trabalho?

6. E está satisfeito com o seu trabalho? Justifique a sua resposta.

7. Quais são os factores e/ou situações que o motivam para o trabalho? Justifique a sua resposta.

8. Na relação social e profissional que estabelece com a organização onde trabalha, sente-se injustiçado? Justifique a sua resposta.

9. Voltaria a escolher esta profissão? Justifique a sua resposta.

10. Recomendaria um emprego na sua organização a um amigo ou familiar? Justifique a sua resposta.

11. Como define o grau de confiança que tem para com:

- 11.1. O seu superior hierárquico. Justifique a sua resposta.

- 11.2. A Organização onde exerce funções. Justifique a sua resposta.

11.3. A Administração Pública. Justifique a sua resposta.

12. Acha que consegue identificar e controlar os seus sentimentos e emoções? Justifique a sua resposta.

13. Poderia ser o autor da seguinte expressão “Eu sou o mestre do meu destino”? Justifique a sua resposta.

14. Como descreve o seu comportamento em relação

14.1. à ajuda que dá aos colegas de trabalho,

14.2. interesse e participação nas actividades de gestão da organização,

14.3. aceitação das regras e regulamentos da organização.

15. Em relação ao seu trabalho, quais são, para si, os maiores problemas que enfrenta?

16. No seu trabalho, como se sente física e emocionalmente? Justifique.

17. Perante as actuais medidas de austeridade (*tais como a redução remuneratória, corte nas prestações sociais e nas horas extraordinárias, proibição de valorizações remuneratórias, congelamento de admissões e redução do número de contratados, entre outras*), acha que tem uma atitude ou comportamento diferente? Justifique a sua resposta.

18. Sente que no dia-a-dia faz um esforço emocional para permanecer na organização onde trabalha, i.e., acha que há, de algum modo, inconsistência entre as emoções que sente e aquelas que projecta no dia-a-dia? Justifique.

19. De um modo global, como avalia o seu desempenho na organização?

20. Utilize o espaço abaixo para manifestar livremente a sua opinião a respeito de algum aspecto, sobre a matéria em estudo ou do questionário.

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO.

ANEXO D

MÊS DE DISTRIBUIÇÃO DO
QUESTIONÁRIO _____ / 2011

Registo de endereço de e-mail dos participantes no trabalho de investigação com o título provisório: “*Política de austeridade e contrato psicológico na Administração Pública: Para além da intenção de abandono*”, para contacto futuro:

_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____
_____	ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

_____ ou outra forma de contacto: _____

Uma vez mais, grata pelo interesse e o tempo disponibilizado para responder a este questionário, apresento os meus cumprimentos.

Isabel Paraíso

Contacto: isabelparaíso@gmail.com

ANEXO E

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
Ministério dos Negócios Estrangeiros [MNE]		Administração Direta	-
	Secretaria-Geral		secgeral@sg.mne.gov.pt
	Direcção-Geral de Política Externa		dgpe.geral@sg.mne.gov.pt
	Direcção-Geral dos Assuntos Europeus		dirdg@dgac.pt
	Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos		dgam@sg.mne.gov.pt
	Direcção-Geral dos Assuntos Consulares e das Comunidades Portuguesas		secretariado_dg@dgaccp.pt
		Administração Indireta	-
	Fundo para as Relações Internacionais, I. P.		fri@sg.mne.gov.pt
	Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento, I. P.		cooperacao.portuguesa@ipad.mne.gov.pt
Fonte: http://www.mne.gov.pt/mne/pt/ministerio/organizacoes/			-
Ministério das Finanças e da Administração Pública [MFAP]		Serviços da Administração Direta e Indireta do Estado	-
	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (GPEARI)		gpearl@gpearl.min-financas.pt
	Inspecção-Geral de Finanças (IGF)		igfinancas@igf.min-financas.pt
	Secretaria-Geral (SG)		relacoes.publicas@sgmf.pt
	Direcção-Geral do Orçamento (DGO)		dgo@dgo.pt
	Direcção-Geral do Tesouro e Finanças (DGTF)		tesouro@dgt.pt
	Direcção-Geral dos Impostos (DGCI)		dgci@dgci.min-financas.pt
	Direcção-Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo (DGAIEC)		dgaiec@dgaiec.min-financas.pt
	Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)		geral@dgaep.gov.pt
	Direcção-Geral de Protecção Social aos Funcionários e Agentes da A. P. (ADSE)		dg@adse.pt
	Direcção-Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e		dgita@dgita.min-financas.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Aduaneiros (DGITA)		
	Instituto de Informática (II)		sec-cdir@inst-informatica.pt
	Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP)		geral@ssap.gov.pt
	Caixa Geral de Aposentações (CGA)		cga@cgd.pt
	Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP)		info@igcp.pt
Fonte: http://www.min-financas.pt/ministerio/end_ser_AD.asp			-
Ministério da Defesa Nacional [MDN]		Administração Direta do Estado	-
	Secretaria -Geral		secretaria.geral@defesa.pt
	Inspecção -Geral da Defesa Nacional		inspecao.geral@igdn.mdn.gov.pt
	Direcção -Geral de Pessoal e Recrutamento Militar		dgprm.geral@defesa.pt
	Direcção -Geral de Armamento e Infra -Estruturas de Defesa		dgaied@defesa.pt
	Instituto da Defesa Nacional		ids@ids.mdn.gov.pt
	A Polícia Judiciária Militar		pjm.geral@defesa.pt
		Administração Indireta do Estado	-
	Instituto de Acção Social das Forças Armadas		relpub@iasfa.pt
Fonte: http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/contactos/			-
Ministério da Administração Interna [MAI]		Serviços da Administração Direta e Indireta do Estado	-
	Autoridade Nacional de Protecção Civil [ANPC]		geral@prociv.pt
	Direcção-Geral de Administração Interna [DGAI]		gabdgai@dgai.mai.gov.pt
	Guarda Nacional Republicana [GNR]		car.drh@gnr.pt
	Polícia de Segurança Pública [PSP]		contacto@psp.pt
	Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária [ANSR]		mail@ansr.pt
	Empresa de Meios Aéreos, S.A. [EMA]		geral@ema-sa.pt
	Inspecção-Geral da Administração Interna [IGAI]		geral@igai.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Secretaria-Geral do Ministério da Administração Interna [SGMAI]		dgp@sg.mai.gov.pt
	Serviço de Estrangeiros e Fronteiras [SEF]		sef@sef.pt
	UTIS-Unidade de Tecn. de Informação de Segurança		rnsi@rnsi.mai.gov.pt
Fonte: http://www.mai.gov.pt/index.php?s=orgaos			-
Ministério da Justiça [MJ]	Serviços da Administração Direta e Indireta do Estado		-
	Secretaria-Geral do Ministério da Justiça		correio@sg.mj.pt
	Centro de Estudos Judiciários		cej@mail.cej.mj.pt
	Direcção-Geral da Administração da Justiça		correio@dgaj.mj.pt
	Direcção-Geral da Política de Justiça		correio@dgpi.mj.pt
	Direcção-Geral de Reinserção Social		correio.dgrs@dgrs.mj.pt
	Direcção-Geral dos Serviços Prisionais		dirgeral@dgsp.mj.pt
	Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios		gral@gral.mj.pt
	Inspecção-Geral dos Serviços de Justiça		correioigsj@mail.igsj.mj.pt
	Instituto das Tecnologias da Informação na Justiça, I. P.		correio@mail.itij.mj.pt
	Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça, I. P.		correio@igfij.mj.pt
	Instituto dos Registos e do Notariado, I. P.		dgrn@dgrn.mj.pt
	Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I. P.		sgq@inpi.pt
	Instituto Nacional de Medicina Legal, I. P.		correio@inml.mj.pt
	Polícia Judiciária		dciccef@pj.pt
Fonte: http://www.mj.gov.pt/sections/links			-
Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional [MAOTDR]	Administração Direta do Estado		-
	Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais (DPP)		dpp@dpp.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Inspecção-Geral do Ambiente e do Ordenamento do Território (IGAOT)		igaot@igaot.pt
	Secretaria-Geral (SG)		relacoes.publicas@sg.maot.gov.pt
	Agência Portuguesa do Ambiente (APA)		geral@apambiente.pt
	Direcção-Geral do Ordenamento do Território e Desenvolvimento Urbano (DGOTDU)		dirgeral@dgotdu.pt
	Instituto Geográfico Português (IGP)		igeo@igeo.pt
	Estrutura Desconcentrada da Delegação Regional do Norte		drnorte.smfeira@igeo.pt
	Delegação Regional do Centro		drcentro.cbranco@igeo.pt
	Estrutura Desconcentrada da Delegação Regional do Centro		drcentro.coimbra@igeo.pt
	Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo		drlvtsantarem@igeo.pt
	Delegação Regional do Alentejo		dralentejo@igeo.pt
	Delegação Regional do Algarve		dralgarve.faro@igeo.pt
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR Norte)		geral@ccdr-n.pt
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR Centro)		geral@ccdr-c.pt
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo (CCDR LVT)		geral@ccdr-lvt.pt
	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDR Alentejo)		expediente@ccdr-a.gov.pt
	Administração Indireta do Estado		-
	Instituto da Água, I. P. (INAG, I. P.)		inforag@inag.pt
	Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P. (ICNB, I. P.)		icnb@icnb.pt
	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P. (IHRU, I. P.)		inh@inh.pt
	Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos, I. P. (ERSAR, I. P.)		geral@ersar.pt
	Administração de Região Hidrográfica do Norte, I. P. (ARH do Norte, I. P.)		geral@arhnorte.pt
	Administração de Região Hidrográfica do Centro, I. P. (ARH do Centro, I. P.)		geral@arhcentro.pt
	Administração de Região Hidrográfica do Tejo, I. P. (ARH do Tejo, I. P.)		geral@arhtejo.pt
	Administração de Região Hidrográfica do Alentejo, I. P. (ARH do Alentejo, I. P.)		arh@arhalentejo.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Administração de Região Hidrográfica do Algarve, I. P. (ARH do Algarve, I. P.)		presidencia@arhalgarve.pt
Fonte: http://www.sg.maotdr.gov.pt/			-
Ministério da Economia e da Inovação [MEI]		Administração Direta do Estado	-
	Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) http://www.gee.min-economia.pt/		gee@gee.min-economia.pt
	Direcção-Geral das Actividades Económicas (DGAE) http://www.dgae.min-economia.pt/		dgae@dgae.pt
	Direcção-Geral de Energia e Geologia (DGEG) http://www.dgge.pt/		energia@dgge.pt
	Direcção-Geral do Consumidor (DGC) http://www.consumidor.pt		dgc@dg.consumidor.pt
	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE) http://www.asae.pt/		correio.asae@asae.pt
	Direcção Regional da Economia do Norte http://www.dre-norte.min-economia.pt/		dre-norte@drn.min-economia.pt
	Direcção Regional da Economia do Algarve http://www.dre-algarve.min-economia.pt/		dre-algarve@drealg.min-economia.pt
		Administração Indireta do Estado	-
	Turismo de Portugal (TP) http://www.turismodeportugal.pt/		info@turismodeportugal.pt
	Instituto Português da Qualidade, I.P. (IPQ) http://www.ipq.pt/custompage.aspx		ipq@mail.ipq.pt
	Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P. (LNEG) http://www.lneg.pt/		info@lneg.pt
Fonte: http://www.min-economia.pt/innerPage.aspx?idCat=57&idMasterCat=19&idLang=1			-
Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas [MADRP]		Administração Direta do Estado	-
	Gabinete de Planeamento e Políticas - GPP		gpp@gpp.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Inspecção-Geral da Agricultura e Pescas - IGAP		geral@igap.min-agricultura.pt
	Secretaria-Geral - SG		secretaria.geral@min-agricultura.pt
	Direcção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural - DGADR		dgadr@dgadr.pt
	Direcção-Geral das Pescas e Aquicultura - DGPA		dgpa@dgpa.min-agricultura.pt
	Autoridade Florestal Nacional - AFN		info@afn.min-agricultura.pt
	Direcção-Geral de Veterinária - DGV		dirgeral@dgv.min-agricultura.pt
	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte		geral@drapn.min-agricultura.pt
	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Centro		drapc@drapc.min-agricultura.pt
	Direcção Regional de Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo		info@draplvt.min-agricultura.pt
	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo		geral@drapal.min-agricultura.pt
	Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Algarve		drapalg@drapalg.min-agricultura.pt
	Administração Indireta do Estado		-
	Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. - IFAP, I.P.		ifap@ifap.pt
	Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. - IVV, I.P.		info@ivv.min-agricultura.pt
	Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I.P. - IVDP, I.P.		ivdp@ivdp.pt
	Instituto Nacional dos Recursos Biológicos, I. P. - INRB, I.P.		presidencia@inrb.pt
Fonte: http://portal.min-agricultura.pt/portal/page/portal/MADRP/PT/servicos/ministerio/Contactos			-
Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações [MOPTC]		Administração Direta do Estado	-
	Gabinete de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais		geral@gperi.moptc.pt
	Inspecção-Geral das Obras Públicas, Transportes e Comunicações		igoptc@ig.moptc.pt
	Secretaria-Geral		sg@sg.moptc.pt
	Administração Indireta do Estado		-

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Instituto da Construção e do Imobiliário, I. P.		geral@inci.pt
	Instituto Nacional de Aviação Civil, I. P.		inacgeral@inac.pt
	Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, I.P.		iptm@mail.telepac.pt
	Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I. P.		imtt@imtt.pt
	Instituto de Infra-Estruturas Rodoviárias, I. P.		inir@inir.pt
	Laboratório Nacional de Engenharia Civil, I. P.		lnec@lnec.pt
Fonte: http://www.moptc.pt/tempfiles/20061027124132moptc.pdf e http://www.moptc.pt/?idcat=1222			-
Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social [MTSS]		Administração Direta do Estado	-
	Secretaria-Geral		secretaria.geral@sg.mtss.pt
	Inspecção-Geral		igmtss@seg-social.pt
	Gabinete de Estratégia e Planeamento		gep@gep.mtss.gov.pt
	Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho		dgert@dgert.mtss.gov.pt
	Direcção-Geral da Segurança Social		dgss@seg-social.pt
	Autoridade para as Condições de Trabalho		geral@act.gov.pt
		Administração Indireta do Estado	-
	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.		igfss@seg-social.pt
	Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.		inr@seg-social.pt
	Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, I.P.		igfcss@seg-social.pt
	Instituto de Informática, I.P.		ii@seg-social.pt
	Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P.		geral@igfse.pt
	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.		iefp.info@iefp.pt
	Casa Pia de Lisboa, I.P.		sec-geral.provedoria@casapia.pt
Fonte: http://www.mtss.gov.pt/contactos.asp			-

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
Ministério da Saúde [MS]	<i>Serviços da Administração Direta e Indireta do Estado</i>		-
	Secretaria-Geral		sg@sg.min-saude.pt
	Alto Comissariado da Saúde		acs@acs.min-saude.pt
	Inspecção-Geral das Actividades em Saúde		igas@igas.min-saude.pt
	Direcção-Geral da Saúde		geral@dgs.pt
	Autoridade para os Serviços de Sangue e da Transplantação		asst@asst.min-saude.pt
	Administração Central do Sistema de Saúde, IP		geral@acss.min-saude.pt
	Infarmed - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, IP		infarmed@infarmed.pt
	INEM - Instituto Nacional de Emergência Médica, IP		inem@inem.pt
	Instituto Português do Sangue, IP		dirips@ips.min-saude.pt
	Instituto da Droga e da Toxicodependência, IP		idt@idt.min-saude.pt
	Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, IP		info@insa.min-saude.pt
	Administração Regional de Saúde Algarve, IP		arsalgarve@arsalgarve.min-saude.pt
	Administração Regional de Saúde Alentejo, IP		arsa@arsalentejo.min-saude.pt
	Administração Regional de Saúde Lisboa e Vale do Tejo, IP		portal.arslvt@arslvt.min-saude.pt
	Administração Regional de Saúde Centro, IP		secretariado.ca@arscentro.min-saude.pt
	Administração Regional de Saúde Norte, IP		arsn@arsnorte.min-saude.pt
Fonte: http://www.sg.min-saude.pt/sg/conteudos/linksminsaude/contactos.htm			-
Ministério da Educação [ME]	<i>Administração Direta do Estado</i>		-
	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação		gepe@gepe.min-edu.pt
	Inspecção-Geral da Educação		ige@ige.min-edu.pt
	Secretaria-Geral		cirep@sg.min-edu.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Gabinete de Gestão Financeira		webmaster@ggf.min-edu.pt
	Direcção-Geral dos Recursos Humanos da Educação		correio@dgrhe.min-edu.pt
	Direcção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular		dgidc@dgidc.min-edu.pt
	Gabinete de Avaliação Educacional		gave-direccao@gave.min-edu.pt
	Direcção Regional de Educação do Norte		dren@dren.min-edu.pt
	Direcção Regional de Educação do Centro		drec@drec.min-edu.pt
	Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo		info.drelvt@drelvt.min-edu.pt
	Direcção Regional de Educação do Alentejo		dr.secretariado@drealentejo.pt
	Direcção Regional de Educação do Algarve		drealg.direccao@drealg.min-edu.pt
	Administração Indirecta do Estado		-
	Agência Nacional para a Qualificação, I. P.		anq@anq.gov.pt
Fonte: http://www.dre.pt/pdf1sdip/2006/10/20800/75257531.PDF e http://www.gepe.min-edu.pt/np4/10.html			-
Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior [MCTES]	Serviços da Administração Directa e Indirecta do Estado		-
	Direcção Geral do Ensino Superior		dges@dges.mctes.pt
	Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais		geral@gpeari.mctes.pt
	Universidades Públicas		-
	Universidade Aberta		direccao@univ-ab.pt
	Universidade da Beira Interior		geral@ubi.pt
	Faculdade de Ciências		grp@ubi.pt
	Faculdade de Ciências da Saúde		fcsaude@fcsaude.ubi.pt
	Universidade da Madeira		gabinetedoreitor@uma.pt
	Escola Superior de Enfermagem da Madeira		esemadeira@uma.pt
	Universidade de Aveiro		reitoria@ua.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração		isca-geral@isca.ua.pt
	Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro-Norte		aveiro-norte@adm.ua.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda		estga@estga.ua.pt
	Universidade de Coimbra		gbreitor@ci.uc.pt
	Faculdade de Ciências e Tecnologia		fctuc@fct.uc.pt
	Faculdade de Direito		fduc@fd.uc.pt
	Faculdade de Economia		feuc@fe.uc.pt
	Faculdade de Farmácia		ffuc@ff.uc.pt
	Faculdade de Letras		flcd@ci.uc.pt
	Faculdade de Medicina		secretaria@fmed.uc.pt
	Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação		c.directivo@fpce.uc.pt
	Instituto de Investigação Interdisciplinar		iii@ci.uc.pt
	Universidade de Évora		uevora@uevora.pt
	Escola de Artes		uevora@uevora.pt
	Escola de Ciências e Tecnologias		gabreit@uevora.pt
	Escola de Ciências Sociais		gabreit@uevora.pt
	Escola Superior de Enfermagem de São João de Deus		esesjd@uevora.pt
	Instituto de Investigação e Formação Avançada		iifa@uevora.pt
	Universidade de Lisboa		reitoria@reitoria.ul.pt
	Faculdade de Belas Artes		info@fba.ul.pt
	Faculdade de Ciências		info.fcul@fc.ul.pt
	Faculdade de Direito		webmaster@mail.fd.ul.pt
	Faculdade de Farmácia		expediente@ff.ul.pt
	Faculdade de Letras		flul.informacoes@mail.fl.ul.pt
	Faculdade de Medicina		fml@fm.ul.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Faculdade de Medicina Dentária		correio@fmd.ul.pt
	Faculdade de Psicologia		cd@fpce.ul.pt
	Instituto Ciências Sociais		instituto.ciencias.sociais@ics.ul.pt
	Instituto de Geografia e Ordenamento do Território		igot@fl.ul.pt
	Instituto de Educação		geral@ie.ul.pt
	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro		reitoria@utad.pt
	Escola Superior de Enfermagem de Vila Real		esevr@mail.telepac.pt
	Universidade do Algarve		reitor@ualg.pt
	Faculdade de Ciências e Tecnologia		cdct@ualg.pt
	Faculdade de Ciências Humanas e Sociais		info@ualg.pt
	Faculdade de Economia		cdfeua@ualg.pt
	Escola Superior de Educação e Comunicação		ese@ualg.pt
	Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo de Faro		cdesght@ualg.pt
	Escola Superior de Saúde de Faro		cdessaf@ualg.pt
	Instituto Superior de Engenharia		cdest@ualg.pt
	Universidade do Minho		sec-agr@reitoria.uminho.pt
	Escola Superior de Enfermagem		presidencia@ese.uminho.pt
	Universidade do Porto		up@up.pt
	Faculdade de Arquitectura		webmaster@fba.up.pt
	Faculdade de Ciências		infogeral@fc.up.pt
	Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação		webmaster@fcna.pt
	Faculdade de Desporto		expediente@fade.up.pt
	Faculdade de Direito		webmaster@fd.up.pt
	Faculdade de Economia		webmaster@fep.up.pt
	Faculdade de Engenharia		feup@fe.up.pt
	Faculdade de Farmácia		ffup@ff.up.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Faculdade de Letras		webmaster@letras.up.pt
	Faculdade de Medicina		fmup@med.up.pt
	Faculdade de Medicina Dentária		webmaster@fmd.up.pt
	Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação		webmaster@psi.up.pt
	Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar		icmota@icbas.up.pt
	Universidade dos Açores		reitor@notes.uac.pt
	Escola Superior de Enfermagem de Angra do Heroísmo		esenfah@uac.pt
	Escola Superior de Enfermagem de Ponta Delgada		esepd@uac.pt
	Universidade Nova de Lisboa		reitoria@unl.pt
	Escola Nacional de Saúde Pública		academicos@ensp.unl.pt
	Faculdade de Ciências e Tecnologia		sec-dir@fct.unl.pt
	Faculdade de Ciências Médicas		geral@fcm.unl.pt
	Faculdade de Direito		geral@fd.unl.pt
	Faculdade de Economia		infonova@fe.unl.pt
	Instituto de Higiene e Medicina Tropical		informacao@ihmt.unl.pt
	Instituto de Tecnologia Química e Biológica		info@itqb.unl.pt
	Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação		info@isegi.unl.pt
	Universidade Técnica de Lisboa		rutl@reitoria.utl.pt
	Faculdade de Arquitectura		cd@fa.utl.pt
	Faculdade de Medicina Veterinária		fmv@fmv.utl.pt
	Faculdade de Motricidade Humana		cd@fmh.utl.pt
	Instituto Superior de Agronomia		cgisa@isa.utl.pt
	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas		correio@iscsp.utl.pt
	Instituto Superior de Economia e Gestão		cd@iseg.utl.pt
	Instituto Superior Técnico		cd@ist.utl.pt
	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa		geral@iscte.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	<i>Institutos Politécnicos (Públicos)</i>		-
	Escola Superior Infante D. Henrique		info@enautica.pt
	Instituto Politécnico da Guarda		ipg@ipg.pt
	Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto		esecd-geral@ipg.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda		estg-geral@ipg.pt
	Escola Superior de Turismo e Hotelaria		esth@ipg.pt
	Instituto Politécnico de Beja		geral@ipbeja.pt
	Escola Superior Agrária de Beja		esa@esab.ipbeja.pt
	Escola Superior de Educação de Beja		eseb@eseb.ipbeja.pt
	Escola Superior de Saúde de Beja		esenfbeja@esenf.ipbeja.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja		estig@estig.ipbeja.pt
	Instituto Politécnico de Bragança		ipb@ipb.pt
	Escola Superior Agrária de Bragança		sacd@ipb.pt
	Escola Superior de Educação de Bragança		eseb@ipb.pt
	Escola Superior de Saúde de Bragança		essa@ipb.pt
	Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança		gre@ipb.pt
	Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela		esact@ipb.pt
	Instituto Politécnico de Castelo Branco		ipcb@ipcb.pt
	Escola Superior Agrária de Castelo Branco		esa@esa.ipcb.pt
	Escola Superior de Artes Aplicadas de Castelo Branco		esart@esart.ipcb.pt
	Escola Superior de Educação de Castelo Branco		ese@ese.ipcb.pt
	Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova		esg@esg.ipcb.pt
	Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias		esald@esald.ipcb.pt
	Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco		est@est.ipcb.pt
	Instituto Politécnico de Coimbra		politec.coimbra@mail.ipc.pt
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra		geral@iscac.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Instituto Superior de Engenharia de Coimbra		info@isec.pt
	Escola Superior Agrária de Coimbra		gac@mail.esac.pt
	Escola Superior de Educação de Coimbra		geral@esec.pt
	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra		geral@estescoimbra.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital		geral@estgoh.ipc.pt
	Instituto Politécnico de Lisboa		webmaster@ipl.pt
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa		rep_academica@iscal.ipl.pt
	Instituto Superior de Engenharia de Lisboa		isel@isel.pt
	Escola Superior de Comunicação Social de Lisboa		servicos_academicos@escs.ipl.pt
	Escola Superior de Dança de Lisboa		_geral@esd.ipl.pt
	Escola Superior de Educação de Lisboa		eselx@eselx.ipl.pt
	Escola Superior de Música de Lisboa		esml@esm.ipl.pt
	Escola Superior de Teatro e Cinema de Lisboa		estc@estc.ipl.pt
	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa		direccao@estesl.pt
	Instituto Politécnico de Portalegre		geral@ipportalegre.pt
	Escola Superior Agrária de Elvas		esae@esaelvas.pt
	Escola Superior de Educação de Portalegre		esep@mail.esep.ipportalegre.pt
	Escola Superior de Saúde de Portalegre		geral@essp.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre		estg@estgp.pt
	Instituto Politécnico de Santarém		geral@ipsantarem.pt
	Escola Superior Agrária de Santarém		info@esa.ipsantarem.pt
	Escola Superior de Desporto de Rio Maior		geral@esdrm.pt
	Escola Superior de Educação de Santarém		geral@ese.ipsantarem.pt
	Escola Superior de Saúde de Santarém		geral@essaude.ipsantarem.pt
	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém		correio@esg.ipsantarem.pt
	Instituto Politécnico de Setúbal		ips@spr.ips.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Escola Superior de Ciências Empresariais de Setúbal		info@esce.ips.pt
	Escola Superior de Educação de Setúbal		secretaria@ese.ips.pt
	Escola Superior de Saúde de Setúbal		info.ess@ess.ips.pt
	Escola Superior de Tecnologia de Setúbal		estsetubal@estsetubal.ips.pt
	Escola Superior de Tecnologia do Barreiro		info@estbarreiro.ips.pt
	Instituto Politécnico de Tomar		geral@ipt.pt
	Escola Superior de Gestão de Tomar		esgt@ipt.pt
	Escola Superior de Tecnologia de Abrantes		esta@ipt.pt
	Escola Superior de Tecnologia de Tomar		estt@ipt.pt
	Instituto Politécnico de Viana do Castelo		geral@ipvc.pt
	Escola Superior Agrária de Ponte de Lima		geral@esa.ipvc.pt
	Escola Superior de Ciências Empresariais		geral@esce.ipvc.pt
	Escola Superior de Educação de Viana do Castelo		geral@ese.ipvc.pt
	Escola Superior de Saúde		geral@ess.ipvc.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viana do Castelo		geral@estg.ipvc.pt
	Instituto Politécnico de Viseu		ipv@pres.ipv.pt
	Escola Superior Agrária de Viseu		esav@esav.ipv.pt
	Escola Superior de Educação de Viseu		esev@esev.ipv.pt
	Escola Superior de Saúde de Viseu		essvgeral@essv.ipv.pt
	Escola Superior de Tecnologia de Viseu		estv@mail.estv.ipv.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego		estgl@net.sapo.pt
	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave		geral@ipca.pt
	Escola Superior de Gestão		esg@ipca.pt
	Escola Superior de Tecnologia		est@ipca.pt
	Instituto Politécnico do Porto		ipp@ipp.pt
	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto		instituto@iscap.ipp.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
	Instituto Superior de Engenharia do Porto		isep@ipp.pt
	Escola Superior de Educação do Porto		ese@ese.ipp.pt
	Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão		eseig@eseig.ipp.pt
	Escola Superior de Música e Artes do Espectáculo do Porto		esmae@esmae-ipp.pt
	Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Porto		geral@estsp.ipp.pt
	Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras		correio@estgf.ipp.pt
	Escola Superior de Enfermagem do Porto		esep@esenf.pt
	Escola Superior de Enfermagem de Lisboa		geral@esel.pt
	Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril		isabel.sousa@eshte.pt
Fonte: http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino%20Superior/Estabelecimentos/Rede%20P%C3%BAblica/			-
Ministério da Cultura [MC]	Serviços da Administração Directa e Indirecta do Estado		-
	Secretaria-Geral - SG		sgmc@mail.min-cultura.pt
	Inspecção-Geral das Actividades Culturais - IGAC		igacgeral@igac.pt
	Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico, I. P. – IGESPAR, I.P.		ippar@ippar.pt
	Direcção Regional de Cultura do Norte - DRC do Norte		geral@culturante.pt
	Direcção Regional de Cultura do Centro - DRC do Centro		culturacentro@drcc.pt
	Direcção Regional de Cultura do Algarve - DRC do Algarve		geral@culturalg.pt
	Direcção Regional de Cultura do Alentejo - DRC Alentejo		info@cultura-alentejo.pt
	Direcção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo - DRC de Lisboa e Vale do Tejo		geral@drclvt.mc.gov.pt
	Academia Portuguesa da História		acad.port.historia@sapo.pt
	Academia Nacional de Belas Artes		geral@academiabelasartes.pt
	Academia Internacional de Cultura Portuguesa		aicportuguesa@clix.pt
	Biblioteca Nacional de Portugal - BNP		bn@bn.pt

MINISTÉRIO	INSTITUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	e-mail
Fonte: http://www.portaldacultura.gov.pt/organismos/Pages/organismos.aspx			-
			-

Acessos realizados nos dias 15 e 16 de Março de 2011

Fontes:

<http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Governo/Ministerios/Pages/Ministerios.aspx>

ANEXO F

De: Isabel Paraíso [<mailto:isabelparaiso@gmail.com>]

Enviada: domingo, 3 de Abril de 2011 19:56

Assunto: Trabalho de Investigação - Aplicação de um questionário

Exmo(a) Senhor(a)

Reitor/ Presidente/ Director(a)

Eu, Isabel Maria Paraíso Faria Lopes, aluna no Programa de Doutoramento em Psicologia da Universidade da Extremadura - Espanha, solicito autorização para aplicar um questionário, aos Colaboradores, em funções de direcção intermédia e nas carreiras gerais, na Instituição que V.Exa dirige.

Este trabalho integra-se no projecto de investigação com o título provisório: "*Política de austeridade e contrato psicológico na Administração Pública: Para além da intenção de abandono*", orientado pelo Senhor Professor Doutor José Henrique Dias.

Com os dados que viermos a recolher através deste questionário pretendemos identificar os efeitos que decorrem da aplicação das medidas de austeridade (nos aspectos relacionados com a relação de emprego) na dinâmica do contrato psicológico dos Colaboradores.

O preenchimento deste questionário demorará cerca de trinta minutos. É garantido o anonimato pela ausência de qualquer registo que possa identificar os Colaboradores que participarem neste estudo. Os dados serão tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para os fins anteriormente indicados

Este estudo só será bem sucedido se pudermos contar com a colaboração de V.Exa, pelo que, em caso de deferimento, agradeço a divulgação do link de acesso ao questionário *online* no sítio <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEVVTXg5dDgzMmkxeHISWUFSaXhoN1E6MQ>, com indicação de preenchimento até ao **dia 16 de Maio de 2011**.

Em anexo, envio o ficheiro com formulário para conhecimento de V.Exa.

Desde já grata por toda a atenção dispensada, fico ao dispor para qualquer esclarecimento adicional através do seguinte endereço de e-mail: isabelparaiso@gmail.com

Com os mais respeitosos cumprimentos.

Isabel Paraíso

ANEXO G

De: Isabel Paraíso [<mailto:isabelparaíso@gmail.com>]
Enviada: segunda-feira, 9 de Maio de 2011 13:50
Para: isabelparaíso@gmail.com
Assunto: FW: Trabalho de Investigação - Aplicação de um questionário

Exmo(a) Senhor(a)

Reitor/ Presidente/ Director(a)

Na sequência do nosso e-mail do passado dia 3 de Abril, reitero o pedido de colaboração para a divulgação do questionário junto de todos os Colaboradores da Instituição que V.Exa dirige.

O questionário encontra-se disponível *on line* no seguinte endereço: <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dEVVTXg5dDgzMmkxeHISWUFsaXhoN1E6MQ>

Anexo ficheiro com formulário para conhecimento de V.Exa, bem como declaração da Escola Superior de Altos Estudos (entidade emissora do referido documento), enquanto parceira da Universidade da Extremadura (Espanha) na leccionação do Programa de Doutoramento.

O apoio de V.Exa é muito importante para o sucesso do estudo.

Desde já, grata por toda a atenção e colaboração,

Apresento os meus melhores cumprimentos.

Isabel Paraíso

ANEXO H



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

DECLARAÇÃO

Para os devidos e legais efeitos se declara que a Mestre Isabel Maria Paraíso Faria Lopes se encontra a elaborar uma tese de doutoramento sob orientação científica do Professor Doutor José Henrique Rodrigues Dias, tese a apresentar a juízo da Universidade de Extremadura (Espanha), pelo que se solicita que lhe sejam concedidas todas as facilidades na recolha de elementos para a parte empírica do respectivo trabalho.

Por ser verdade e a pedido passa-se a presente declaração que vai assinada e autenticada com o selo branco deste Instituto.

Coimbra, 29 de Abril de 2011

A Vice-Coordenadora da Escola Superior de Altos Estudos (ESAE)

(Mestre Maria Pinto)

ANEXO I

Categorias e subcategorias para variáveis e fatores de estudo

CATEGORIA (V_ATRIBUTOS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
GÊNERO	Masculino	
	Feminino	
IDADE	Inferior a 26 anos	
	De 26 e 30 anos	
	De 31 e 35 anos	
	De 36 e 40 anos	
	De 41 e 45 anos	
	De 46 e 50 anos	
	De 51 e 55 anos	
	Superior a 55 anos	
HABILITAÇÃO ACADÊMICA	Doutoramento	
	Mestrado	
	Licenciatura	
	Curso de Especialização Tecnológica	
	12º ano ou Equivalente	
	11º ano ou Equivalente	
	9º ano (3º ciclo do ensino básico)	

CATEGORIA (V_ATRIBUTOS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
TEMPO DE SERVIÇO NA AP	Inferior a 1 ano	
	De 1 a 3 anos	
	De 4 a 6 anos	
	De 7 e 9 anos	
	De 10 a 12 anos	
	De 13 a 15 anos	
	De 16 a 18 anos	
	De 19 a 21 anos	
	De 22 a 24 anos	
	De 25 a 27 anos	
	De 28 a 30 anos	
	Mais de 30 anos	
TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO ATUAL	Inferior a 1 ano	
	De 1 a 3 anos	
	De 4 a 6 anos	
	De 7 e 9 anos	
	De 10 a 12 anos	
	De 13 a 15 anos	
	De 16 a 18 anos	
	De 19 a 21 anos	

CATEGORIA (V_ATRIBUTOS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
	De 22 a 24 anos	
	De 25 a 27 anos	
	De 28 a 30 anos	
	Mais de 30 anos	
CATEGORIA PROFISSIONAL	Dirigente	Direcção intermédia
	Técnico Superior	Técnico superior
	Assistente técnico	Coordenador técnico
		Assistente técnico
	Assistente Operacional	Encarregado geral operacional
		Encarregado operacional
		Assistente operacional
RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO	Nomeação	Nomeação definitiva
		Nomeação transitória, por tempo determinável
		Nomeação transitória, por tempo determinado
	Contrato de Trabalho em Funções Públicas	Contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado
		Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo
		Contrato de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo incerto
	Comissão de Serviço	Comissão de Serviço no âmbito da <i>Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações</i> – dirigentes
		Comissão de Serviço no âmbito da <i>Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações</i> – não dirigentes
		Comissão de Serviço no âmbito do Código do Trabalho
	Contrato de Trabalho (Código de Trabalho)	Contrato de trabalho por tempo indeterminado

CATEGORIA (V_ATRIBUTOS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
		Contrato de trabalho a termo resolutivo certo
		Contrato de trabalho a termo resolutivo incerto
NÚMERO APROXIMADO DE ELEMENTOS NA ORGANIZAÇÃO	Inferior a 20	
	De 20 a 50	
	De 50 a 100	
	De 100 a 150	
	De 150 a 200	
	De 200 a 300	
	De 300 a 400	
	Mais de 400	
SETOR DE ATIVIDADE	Educação	
	Finanças e Administração Pública	
	Defesa Nacional	
	Justiça	
	Trabalho e Solidariedade Social	
	Cultura	
	Economia e Inovação	
	Obras Públicas, Transportes e Comunicações	
	Saúde	
	Administração Interna	
	Agricultura, Desenvolvimento Rural e Pescas	
	Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional	

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
A OUTRA PARTE DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA AP JUSTIFICAÇÃO	Membro do Governo	Considera benefícios no achatamento da linha hierárquica
		É o órgão que tutela a organização
		Para uniformização de regras aplicáveis a todos os organismos públicos
		Pela especificidade das funções desempenhadas
		<i>Sem justificação</i>
	Presidente/diretor da organização onde exerce funções	Proximidade na relação de trabalho
		Responsável máximo da organização
		Reconhecimento do poder discricionário de gestão e administração
		Para maior vínculo dos termos do contrato
		Relação de confiança
		<i>Sem justificação</i>
	Superior hierárquico	Proximidade na relação de trabalho
		Relação de confiança e de justiça no trabalho
		Competência profissional
		Pela influência direta nas condições de trabalho
		<i>Sem justificação</i>

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
CONTEÚDO DO CONTRATO PSICOLÓGICO NA AP	Maior especificação dos termos da relação de trabalho	
	Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado	
	Previsão de teletrabalho	
	Formação e desenvolvimento pessoal	
	Remuneração, incentivos e benefícios	
	Horário de trabalho	
	Relação de colaboração	
	Justiça e equidade de procedimentos	
	Maior flexibilidade e autonomia	
	Adequadas condições de trabalho	
	Regularização dos contratos de trabalho	
	Contrato de confiança	
	Qualificação, competência dos superiores hierárquicos	
	Ética no trabalho	
	Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional	
	Estabilidade na relação de emprego	
	Oportunidades de desenvolvimento profissional	

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
	(carreira)	
	Apoio organizacional	
	<i>Sem opinião</i>	

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
MUDANÇA DE EMPREGO	Para outra instituição pública	Novas aprendizagens, novos desafios
		Melhores condições económicas e sociais
		Sentimento de tratamento injusto
		Realização, progressão profissional
		Conciliação família-trabalho
		Ausência de qualificação e competência da hierarquia
		Estabilidade profissional
		Proximidade residencial
	Para uma instituição privada	Novas aprendizagens, novos desafios
		Sentimento de tratamento injusto
		Realização profissional
		Melhores condições económicas e sociais
		Ausência de qualificação ou competência da hierarquia
		Ausência de reconhecimento
		Progressão profissional
		Ausência de orientação estratégica na organização
	Para uma instituição pública ou privada	Ausência de reconhecimento
		Melhores condições de trabalho
		Novas aprendizagens, novos desafios
		Requalificação profissional
		Sentimento de tratamento injusto
		Conciliação vida privada-profissional
		Proximidade residencial

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
		Melhores condições económicas e sociais
	Não deseja mudar de instituição	Realização profissional
		Resiliência
		Acomodação
		Vínculo afetivo para com a organização
		Satisfação profissional
		Pondera custo-benefício da saída
		Ambiente de trabalho, organizacional
		Dificuldade de integração no mercado trabalho
	Outras situações	Aposentação
		Sair de Portugal

CATEGORIA (V_INDEPENDENTE)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
MEDIDAS DE AUSTERIDADE	Redução remuneratória
	Eliminação/redução das prestações sociais;
	Proibição de valorizações remuneratórias, designadamente os resultantes dos seguintes atos: Alterações de posicionamento remuneratório, progressões, promoções, nomeações, graduações em categoria ou posto superior aos detidos, atribuição de prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim
	Congelamento de admissões e redução do número de contratados
	Corte nas horas extraordinárias
	Altera as regras relativas à atribuição de prestações familiares
	Redução em participações pela ADSE
	Redução dos valores previstos para: ajudas de custo, trabalho extraordinário e trabalho noturno nas fundações públicas e nos estabelecimentos públicos
	A avaliação do desempenho e o tempo de serviço prestado em 2011 não é contado para efeitos de promoção e progressão, em todas as carreiras, cargos e, ou, categorias, incluindo as integradas em corpos especiais, bem como para efeitos de mudanças de posição remuneratória ou categoria nos casos em que estas apenas dependam do decurso de determinado período de prestação de serviço legalmente estabelecido para o efeito

CATEGORIA (V_MODERADORAS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	Identifica e controla os sentimentos e emoções
	Nem sempre consegue identificar e controlar os sentimentos e emoções
	Expressa dificuldade em identificar e controlar os sentimentos e emoções
	Não consegue identificar e controlar os sentimentos e emoções
	Identifica os sentimentos e emoções. Expressa dificuldade em controlá-los

CATEGORIA (V_MODERADORAS)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
LOCUS DE CONTROLO	Interno
	Externo
	Outro sentido de resposta

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	SUBCATEGORIA (3º GRAU)
PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL (RELAÇÃO DE RECIPROCIDADE)	Perceção positiva da existência de recompensas (tangíveis e intangíveis)	Justiça ou equidade de tratamento	Avaliação do desempenho (justiça distributiva)
			Processo de avaliação do desempenho (justiça procedimental)
		Apoio das chefias	Relação interpessoal
			Comunicação
			Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
		Políticas e práticas de recursos humanos	Benefícios sócio-emocionais
			Promoção
			Estabilidade profissional
			Maior responsabilização e autonomia profissional
			Participação na gestão organizacional
			Formação e desenvolvimento profissional
	Perceção negativa da existência de recompensas (tangíveis e intangíveis)	Injustiça ou iniquidade de tratamento	Avaliação do desempenho (justiça distributiva)
			Processo de avaliação do desempenho (justiça procedimental)
			Remuneração (justiça distributiva)
			Procedimento remuneratório (justiça procedimental)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	SUBCATEGORIA (3º GRAU)
		Ausência de apoio das chefias	Ausência ou inadequado relacionamento interpessoal
			Ausência ou inadequado processo de comunicação
			Não reconhece (valoriza) o trabalho realizado
			Ausência de qualificação e competência da hierarquia
		Políticas e práticas de recursos humanos	Ausência de benefícios sócio-emocionais
			Instabilidade profissional
			Práticas contingentes de preceitos legais
			Ausência de progressão profissional
			Fraca participação dos colaboradores na gestão organizacional

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
PERCEÇÃO DE (IN)JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	Perceção de equidade na relação com a organização	
	Perceção de injustiça na relação com a organização	Distributiva
		Procedimental
		Interacional - social (interpessoal)
		Interacional - informacional

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)	SUBCATEGORIA (3º GRAU)
EQUILÍBRIO TRABALHO_VIDA PRIVADA	Gestão positiva do tempo pelos sujeitos		
	Facilitação trabalho_vida privada	Flexibilização de horário de trabalho	
		Apoio das chefias	
	Conflito trabalho_vida privada	Tempo que a atividade profissional consome e que compete com o tempo destinado à vida privada	
		Energia (distress, ansiedade, cansaço)	
		Comportamentos a que os sujeitos se sentem obrigados que prejudicam a satisfação de necessidades da vida privada	
		Distância da área de residência ao local de trabalho	
		Estratégias de coping	Compensação de recursos psicológicos
			Presentismo
			Respostas corretivas por ausência de reconhecimento (valorização) profissional

QUESTÃO DE CONTROLO	SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA CONCEÇÃO DOS SUJEITOS	
	Categoria	Subcategoria (1º Grau)
NA SUA OPINIÃO O QUE É TER SATISFAÇÃO NO TRABALHO?	Características do trabalho	Variedade da tarefa
		Identificação com a tarefa
		Significado da tarefa
		Envolvimento dos colaboradores na política e vida organizacional
	Recompensas	Remuneração, prémios e benefícios
		Oportunidades de desenvolvimento e promoção profissional
		Fatores sócio-emocionais
		Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
		Realização profissional
	Condições de trabalho	Condições físicas do trabalho
		Recursos humanos
		Recursos tecnológicos
		Políticas e práticas organizacionais
		Estabilidade profissional
		Conciliação trabalho_vida privada
		Autonomia na função
		Clima organizacional
	Relações interpessoais	Relação com os colegas
		Relação com as chefias
		Feedback do superior hierárquico
	Outras situações	Burnout
		Presentismo

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
SATISFAÇÃO NO TRABALHO	Satisfação no trabalho progressiva
	Satisfação no trabalho estabilizada
	Satisfação no trabalho resignada
	Insatisfação no trabalho construtiva
	Insatisfação no trabalho estável
	Pseudo-satisfação no trabalho

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
MOTIVAÇÃO <i>(CLASSIFICAÇÃO SUSTENTADA NA CONCEÇÃO DE MODELO MISTO)</i>	Caraterísticas da tarefa	Variedade da tarefa
		Identificação com a tarefa
		Significado da tarefa
		Autonomia
		Feedback
	Fatores higiénicos	Relação com o superior hierárquico
		Relação com os colegas
		Supervisão
		Condições de trabalho (físicas, tecnológicas, sócio-emocionais)
	Relações de contingência entre ganhos e investimento	Remuneração e prémios
		Fatores sócio-emocionais
		Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
	Política e práticas organizacionais	Definição de objetivos
		Confiança
		Desenvolvimento (formação e progressão na carreira)
		Justiça nos procedimentos

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL VOLTARIA A ESCOLHER A ATUAL PROFISSÃO	Motivos que sustentam uma resposta positiva	Características da tarefa
		Realização pessoal e-ou profissional
		Oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal
		Sem justificação
	Motivos que sustentam uma resposta negativa	Fator remuneratório
		Políticas e práticas organizacionais
		Reconhecimento (valorização) do trabalho realizado
		Esforço requerido pela profissão
		Desejo de trabalhar noutra área
		Características da tarefa
		Sem justificação
	Outro sentido de resposta	

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL <i>RECOMENDARIA UM EMPREGO NA ORGANIZAÇÃO A UM AMIGO OU FAMILIAR</i>	Motivos que sustentam uma resposta positiva	Comprometimento afetivo
		Comprometimento instrumental (de continuação)
		Comprometimento normativo
		Sem justificação
	Motivos que sustentam uma resposta negativa	Instabilidade na relação de emprego na Administração Pública
		Políticas e práticas organizacionais
		Sem justificação
	Outro sentido de resposta	

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
CONFIANÇA	No Superior Hierárquico	Muito Bom
		Bom
		Suficiente
		Fraco
		Insuficiente
		Outro sentido de resposta
	Na Organização	Muito Bom
		Bom
		Suficiente
		Fraca
		Insuficiente
		Outro sentido de resposta
	Na Administração Pública	Muito Bom
		Bom
		Suficiente
		Fraca
		Insuficiente
		Outro sentido de resposta

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL	Ajuda aos Colegas	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
		Sem resposta
	Virtude Cívica	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
		Outro sentido de resposta
		Sem resposta
	Conscienciosidade	Adota comportamentos para além dos que são formalmente exigidos pelo papel
		Estrito cumprimento das exigências inerentes ao papel
		Outro sentido de resposta
		Sem resposta

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
ESFORÇO EMOCIONAL	Há sinais de sobrecarga das capacidades individuais indutoras de esforço emocional
	É negada a vivência de conflitos indutores de esforço emocional
	Sem resposta

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
ÁREAS POTENCIAIS AO APARECIMENTO DA SÍNDROME DE BURNOUT (BURNOUT)	Excesso de trabalho	
	Falta de controlo sobre os fatores que influenciam o desempenho profissional individual	Orientação estratégica
		Organização e métodos de trabalho
		Recursos humanos, técnicos e/ou materiais
		Formação profissional
	Recompensas e reconhecimento insuficientes	
	Quebra de comunidade	
	Falta de justiça	
	Conflitos de valores	
	Ambiente de trabalho	Desmotivação
		Instabilidade na relação de emprego
		Liderança
	Outro sentido de resposta	

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
BURNOUT	Exaustão emocional	Há sinais de exaustão física e/ou emocional
		Sem sinais de fadiga física e/ou psicológica
	Despersonalização	
	Redução da realização pessoal	Manifesta sentimento de autorrealização
		Há sinais sugestivos de diminuição do sentimento de autorrealização

CATEGORIA (V_DEPENDENTES)	SUBCATEGORIA (1º GRAU)
ESTRATÉGIAS DE COPING	Planeamento
	Coping moderado
	Foco na expressão de emoções
	Desligamento comportamental
	Desligamento mental
	Reinterpretação positiva
	Negação
	Aceitação
	Humor
	Outro sentido de resposta
	Sem resposta

CATEGORIA	SUBCATEGORIA (1º GRAU)	SUBCATEGORIA (2º GRAU)
QUESTÃO LIVRE	Acerca do questionário	Aspetos a ponderar para uma próxima aplicação
		Divulgação dos resultados do estudo
		Comentários
	Temáticas que foram reforçadas pelos sujeitos	Necessidade de reinventar a Administração Pública
		Apreensão quanto ao futuro
		(In)Justiça organizacional
		Organização e métodos de trabalho
		Instabilidade na relação de emprego
		Valores organizacionais
		Liderança
		Comprometimento organizacional
		Recompensas e reconhecimento
	Sem resposta	

ANEXO J

*Retirado pela autora
páginas 864 a 1056*

ÍNDICE ANALÍTICO

Administração Pública

1, 3, 5, 7, xii, xv, xvii, xviii, xix, xxi, xxii, xxiii, xxiv, 1, 54, 83, 91, 92, 96, 100, 168, 169, 170, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 211, 213, 215, 216, 233, 235, 236, 252, 303, 305, 351, 366, 367, 374, 407, 417, 418, 419, 426, 428, 439, 440, 444, 446, 447, 448, 449, 468, 489, 508, 511, 524, 525, 531, 535, 540, 542, 543, 545, 558, 563, 575, 578, 580, 581, 582, 593, 594, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 611, 621, 638, 640, 646, 648, 649, 650, 652, 654, 655, 656, 658, 659, 660, 663, 665, 667, 670, 672, 674, 677, 679, 687, 692, 697, 698, 700, 701, 707, 717, 718, 719, 720, 724, 726, 728, 729, 730, 737, 738, 743, 747, 748, 751, 756, 757, 758, 759, 761, 762, 765, 775, 812, 813, 839, 855, 856, 862, 864, 867, 877, 879, 899, 906, 911, 936, 938, 941, 943, 945, 965, 970, 992, 993, 997, 999, 1001, 1019, 1020, 1031, 1048, 1055

Atitude

xii, xix, 22, 93, 94, 102, 199, 238, 239, 242, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 275, 294, 348, 400, 422, 441, 565, 627, 632, 633, 634, 635, 636, 666, 680, 694, 699, 703, 705, 721, 726, 729, 888, 916, 945, 1041, 1048, 1051, 1052, 1053

Burnout

xiii, xv, xxiii, xxiv, 66, 238, 322, 325, 326, 409, 416, 436, 442, 443, 486, 497, 524, 588, 615, 617, 618, 620, 691, 701, 702, 746, 748, 749, 751, 752, 753, 764, 851, 859, 860, 960, 1015, 1026, 1031

Comportamento

xii, xix, xx, 22, 38, 40, 53, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 99, 101, 108, 109, 112, 113, 114, 115, 128, 131, 132, 133, 136, 137, 139, 142, 143, 146, 153, 154, 158, 161, 162, 163, 238, 240, 242, 243, 247, 249, 250, 251, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 264, 268, 270, 273, 276, 282, 284, 285, 287, 293, 294, 307, 308, 309, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 322, 329, 330, 332, 339, 343, 345, 348, 349, 355, 357, 359, 377, 383, 390, 394, 401, 419, 425, 437, 438, 445, 449, 464, 468, 478, 487, 494, 525, 552, 566, 567, 594, 598, 623, 625, 626, 631, 632, 633, 636, 638, 647, 651, 666, 671, 678, 685, 686, 688, 695, 697, 699, 710, 715, 716, 723, 730, 741, 750, 755, 756, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 867, 1035, 1037, 1039, 1041, 1045, 1051, 1052

Comportamentos de cidadania organizacional

xiii, xv, 61, 238, 282, 293, 296, 372, 390, 394, 416, 419, 429, 433, 443, 444, 449, 486, 498, 524, 623, 629, 640, 647, 664, 675, 683, 704, 707, 728, 729, 755, 760

Comprometimento organizacional

xiii, xv, xviii, 238, 284, 285, 288, 298, 301, 382, 390, 393, 416, 419, 429, 448, 486, 494, 524, 553, 573, 575, 576, 577, 578, 646, 656, 664, 682, 687, 688, 692, 694, 724, 760, 862

Confiança organizacional

xiii, 238, 253, 303, 305, 416, 439, 440, 448, 486, 496, 497, 697, 728, 755, 763

Contrato psicológico

xiii, xv, xvii, xix, 1, 11, 12, 13, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 69, 71, 74, 76, 82, 92, 102, 330, 342, 343, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 371, 373, 374, 376, 377, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 397, 398, 403, 407, 409, 410, 411, 412, 414, 415, 417, 418, 419, 425, 426, 427, 429, 430, 431, 432, 434, 435, 439, 440, 445, 446, 447, 448, 449, 486, 492, 493, 524, 525, 540, 543, 544, 547, 600, 638, 644, 646, 647, 648, 650, 653, 654, 655, 656, 664, 665, 666, 667, 668, 679, 680, 681, 683, 684, 685, 686, 688, 692, 697, 699, 707, 710, 711, 712, 713, 716, 717, 718, 720, 721, 722, 723, 724, 728, 730, 739, 740, 742, 743, 748, 750, 751, 752, 755, 757, 759, 761, 762, 763, 764, 765

Emoção

xiii, 24, 238, 263, 264, 265, 266, 270, 271, 272, 322, 333, 416, 431, 437, 443, 444, 449, 499, 680, 707, 708, 710, 730, 750

Esforço emocional

xv, xviii, 253, 416, 419, 440, 445, 448, 449, 494, 524, 583, 584, 585, 639, 646, 687, 692, 693, 706, 707, 711, 712, 713, 724, 726, 730, 858, 945, 947

Estratégias de coping

xiii, xv, xxiii, xxv, 13, 74, 75, 76, 77, 238, 323, 331, 332, 333, 334, 385, 399, 416, 419, 443, 444, 445, 449, 486, 498, 499, 524, 567, 569, 633, 634, 636, 647, 707, 708, 709, 711, 712, 713, 728, 730, 748, 749, 750, 755, 759, 760, 763, 764, 850, 861, 928, 1048, 1052

Exaustão emocional

326, 416, 443, 444, 449, 497, 615, 616, 617, 618, 701, 702, 703, 729, 764, 860, 1031

Injustiça organizacional

xv, xiii, xxii, xxiv, 415, 524, 561, 562, 563, 639, 666, 681, 682, 849, 862, 910

Inteligência emocional

xiii, xv, xviii, 102, 238, 260, 274, 275, 276, 277, 278, 399, 415, 419, 431, 434, 436, 447, 491, 524, 550, 551, 552, 553, 646, 679, 680, 721, 748, 753, 755, 756, 886, 888

Intenção de abandono

xiii, xv, xviii, 238, 327, 328, 342, 383, 384, 416, 419, 429, 444, 449, 486, 497, 524, 607, 608, 647, 667, 684, 700, 720, 728

Justiça organizacional

xiii, xv, xviii, xx, 238, 288, 291, 415, 432, 486, 492, 524, 561, 562, 666, 681, 682, 685, 686, 688, 723, 746, 862

Locus de controle

xiii, xv, xviii, xx, 13, 238, 260, 281, 282, 314, 415, 419, 431, 432, 434, 447, 448, 491, 524, 547, 548, 550, 583, 639, 646, 685, 686, 721, 723

Medidas de austeridade

1, 3, 5, xii, xv, xxi, 1, 75, 91, 92, 96, 168, 169, 211, 219, 220, 222, 223, 231, 232, 235, 278, 339, 407, 411, 414, 417, 418, 428, 431, 434, 439, 440, 444, 446, 447, 448, 449, 468, 490, 525, 585, 604, 606, 633, 636, 637, 644, 646, 651, 665, 668, 671, 672, 675, 679, 683, 684, 686, 687, 689, 692, 693, 697, 699, 701, 704, 706, 707, 708, 709, 714, 717, 720, 723, 724, 726, 727, 729, 730, 740, 743, 775, 845, 945, 966, 983, 991, 1048, 1053, 1055

Motivação

xiii, xv, xviii, xxiii, xxiv, 56, 111, 127, 133, 207, 214, 215, 238, 253, 265, 288, 291, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 318, 319, 336, 347, 363, 394, 403, 409, 416, 419, 438, 440, 448, 478, 486, 495, 524, 580, 594, 596, 597, 621, 636, 646, 675, 687, 693, 695, 696, 724, 727, 758, 853, 917, 928, 941, 956, 960, 964, 970, 973, 974, 976, 989, 1010, 1020, 1023, 1026, 1029, 1039, 1052

Quebra

xiii, 33, 124, 152, 153, 181, 230, 304, 322, 327, 342, 355, 363, 371, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 383, 386, 387, 388, 390, 391, 393, 397, 403, 410, 415, 430, 431, 439, 442, 447, 459, 493, 497, 616, 617, 664, 665, 666, 667, 668, 675, 679, 686, 693, 694, 698, 700, 701, 702, 705, 710, 713, 720, 726, 728, 740, 744, 752, 859, 979, 1024

Satisfação no trabalho

xiii, xv, xviii, 126, 238, 279, 317, 320, 321, 322, 390, 409, 416, 429, 437, 494, 495, 524, 586, 587, 589, 591, 592, 593, 594, 640, 751, 851, 852, 949, 953, 962, 963, 964, 967

Suporte organizacional

xiii, xv, xviii, xix, 238, 299, 300, 301, 302, 415, 419, 431, 432, 443, 447, 486, 491, 524, 553, 554, 557, 558, 639, 646, 683, 684, 688, 689, 694, 706, 721, 723, 751, 757, 759, 764

Turnover

xiii, xv, xxi, xxiv, 66, 76, 238, 284, 293, 302, 323, 327, 328, 329, 330, 368, 390, 391, 397, 409, 416, 433, 441, 486, 497, 524, 607, 611, 691, 700, 712, 755, 761, 763, 764, 1004

Vida privada

xiii, xv, xviii, 36, 54, 65, 238, 275, 283, 312, 364, 394, 436, 440, 448, 486, 493, 524, 566, 567, 568, 570, 571, 572, 587, 610, 639, 674, 689, 690, 691, 725, 843, 850, 851, 918, 920, 921, 924, 926, 928, 930, 958, 1010

Vida profissional

xiii, xv, xviii, 58, 238, 283, 410, 416, 419, 440, 448, 486, 493, 524, 549, 552, 566, 570, 571, 572, 646, 674, 680, 687, 689, 690, 691, 724, 725, 883, 885, 888, 918, 926, 928, 936, 951, 956, 958, 979, 983

Violação

xiii, xix, 201, 229, 342, 355, 361, 363, 366, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 388, 391, 411, 415, 429, 430, 431, 432, 447, 493, 664, 665, 667, 692, 712, 713, 720, 762