



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Luís Manuel Baptista Lobato

**CONTRATO PSICOLÓGICO E RETENÇÃO DE  
TÉCNICOS QUALIFICADOS**

Um estudo no setor da engenharia biomédica

VOLUME 1

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela  
Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira, apresentada à  
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Outubro de 2021



## **Contrato Psicológico e Retenção de Técnicos Qualificados**

Um estudo no setor da engenharia biomédica

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira

Luis Manuel Baptista Lobato – 2018269923

Coimbra, 2021

## Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem o suporte e o apoio de várias pessoas que ofereceram relevante apoio para a materialização da mesma.

Apropria aqui o reverente agradecimento.

Em primeiro lugar, um profundo agradecimento à Professora Doutora Teresa Carla Trigo de Oliveira, orientadora, cujo apoio e proximidade foi fundamental para enquadrar e estruturar o que inicialmente não passava de um conjunto desconexo de ideias.

Uma palavra de agradecimento também, a todos aqueles que tiveram a amabilidade e a generosidade de partilhar perspetivas pessoais sobre a sua vida profissional de forma tão sincera e espontânea. Só com o seu envolvimento foi possível coletar material tão rico para a elaboração desta dissertação.

Uma palavra final para a Cristina, companheira, amiga e fonte de permanente apoio.

A todos o meu muito obrigado

## Resumo

Neste estudo salientam-se os determinantes do contrato psicológico que vinculam os engenheiros técnicos de campo às empresas de tecnologia de saúde onde trabalham. Procura melhor conhecer as atribuições para a permanência destes trabalhadores e, simultaneamente, disponibilizar uma compreensão específica sobre como a percepção das práticas de gestão nessas empresas intervém naquele domínio. A temática enquadra-se numa realidade de mercado em que a tecnologia, só por si, não salvaguarda uma posição concorrencial sustentável e as empresas passam a competir globalmente. Nesta circunstância, a articulação das características dos mercados com o valor do potencial humano torna-se a dinâmica determinante para a diferenciação estratégica.

O objetivo é *conhecer determinantes do contrato psicológico que concorrem para que técnicos de campo permaneçam nas empresas de prestação de serviços onde trabalham*. Para o efeito, recorreremos a um estudo qualitativo exploratório, com recurso a dezoito entrevistas semiestruturadas a técnicos de campo de nove empresas da área dos equipamentos médicos. As narrativas transcritas foram codificadas fazendo uso do *software* de análise MaxQDA, de um quadro conceptual de contrato psicológico e recorrendo ao modelo recursos-exigências do e no trabalho (*Job Demand-Resource*).

Neste enquadramento, identificamos as variáveis de contexto e conteúdo que intervêm no acordo implícito, ou sendo explícito não formal, entre o empregado e o empregador, as quais são determinantes de consequências atitudinais e comportamentais associadas ao contrato psicológico. Demonstramos que estruturas multinacionais, distanciamento geográfico e cultural dos órgãos de gestão ou a escassez de apoio organizacional são percebidos como elementos sensíveis. Por outro lado, argumentamos que a identificação trabalhador-empresa, emerge de valores, objetivos e personalidades comuns, da forma como a empresa pondera as características do trabalhador face às tarefas e a sua incorporação nas metas da organização. Neste âmbito, o trabalhador é atraído pela empresa quando há coerência entre essas metas e as suas peculiaridades, por exemplo, a forma como são disponibilizados os recursos essenciais à realização de tarefas ou como se pode sentir apoiado nos seus interesses. Opostamente, verifica-se que a ausência deste ‘encaixe’, pelo desconhecimento que a empresa tem dos trabalhadores, do seu trabalho e dos seus interesses, determina uma falta de identificação com os pressupostos prévios, que desmotiva o trabalhador, levando a quebras do contrato psicológico e podendo mesmo resultar na saída do trabalhador da empresa. Demonstramos, ainda, que a satisfação com o

trabalho e a percepção de segurança do mesmo, assim como, a motivação intrínseca ao desempenho com a empresa, são referenciais com evidência positiva no contrato psicológico. Estes aspetos estão implicados numa intenção de permanência que se deduz da predisposição de recomendação da empresa encontrada no estudo. Contrariamente, o trabalhador pode sentir falta de identificação com a sua empresa, sobretudo, por aspetos relacionados com a qualidade de vida no trabalho, que indiciam situações de atrito. No estudo, esses aspetos apresentam-se como motivos de não recomendação da empresa e indicadores de intenção de saída.

Sugere-se que investigações futuras avancem na compreensão do processo subjacente ao contrato psicológico, suscitando interesse articular a percepção dos trabalhadores com a perspectiva da gestão, no sentido de contribuir para uma abordagem holística. Por outro lado, seria relevante explorar a dimensão ideológica associada ao trabalho destes profissionais integrados na área da saúde, bem como os efeitos desta variável na sua vida laboral.

Palavras-chave: Contrato psicológico; Gestão; Técnicos de campo; Engenharia biomédica.

## Abstract

This study highlights the determinants of the psychological contract that bind field service engineers to the healthcare companies in which they work. It seeks to gain a better insight into the attributions for their permanence and, simultaneously, to provide a specific understanding of how the perception of management practices in these companies intervene in that domain. The theme is framed in a market context in which technology alone does not safeguard a sustainable competitive position as companies are now competing globally. In this circumstance, the articulation of market characteristics with the value of human capital becomes the determining dynamic for strategic differentiation.

Our objective is *to explore determinants of the psychological contract that contribute to the permanence of field service engineers in the healthcare companies in which they work*. To this end, we conducted an exploratory qualitative study, based on eighteen semi-structured interviews with field service engineers from nine companies in the medical equipment industry. The transcribed narratives were coded using MaxQDA analysis software, a psychological contract conceptual framework, and the Job Demand-Resource model.

In this framework, we identify the context and content variables that intervene in the implicit, or being explicit non-formal, agreement between the employee and the employer, which are determinants of attitudinal and behavioral consequences associated with the psychological contract. We found that multinational structures, the geographical and cultural distance of management boards, or the lack of organizational support are perceived as sensible factors. On the other hand, we argue that the identification between worker and company emerges from shared values, goals, and personalities, from how the company balances the worker's characteristics against the tasks and their incorporation into the organization's goals. In this respect, the worker is attracted to the company when there is consistency between these goals and his peculiarities, for example, the way essential resources are provided to perform his tasks or how he may feel supported in his interests. On the opposite direction, the absence of this 'fit', due to the company's lack of knowledge about the workers, their work and their interests, determines a lack of identification with the previous assumptions, which demotivates the worker, leading to breaks in the psychological contract and may even result in the worker leaving the company. We have also showed that job satisfaction and the perception of job security, as well as the intrinsic motivation to perform with the company, are references with positive evidence in the

psychological contract. These aspects are linked to a permanence intention that is inferred from the predisposition to recommend the company found in the study. On the contrary, the employee may feel a lack of identification with his company, mainly due to aspects related to poor quality of life at work, which indicate situations of friction. In the study, these aspects are presented as reasons for not recommending the company and as indicators of intention to leave.

It is also worth mentioning that future research should advance in the understanding of the process underlying the psychological contract, by articulating the workers' perception with the management perspective, in order to contribute to a holistic approach. On the other hand, it would be relevant to explore the ideological dimension associated with the work of these professionals integrated in the health care sector, as well as the effects of this dimension on their work life.

**Keywords:** Psychological contract; Management; Field service engineers; Biomedical engineering.



# Índice

---

Agradecimentos .....	2
Resumo.....	3
Abstract .....	5
Lista de abreviaturas.....	9
Índice de figuras.....	10
Índice de gráficos .....	10
Índice de tabelas.....	10
Introdução .....	11
<b>Parte I – Gestão de trabalhadores em empresas de prestação de serviços .....</b>	<b>14</b>
1. Da empresa tradicional às novas exigências organizacionais e individuais.....	14
1.1. O trabalho na organização de serviços contemporânea .....	17
1.2. A criação de valor na prestação de serviços .....	18
1.3. A prestação de serviços em campo.....	20
1.4. O fator humano na gestão organizacional .....	22
1.5. Políticas e práticas de gestão de recursos humanos.....	24
1.5.1. O modelo de ganhos mútuos.....	26
1.6. Gestão individual da carreira profissional.....	31
1.7. Sumário.....	35
2. Contrato Psicológico.....	36
2.1. Modelo de análise das relações laborais no CP .....	38
2.2. A natureza dinâmica do contrato psicológico .....	40
2.3. As dimensões do contrato psicológico .....	43
2.4. A dimensão ideológica .....	45
2.5. A formação profissional.....	47
2.6. O papel da confiança na relação laboral.....	50
2.7. Sumário.....	57
<b>Parte II – Gestão do contrato psicológico de técnicos de campo em Portugal.....</b>	<b>58</b>
3. Os técnicos em empresas de tecnologia de saúde .....	58
3.1. Objetivos da investigação .....	58
3.2. Metodologia.....	60
3.2.1. População e amostra.....	61

3.2.2.	Procedimentos de recolha e análise de dados.....	64
3.2.3.	A análise de conteúdo .....	65
4.	Resultados .....	68
4.1.	Fator de mudança para a empresa atual.....	68
4.2.	Contrato psicológico: Contexto e antecedentes.....	70
4.3.	Contrato psicológico: Conteúdo .....	79
4.4.	Contrato psicológico: Resultados .....	89
5.	Conclusão.....	98
6.	Considerações finais .....	108
6.1.	Limitações do estudo .....	109
6.2.	Direções para investigações futuras.....	110
	Bibliografia .....	111
	Anexo I .....	122

## Lista de abreviaturas

AMO	Aptidão, Motivação e Oportunidade de contribuir
ASA	Attraction-Selection-Attrition
CET	Curso de especialização tecnológica
CP	Contrato Psicológico
CPi	Contrato Psicológico ideológico
<i>f</i>	Frequência
FSE	Field Service Engineer
G-D	Goods Dominant
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HPWS	High Performance Work System
RH	Recursos Humanos
S-D	Service Dominant

## Índice de figuras

Figura 1 - Desenvolvimento do modelo de contrato psicológico. Adaptado de Rousseau (1989) .....	37
Figura 2 - Modelo de aplicação do contrato psicológico na relação de trabalho. Adaptado de Guest, (2004). .....	39
Figura 3 - Nuvem de códigos: motivações para a mudança .....	68
Figura 4 - Representação da hierarquia de códigos atribuída aos fatores contextuais .....	71
Figura 5 - Matriz de códigos: Conteúdo, elementos desfavoráveis.....	80
Figura 6 - Matriz de códigos: Conteúdo, elementos favoráveis.....	84
Figura 7 - Representação da hierarquia de códigos atribuída aos resultados.....	90
Figura 8 - Modelo de coocorrência de códigos com: intenção de ficar / abandonar .....	96

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por idades.....	63
Gráfico 2 - Formação académica dos participantes .....	63

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Experiência profissional dos participantes .....	64
Tabela 2 - Tipo de trabalho - Tarefas adicionais dos engenheiros de campo.....	73

## Introdução

Atrair e reter profissionais talentosos que, com sucesso, ocupem lugares estratégicos nas organizações, continua a ser um dos maiores desafios da gestão atual. Quando as fontes habituais de vantagem competitiva, como a tecnologia, por exemplo, não garantem só por si uma posição concorrencial sustentável, o fator humano passa a ser essencial como elemento de diferenciação estratégico (Caligiuri, Colakoglu, Cerdin, & Kim, 2010). A forma como as empresas competem no mercado tecnológico tem sofrido uma importante alteração, fruto da globalização e da necessidade de manter uma aposta consistente na inovação de produtos e serviços. Atualmente, tem vindo a ser reforçada a importância, para todas as partes envolvidas, das práticas associadas à atração motivação e retenção dos melhores profissionais, (Guest, Sanders, Rodrigues, & Oliveira, 2020; Guest, Rodrigues & Oliveira, 2021), uma vez que esta é uma vantagem competitiva de difícil reprodução pelas empresas concorrentes (Aggerholm, Andersen, & Thomsen, 2011; Joo & Mclean, 2006). Como consequência deste cenário, constatamos alterações nas regras de oferta e procura no mercado de trabalho contemporâneo, sobretudo, porque atualmente os trabalhadores talentosos procuram com crescente frequência trabalhos mais desafiantes, e uma maior progressão de carreira que faça sentido para e na vida da pessoa. Assim, reduz-se o comprometimento por parte dos trabalhadores para com as organizações, e estas devem redobrar esforços para reter os profissionais que evidenciam conhecimento e dinamismo, e que constituem fonte de vantagem competitiva (Caligiuri et al., 2010; Rodrigues, Guest, Oliveira, & Alfes, 2015).

O objeto deste estudo estabelece-se num contexto de crescente importância do setor de serviços, que é preponderante no mercado de trabalho atual em todos os países industrializados (Grote & Guest, 2017). A sua relevância sucede da necessidade em atender àquele que é o recurso produtivo principal das empresas desse setor: os seus trabalhadores. Com base neste racional, justifica-se uma reflexão sobre as políticas da gestão, que se pretendem conducentes ao estabelecimento de um clima laboral positivo, e à criação de um contrato psicológico justo, sendo este fator promotor e facilitador da permanência dos profissionais. Por outro lado, este estudo permite explorar e aprofundar o conhecimento das normas de reciprocidade e dos determinantes do contrato psicológico, que unem empregado e empregador, numa abordagem específica aos técnicos de campo

especializados de empresas de tecnologia de saúde, uma área de estudo pouco explorada na perspetiva académica.

O principal objetivo do estudo que nos propomos realizar é *conhecer os determinantes do contrato psicológico que concorrem para que os técnicos de campo (FSE)<sup>1</sup> permaneçam nas empresas de prestação de serviços onde trabalham*. Constitui-se como uma análise às atribuições dessa permanência, pretendendo contribuir para uma melhor compreensão sobre como as práticas de gestão promovem e facilitam a retenção dos trabalhadores. No sentido de respondermos ao objetivo delineado propomo-nos saber como os profissionais de serviços técnicos em empresas de tecnologia médica entendem o contrato implícito, ou explícito, mas não formal, que os vincula à empresa. Defendemos a relevância de explorar alguns dos aspetos essenciais desse contrato que, no caso do seu cumprimento, induzem os profissionais no sentido da permanência ou que, em caso de rutura, podem conduzir a reduzidos níveis de comprometimento com a empresa e até ao afastamento (Guest, 2004).

Argumentamos que, em larga medida, o sucesso empresarial neste setor tecnológico depende da capacidade de gestão do contrato psicológico dos trabalhadores, através de práticas de seleção, formação e retenção dos profissionais. Isto permite assegurar a prestação de serviços de qualidade, que são o garante da fidelização dos clientes e da continuidade do sucesso empresarial (Aggerholm et al., 2011; Joo & Mclean, 2006). Atrair e reter profissionais competentes constitui um dos maiores desafios das organizações atuais, que buscam perfis que acrescentem valor à organização, ocupando posições estratégicas de forma bem-sucedida (Caligiuri et al., 2010).

A presente dissertação incorpora duas partes: a fundamentação teórica, na primeira parte, e a metodologia, análise e discussão de resultados na segunda. A fundamentação teórica corresponde à revisão da literatura que alicerça este estudo, com recurso ao trabalho académico de diversos autores, atendendo aos aspetos abordados neste ensaio. Neste âmbito, percorremos alguns aspetos relativos à especificidade da prestação de serviços em campo e aos seus determinantes. Abordamos também elementos que participam da organização do trabalho em grupos dispersos, enquadrada numa breve perspetiva histórica do estudo das relações humanas em contexto laboral. Recorremos a vários desenvolvimentos sobre a gestão de recursos humanos, sendo colocada particular ênfase em aspetos como a confiança ou o bem-estar no trabalho. Por fim, apresentamos uma breve

---

<sup>1</sup> *Field Service Engineers*, na terminologia anglo-saxónica.

análise, na perspectiva dos trabalhadores, das distintas formas de gerir a carreira profissional, com base em conhecimento desenvolvido neste domínio.

Para atingir os objetivos propostos, recorreremos a um referencial teórico orientado para o contrato psicológico e para as políticas de recursos humanos que concorrem para uma relação profissional baseada no seu cumprimento pleno. Neste âmbito, damos primordial atenção às contribuições relevantes da investigadora americana Denise Rousseau, que está na origem da concetualização do contrato psicológico, e a David Guest, autor contemporâneo cujo modelo é inspiração para o nosso estudo.

Na segunda parte da nossa análise abordamos a metodologia que estabelece as bases formais do estudo. Apresentam-se como itens essenciais a justificação temática e a definição do modelo de pesquisa selecionada, tendo por base o objetivo estabelecido. A seguir, orientados pelo propósito exploratório desta investigação, detemo-nos nos aspetos relativos ao processo de amostragem, e no instrumento de recolha de dados. Esta parte metodológica termina dando a conhecer o processo de tratamento e análise dos dados escolhido, que nos permitirá realizar uma depuração essencial para atingir o nosso objetivo.

De seguida apresentamos os achados e procedemos à sua discussão. Aqui replicaremos o material recolhido nas entrevistas, o qual seguirá os passos aplicáveis do modelo de CP de David Guest (2004), naquilo que são os seus pontos cardinais: contexto, conteúdo e consequências. As conclusões apresentam as principais reflexões, fundamentadas na literatura relevante, e evidenciando linhas de relação encontradas entre o modelo de CP e os testemunhos dos entrevistados.

Finalmente, damos a conhecer a nossa experiência pessoal na realização deste estudo e perspectivas a realçar. Encontramos aí, também, as potencialidades para desenvolvimentos futuros desta temática e seu enriquecimento, bem como, as principais limitações percebidas.

## Parte I – Gestão de trabalhadores em empresas de prestação de serviços

### 1. Da empresa tradicional às novas exigências organizacionais e individuais

A gestão dos recursos humanos é uma área estratégica na administração das empresas porque zela pelo recurso produtivo mais importante colocado ao seu dispor: as pessoas. Na aplicação de um conjunto de conhecimentos e competências, a gestão de recursos humanos deve estar empenhada nas relações que, obrigatoriamente, se estabelecem entre os trabalhadores e a organização. Entre as diferentes áreas de atenção salientam-se a afirmação no desenvolvimento profissional e bem-estar dos trabalhadores, o estimular de comportamentos positivos, talentos e outras características específicas, essenciais a uma relação laboral profícua com ganhos para todas as partes envolvidas, empresa e trabalhador.

A observação científica das interações humanas nas empresas tem sido sobejamente analisada por vários académicos sociais, ganhando uma configuração mais estruturada e intensiva a partir de meados do século passado. Neste âmbito, é interessante abordar o pioneirismo de Frederick Taylor na atenção que dedicou aos processos produtivos e aos trabalhadores. Em *“The Principles of Scientific Management”*, Taylor coloca sobre observação domínios até então desconsiderados da gestão empresarial e, num pressuposto essencialmente economicista, foca aspetos básicos da gestão de recursos humanos como a seleção dos trabalhadores, a sua adequação às tarefas a desempenhar, e a tese de que os interesses dos empregados e os interesses dos empregadores não seriam matérias forçosamente antagónicas. Ainda que distantes das atuais preocupações com a qualidade de vida e o bem-estar dos trabalhadores os argumentos produzidos por Taylor foram precursores quer da necessidade de enquadramento científico para o mister de gestor, quer da relevância de uma cuidada gestão dos recursos humanos para o sucesso da empresa. No entanto, a compreensão da natureza humana de Taylor reduz o conceito de relação laboral a uma troca financeira, onde o trabalhador só permuta o seu esforço por uma recompensa



económica e não vê nenhum significado no seu trabalho, perdendo-se a dimensão humana e social do trabalhador. Conforme o estudado por Estanque (2016), nessa altura trabalho e profissão apresentavam-se como “a principal fonte de reconhecimento social e (...) [era] na esfera produtiva que se resolvia a batalha do progresso (técnico, económico e social), [por isso,] o trabalho ganhou centralidade e tornou-se o principal garante da coesão e do equilíbrio social” (Estanque, 2016 p.22).

Seguiram-se anos de desenvolvimentos notáveis de reconhecimento e estruturação da investigação em comportamento organizacional e naquela que é uma das áreas funcionais basilar em qualquer organização, a gestão de recursos humanos. Hoje estamos perante as consequências de uma evolução de perspectiva sobre o papel e a relevância das pessoas nas organizações, isto é, “de uma *função de pessoal*, emergida da Revolução Industrial e destinada a um mero controlo burocrático da utilização da mão-de-obra, passamos, já no nosso século [XX], a encarar a relação trabalhador-organização como *gestão de recursos humanos (GRH)*” (Ruão, 1999 p.5 itálico no original). No entanto, a base para a observação e estudo das relações de trabalho entre empregados e empregadores manteve-se maioritariamente industrial e, os passos maiores que, condicionaram o modo como o trabalho e os trabalhadores se organizaram, tiveram por base princípios demarcados pelo ambiente fabril. Da indústria do aço de Frederick Taylor, da produção em série de automóveis por Henry Ford até à automatização do Toyotismo, as lições retiradas do *chão de fábrica*, expressão utilizada para designar os operários na indústria, são as que definem as linhas mestras das políticas de gestão de recursos humanos.

Segundo Bell (1999) a industrialização das nações, criou sociedades técnicas e racionalizadas, com ritmos metódicos e mecanizados, onde a força muscular deu lugar à energia eléctrica, e onde esta se torna raiz de produção massiva de produtos. Neste mundo hierarquizado e burocrático, onde energia e máquinas redefiniram o conceito de trabalho, o operário torna-se uma das muitas peças da empresa. As suas competências são fracionadas em componentes mais simples, e o artesão do passado é substituído por duas novas figuras - o engenheiro, responsável pelo desenho e pelo fluxo do trabalho, e o operário semiqualficado, uma engrenagem humana entre máquinas (Bell, 1999).

O último terço do século XX seria palco de uma paulatina alteração deste *status quo*. Acentua-se a tendência de mudança do trabalho fabril para o florescente mercado de serviços, numa sociedade pós-industrial, tal como foi cunhada por Bell (1999). A laboração industrial repetitiva fica cada vez mais confiada às máquinas e prosperam as oportunidades no mercado de serviços, respondendo a uma procura cada vez maior. Ganham maior

relevância duas áreas do conhecimento: a saúde e a educação, a primeira pela maior disponibilidade económica e aumento da esperança de vida, a segunda pelo valor do conhecimento como condição de entrada na nova sociedade pós-industrial, (Bell, 1999).

Ao caminhar a par com a ciência, a indústria tem no conhecimento teórico a base para a inovação e a definição de estratégias. Assistimos ao decréscimo de uma classe de operários manuais, enquanto a busca por trabalhadores com elevado grau de competências aumenta. As alterações no mundo do trabalho, o fim da sociedade industrial e de uma classe proletária fabril associada, ditariam o aparecimento de outras formas de entender a relação de trabalho, alterando o paradigma de que “o trabalho traria satisfação baseada num equilíbrio entre: o próprio ato de trabalhar e a autonomia que ele conferia; a retribuição económica obtida através do trabalho; e o reconhecimento social, ou status, realizado por via dele” (Estanque, 2009 p.58).

Esta época pós-industrial é hoje frequentemente referida na literatura de gestão como a sociedade do conhecimento ou a sociedade da informação (Bell, 1999). Com a redução do número de trabalhadores manuais, surge uma classe média assalariada, e espera-se uma ordem social relativamente estável, fruto de um sistema de recompensas baseado no mérito que depende em grande medida do recrutamento de indivíduos altamente competentes (Watson, 2008). Este paradigma “seria a consequência natural de uma sociedade que, justamente por causa do papel crescente do mercado e da racionalidade caminhava para um sistema meritocrático, capaz de garantir a autonomia” (Estanque, 2016 p.22). O potencial para obter um maior grau de satisfação no trabalho cresce, dado que, nas oportunidades criadas no sector de serviços, as pessoas relacionam-se com pessoas e não com máquinas (Watson, 2008). Nasceram e proliferaram “camadas socioprofissionais muito diversas, como os empregados de escritório, os trabalhadores, burocratas e tecnocratas dos setores público e privado, professores, médicos, profissões técnicas, quadros intermédios, trabalhadores qualificados, etc.” (Estanque, 2016 p.23).

Na segunda metade do século XX, particularmente no final dos anos de 1960, emerge o movimento promotor da qualidade de vida no trabalho, uma visão alternativa e moderada às manifestações laborais marxistas e pós marxistas radicais. Afirmou-se como uma corrente de pensamento otimista e pacifista, em prol dos direitos dos trabalhadores, focada no seu bem-estar, livre das tensões exacerbadas pressupostas pela luta de classes. Tendo por base uma série de correntes de pesquisa associadas a perspectivas sociopolíticas, este movimento pretende criar um foco normativo na melhoria da vida profissional e promover a qualidade de vida no trabalho (Grote & Guest, 2017).

Os avanços tecnológicos deste período condicionam irreversivelmente a sociedade, o conhecimento, a comunicação e a forma como trabalhamos. A invenção do computador, a sua posterior democratização e o desenvolvimento da rede de partilha de dados, (Internet), provocaram uma mudança estrutural profunda em vários aspetos da sociedade. Castells (2011) considera que esta mudança nos coloca perante uma nova economia global em rede e, principalmente, *informacional*. Isto porque “a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente da sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos” (Castells, 2011 p.119).

No entanto, a tecnologia pode ter uma face perversa porque, ao permitir a flexibilização e deslocalização do posto de trabalho pode, por um lado, melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal do trabalhador e, por outro lado, pode gerar precaridade pela inerente concorrência num mercado de trabalho global, e a maior disponibilização do trabalho à tarefa. (Guest, 2017).

Encontramos semelhante duplicidade na flexibilização da atividade laboral. Se, por um lado, a criação de diferentes padrões de trabalho, horários flexíveis e maior dispersão dos locais de trabalho, vão ao encontro das expectativas do trabalhador, por outro lado, não é de desconsiderar o sentimento de intrusão do espaço pessoal quando se adotam políticas de flexibilidade horária em especial no trabalho a partir de casa. Na perspetiva da gestão, e segundo vários autores (Bentley, Teo, McLeod, Tan, Bosua, & Gloet, 2016; Guest, 2004), a flexibilidade e a fragmentação da força de trabalho também apresentam novos desafios, pela influência que realizam na coordenação e controlo das atividades dos trabalhadores.

A tecnologia trouxe um florescimento das empresas, mas, simultaneamente, gerou modificações que lhes trouxeram fragmentação e dispersão, colocando em causa alguns conceitos consolidados, definidores da identidade organizacional tradicional, que refletem como os indivíduos se definem em relação à sua organização, e que podem agora ser questionados no contexto do trabalho virtual (Castells, 2011).

## 1.1. O trabalho na organização de serviços contemporânea

A revolução tecnológica que floresceu no final do século passado, conhecida por terceira revolução industrial, está na base da criação de uma sociedade em rede,

proporcionando ferramentas tecnológicas de processamento e de comunicação desconhecidas até então. Também conhecida como ‘revolução dos computadores’ ou ‘revolução digital’, desencadeou-se com o “desenvolvimento dos semicondutores, da computação *mainframe* (década de 1960), dos computadores pessoais (décadas de 1970 e 80) e da Internet (década de 1990)” (Schwab, 2016 p.10).

Inúmeras áreas do conhecimento obtêm proveitos da disponibilidade tecnológica, gerando progressos assinaláveis com recurso à incorporação destas novas ferramentas nas práticas de investigação e nas aplicações do dia-a-dia, como acontece com a medicina. Nestas circunstâncias, o trabalho moderno que colhe benefícios da tecnologia é, maioritariamente, de cariz técnico e intelectual. Estas novas profissões exigem trabalhadores progressivamente mais qualificados com o emprego a progredir para cargos com maior componente criativa e cognitiva. Um exemplo evidente disto mesmo é o desenvolvimento global de *software*, atividade que veio a revelar-se mais atrativa numa lógica de utilização da comunicação global (Newport, 2020; Schwab, 2016).

Apesar de todas as mudanças tecnológicas, um vasto conjunto de profissões que requerem amplas interações humanas permaneceu quase inalterado. Neste grupo estão vários profissionais do conhecimento, médicos, enfermeiros, engenheiros, advogados, representantes de vendas, professores e outros profissionais qualificados que, por força da especificidade das interações necessárias ao desenrolar da sua atividade, usam a tecnologia como ferramenta de trabalho, mas esta não lhes permite a ausência física do lugar de trabalho. O trabalho que envolve interação humana é a categoria de emprego que mais cresce nos países desenvolvidos, tendo-se tornado vital para o sucesso das empresas em cada país. A tecnologia veio complementar este tipo de trabalho, porém, não o substituiu e, até recentemente, muitos destes empregos foram executados, essencialmente, da mesma maneira durante décadas (Lund, Manyika, & Ramaswamy, 2012).

## 1.2. A criação de valor na prestação de serviços

O conceito de prestação de serviços entendido como uma atividade económica é um processo em que alguém, por exemplo, uma empresa de serviços, faz algo para ajudar outra entidade, o cliente, colaborando nas suas atividades ou processos diários. Este suporte constitui-se como um conjunto de atividades que se desenrolam em interações com o

cliente, com recursos físicos e sistemas, e que tem como objetivo colaborar nas práticas diárias do cliente. A colaboração com as práticas quotidianas, significa que o prestador de serviço deve apoiar as atividades ou processos do cliente, independentemente, de este ser um cliente individual ou uma organização empresarial. Na definição de serviços podem ser destacados aspetos diferente, no entanto, o processo ou a natureza da atividade é, frequentemente, comum (Grönroos, 2008).

Afastando-se de uma lógica empresarial focada na produção e disponibilização de bens de consumo (G-D; *Goods Dominant*), Skålén, Gummerus, Koskull, C. Von, & Magnusson, (2015), defendem a necessidade de uma perspectiva diferente quando se aborda uma proposta de valor respeitante à prestação de serviços (S-D; *Service Dominant*). Por um lado, se os clientes adquirem bens e serviços apenas como recursos, desenvolver uma oferta de mercado baseada numa lógica de bens faz mais sentido. Por outro lado, a opção por uma tática de venda de serviços poderá ser uma decisão estratégica, quando os clientes estão a comprar bens e serviços como instrumentos de criação de valor (Grönroos, 2008; Skålén et al., 2015).

Esta alteração da perspectiva de negócio, partindo da produção e comercialização de produtos para a prestação de serviços, sugere que o foco da gestão deva ser colocado na criação de valor para o cliente em detrimento de quaisquer outros indicadores de performance. As empresas comerciais de serviços não criam valor diretamente para os clientes, elas oferecem um serviço que tem o potencial de criar valor junto do cliente (Osborne, 2018; Skålén et al., 2015). Persistindo na perspectiva da prestação de serviços, Skålén et al. (2015) consideram que esta proposta deve incluir os benefícios tangíveis e intangíveis que a empresa tem para oferecer, e preconizam que a sua avaliação seja feita do ponto de vista de criação de valor para o cliente, em detrimento de uma análise pela perspectiva da organização. Desta forma, o valor gerado na prestação de serviços depende do seu recetor, o cliente, pelo que os autores defendem a existência de um princípio de cocriação de valor em que o cliente é parte constituinte do processo. Nesta perspectiva de negócio, a cadeia de valor do cliente inclui o prestador de serviços num processo de interação e cocriação que lhe acrescenta valor. Através desta lógica de interação, as empresas podem definir a sua proposta de valor e a forma como deve ser conjugada, alinhando os processos da empresa com os do cliente (Grönroos, 2008; Skålén et al., 2015).

Uma oferta de mercado baseada numa lógica de serviços é um processo de suporte ao valor que inclui recursos, tais como, bens, serviços, e informação, e integra interações entre a empresa e o cliente durante o seu processo produtivo quotidiano. Com a continuação

do envolvimento em relações com os clientes, a empresa está, pelo menos em parte, diretamente envolvida na realização de valor. Do ponto de vista do Marketing, a interação cocriadora deve ser o principal constructo a integrar na perspectiva dos serviços, relegando para segundo plano os aspetos de permuta. A transação dos bens, ofusca a importância da criação de valor para o cliente e a oportunidade da empresa atuar como cocriadora (Grönroos, 2008).

Devemos, contudo, alertar que a gestão, habitualmente preocupada com a natureza e antecedentes do desempenho dos trabalhadores, pode assumir que o aumento do desempenho individual se traduzirá em captura de valor empresarial. No entanto, tal não é a realidade. Enquanto o desempenho dos trabalhadores pode criar valor para a empresa, a medida em que esse valor é capturado pela mesma está sujeita a outras condicionantes. Ou seja, a um incremento do desempenho do trabalho pode não corresponder uma melhoria da atividade empresarial. Como sugerem (Call & Ployhart, 2021), a captura de valor deve ser dividida em pelo menos duas entidades: captura de valor pelo empregado e captura de valor pela empresa.

### 1.3. A prestação de serviços em campo

Para as empresas de serviços do setor privado, a fidelização de clientes e a reiteração da atividade comercial, constituem a essência da rentabilidade da sua atividade. Por conseguinte, a análise dos aspetos constituintes de um serviço criador de valor para os clientes, que permita estruturar empresas de serviços sustentáveis e rentáveis agora e no futuro, deve fazer parte da agenda da gestão destas organizações (Osborne, 2018). Deste modo, é de interesse referir que as organizações em que os trabalhadores se encontram geograficamente dispersos são anteriores ao advento das tecnologias de comunicação. Jornalistas e vendedores, por exemplo, são profissionais que já anteriormente mantinham uma ténue ligação presencial com a empresa, desenvolvendo o seu trabalho numa tipologia tendencialmente virtual. O desenvolvimento tecnológico permitiu expandir este conceito, criando organizações constituídas por redes flexíveis de profissionais das mais variadas áreas do conhecimento que trabalham dispersos. Embora não partilhem o espaço físico da organização, o trabalho destes profissionais deve ser colaborativo, atendendo aos objetivos

comuns, gerindo tarefas e responsabilidades diárias com empenho, e atendendo ao clima desafiante da vida organizacional (Zofi, 2012).

Muitos dos setores de atividade ligados aos serviços fornecem maior autonomia e desígnio para a iniciativa dos indivíduos, bem como, oportunidades para várias formas de trabalho flexível facilitadas por tecnologias de informação e comunicação. Não obstante, o isolamento e a dispersão colocam desafios particularmente exigentes, e requerem da gestão uma atenção crescente aos canais de comunicação e de informação, por vezes, sugerindo mudanças profundas da cultura organizacional e da gestão dos seus recursos (Grote & Guest, 2017; Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001).

As equipas de prestação de serviço ao cliente são constituídas por um conjunto de indivíduos interdependentes nas suas tarefas, mas que partilham a responsabilidade pelos resultados e que se veem a si mesmos, e são vistos pelos outros, como uma entidade única (Powell, Piccoli, & Ives, 2004). A definição clássica de "equipa" utiliza como características definidoras a delimitação, a estabilidade na afiliação, a convergência e interdependência das tarefas, assim como, a autoridade para gerir os próprios processos internos. Segundo os autores, algumas destas características poderão ser ponderadas quando falamos de equipas geograficamente dispersas, as quais obrigam a reconsiderar os conceitos da definição tradicional.

A dispersão cria barreiras, ao correto desenvolvimento de relações de interdependência no trabalho, e a conseqüente limitação da convergência na prossecução dos objetivos empresariais. Segundo Schinoff, Ashforth, & Corley (2020), as relações de amizade e de trabalho tem uma relação múltipla com impacto na realização das tarefas e no bem-estar relacionado com o trabalho. Conforme realçam, quanto mais tempo os indivíduos passam fisicamente separados dos colegas de trabalho, mais isolados se sentem daqueles e da organização, sendo menor a qualidade das conexões e a interdependência criada. Paralelamente, aumenta o nível de autonomia no trabalho porque, como estão isolados da estrutura central, os trabalhadores gozam de maior liberdade para decidir quando e como realizar as suas tarefas (Schinoff et al., 2020; Wang, Liu, Qian, & Parker, 2020). Dado que estas equipas se concebem como estruturas descentralizadas, os clássicos modelos de gestão baseados na supervisão direta não se adequam à sua operacionalização, sendo recomendáveis modelos de gestão baseados na construção de relações de confiança recíprocas. Estes modelos desenvolveram-se com o aparecimento das organizações virtuais facilitadas pela tecnologia, as quais partilham muitas das metodologias de trabalho

destas equipas de trabalhadores (Guareze & Marcon, 2018; Jaakson, Reino & McClenaghan, 2019).

Na perspetiva dos desafios que se colocam à coordenação de equipas dispersas, cujos contatos presenciais são poucos, sobressai a sensibilidade para reconhecer e valorizar as diferenças de cada elemento, procurando formas de construir vínculos sólidos de unidade e identificação na equipa (Neeley, 2015). Face ao fator distância, e aos modelos não presenciais, convergem dificuldades comunicacionais que podem afetar a empresa e os trabalhadores. Segundo Handy (1995), esta complexidade suplementar pode ser circundada promovendo a criação de laços de confiança entre dirigentes e dirigidos. A importância destas relações de confiança encontra amplo respaldo na literatura sobre a constituição de contratos psicológicos nas empresas, que propõe que indivíduos que trabalham integrados em grupos desenvolvem um conjunto de acordos não escritos que são compartilhados na organização, os quais envolvem trocas recíprocas de carácter não transaccional (Laulié & Tekleab, 2016; Rousseau, 1989). Estes acordos funcionam como um contrato normativo e compartilhado, que emerge quando os membros de um grupo social partilham crenças comuns (Laulié & Tekleab, 2016).

A distância e as dificuldades de comunicação são apenas alguns dos aspetos desafiantes e complexos nos processos de coordenação de equipas dispersas, que fomentam receios relacionados com o controlo, a lealdade e o decréscimo da identificação dos trabalhadores com a empresa. O papel basilar das normas de confiança recíproca é óbvio e bem estabelecido, contudo, não se adapta facilmente a uma tradição clássica de gestão que acredita que a eficiência e o controlo estão intimamente ligados e que não se pode ter um sem o outro. (Handy, 1995; Lund et al., 2012).

#### 1.4. O fator humano na gestão organizacional

O papel do trabalhador numa empresa de prestação de serviços é primordial para o desempenho organizacional porque, em si mesmo, constitui o produto que se disponibiliza, o bem que se comercializa num contexto económico competitivo. Apostar nos recursos humanos direciona a organização na direção da excelência, preparando-a para a competitividade, a inovação e a mudança. Esta orientação fundamenta-se na compreensão



da gestão de recursos humanos como determinante essencial do desempenho, sobretudo, pela sua influência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Guest, 2017).

Devido à tendência atual das empresas para o recurso crescente a profissionais especializados, tornam-se cada vez mais salientes os aspetos respeitantes aos laços recíprocos e estruturantes do contrato psicológico subjacente à relação laboral. Particularmente relevantes são os contornos que delimitam esse contrato, como está organizado, o modo como é formado, mantido, interrompido e restaurado ao longo do tempo (Griep, Vantilborgh, Hansen, & Conway, 2018). Somente através do conhecimento destes elementos é possível entender os mecanismos que conduzem a uma rutura irreversível do contrato psicológico e conseqüente abandono voluntário (Bunderson, 2001; Cullinane & Dundon, 2006; Griep et al., 2018). As normas de reciprocidade orientam as trocas entre o funcionário e a organização, por isso, a expectativa por parte do trabalhador que antecipa esforços é de que estes serão recompensados pela empresa segundo os conceitos de relação de troca subjacentes ao contrato psicológico (Bal & Vink, 2011; Blau, 2017; Cullinane & Dundon, 2006). Esta dinâmica produz efeitos para a empresa e para o indivíduo, no sentido de que a sua sustentação retém o profissional com maiores níveis de comprometimento assegurando o desenvolvimento da empresa e, simultaneamente, cria um clima laboral fomentador de maior bem-estar no trabalho (Bunderson, 2001).

Componente fundamental deste contrato, o investimento nas competências técnicas fundamentais (*Hard skills*)<sup>2</sup> dos trabalhadores, assim como, nas suas competências comportamentais e de personalidade (*Soft skills*)<sup>3</sup>, é uma estratégia de gestão fundamental, que facilita a criação de vínculos duradouros e dispõe comportamentos de lealdade e comprometimento no trabalhador (Rodrigues, Butler, & Guest, 2019). Adicionalmente, a multiplicidade de competências e qualificações dos profissionais conduz a uma melhoria de qualidade do trabalho realizado, a uma relação harmoniosa com todos os *stakeholders* e ao favorecimento de ambientes de trabalho positivos. A gestão de competências, nomeadamente, a combinação de capacidades técnicas com competências de *soft skills*, apresenta-se como potenciador da performance individual e de grupo. Tal como referem Bentley & Kehoe (2020), o que diferencia as empresas de serviços é o fator humano e, por

---

<sup>2</sup> *Hard skills* – Conjunto de competências de carácter técnico que permitem realizar um certo tipo de tarefa ou atividade importantes para a prática profissional (Fajar & Hidajat, 2012).

<sup>3</sup> *Soft skills* – Competências sociais, ou seja, competências para além do conhecimento técnico. Podem incluir, entre outras, competências de comunicação escrita e oral, pensamento crítico, consciência ética, trabalho em equipa (Heckman & Kautz, 2012).

isso, este torna-se parte integrante da criação de valor e da vantagem competitiva. Guest (2017) e Oliveira & Holland (2020), ao observarem os benefícios mútuos de relações laborais positivas e de bem-estar no trabalho, consideram que estas condições apontam para o florescimento da cooperação e a maior valorização das relações humanas, determinantes da qualidade organizacional.

A atração e a retenção de profissionais competentes, comprometidos com os objetivos da organização, e motivados para a representar de forma profissional junto dos seus clientes, constitui fator diferenciador de particular relevo para todas as empresas. Ganha, porém, maior destaque num contexto de mercado globalizado, em que a proximidade com o cliente e a customização dos serviços oferecidos é, frequentemente, o principal argumento de diferenciação.

## 1.5. Políticas e práticas de gestão de recursos humanos

A literatura apresenta diversos modelos de abordagem à relação entre a GRH e os trabalhadores, apontando para a relevância do papel da gestão no desenvolvimento de estratégias dirigidas a níveis superiores de desempenho. Nesta linha encontramos as políticas de GRH de alto compromisso, termo cunhado por Walton (1985), que preconiza uma evolução das políticas de controlo para uma estratégia de comprometimento. Segundo o autor, as empresas deverão fortalecer práticas de alta confiança que sugerem a diminuição do controlo, promovendo estruturas hierárquicas mais planas, a gestão participativa, com maior envolvimento na delimitação do trabalho e dos processos produtivos, e aumento das responsabilidades individuais. Esta estratégia, contudo, beneficia principalmente a organização e não os trabalhadores. Qualquer melhoria percebida no bem-estar dos trabalhadores surge como subproduto da política de GRH e não como objetivo explícito desta (Guest, 2017).

Boxall & MacKy (2009) propõem uma das designações mais usadas nas políticas de GRH, o sistema de trabalho de alto desempenho HPWS<sup>4</sup> (*High Performance Work System*). O conceito de HPWS assume que existe um sistema de práticas de trabalho que,

---

<sup>4</sup> HPWS “high performance work systems” Termo popularizado pelo relatório público: *America’s Choice: High Skills or Low Wages!* (commission on the Skills of the American Workforce, 1990), (Boxall & MacKy, 2009).

de alguma forma, conduz a um desempenho organizacional superior. Ao incorporar três componentes específicos, desempenho, práticas de trabalho e efeitos sistêmicos, o HPWS pressupõe melhorar a gestão das capacidades dos profissionais para a autogestão, o desenvolvimento pessoal e a resolução de problemas. (Boxall & MacKy, 2009).

Vários modelos elaboram padrões sobre as estratégias de GRH, com o objetivo de enfatizar o papel do capital humano como principal meio para obter vantagem competitiva através do desempenho organizacional. Contudo, o foco principal destes modelos encontra-se direcionado para o desempenho, revelando pouco cuidado com o bem-estar dos trabalhadores ou com a possibilidade de ganhos mútuos. Nestas estratégias de recursos humanos as atitudes e comportamentos dos trabalhadores funcionam como um meio e não como um fim (Guest, 2017). Este olhar focado no desempenho, relega para segundo plano alguns aspetos relativos à qualidade de vida dos trabalhadores, que são geralmente considerados como antecedentes da retenção de talento. Numa política de GRH preocupada com a preservação do conhecimento e da memória organizacional, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal assume um papel de relevo, uma vez que ao ser desconsiderada, constitui um dos principais fatores de abandono (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, & Cegarra-Navarro, 2012).

No plano da gestão organizacional, o recurso ao modelo da memória organizacional “enquanto conhecimento organizacional que integra experiências passadas, arquivadas e vividas pelos seus elementos nos seus contextos técnicos, sociais e funcionais do ambiente de trabalho” (Neves & Cerdeira, 2018, p.5), depende da existência de um baixo grau de rotatividade entre os trabalhadores especializados nas tarefas técnicas de que a empresa necessita. Concetualmente, a memória organizacional orienta para a gestão do conhecimento pois ela consiste da totalidade do saber produzido, ao qual as experiências do passado deram um sentido e um valor, e que se mantém acessível às necessidades presentes sentidas pela organização. Na moderna gestão empresarial, a memória organizacional sobressai pela importância que têm uma história de pessoas e de competências específicas, de saberes, de capacidades, e de experiências que, não obstante a alternância de protagonistas, moldaram todo um sistema de relações com diferentes *stakeholders* (Neves & Cerdeira, 2018). Esta preservação do conhecimento, e a conseqüente mais-valia competitiva, sugerem a adoção de políticas de gestão que prestem um suporte organizacional efetivo e desenvolvam uma coordenação cuidada do pensamento crítico dos seus recursos humanos. A importância de mencionar a memória organizacional no âmbito das políticas de gestão de recursos humanos reside, precisamente,

no valor da pessoa, e sublinhamos o assinalado por Neves & Cerdeira (2018): embora mutáveis, são as pessoas que constroem o conhecimento e que o transmitem, são as pessoas que tomam decisões e resolvem problemas, e são também as pessoas que acumulam a particularidade de deixarem um espaço em branco quando partem e levam consigo a sua experiência, o seu saber único e a história da sua presença.

### 1.5.1. O modelo de ganhos mútuos

Na sequência do anteriormente descrito, o modelo analítico proposto por David Guest em 2017 no domínio da implementação de gestão de recursos humanos propõe uma perspetiva com foco no bem-estar dos trabalhadores. Este paradigma favorece políticas de GRH conducentes a um clima de trabalho positivo e a uma filosofia de ganhos mútuos, advogando um caminho alternativo para este objetivo. Tal como sugere Guest (2017), uma série de antecedentes influenciam o bem-estar dos trabalhadores, fator determinante da performance individual e da organização. O conceito de *relação de trabalho positiva*, defendido como complemento necessário para as práticas de recursos humanos orientadas para o bem-estar, é baseado no princípio da aceitação de que empregadores e trabalhadores têm interesses partilhados e diferentes, sendo que a gestão desses interesses constitui tarefa central dessa relação (Guest, 2017). Desta forma, ganham relevo os modelos de gestão de recursos humanos direcionados para políticas e práticas destinadas a promover o bem-estar dos trabalhadores. Estes paradigmas são compatíveis com uma perspetiva explicitamente pluralista e, apesar do seu foco principal estar na emancipação e bem-estar do funcionário, não se devem esquivar de procurar ganhos mútuos para empregados e empregadores, onde estes benefícios puderem ser identificados (Grote & Guest, 2017). Desde logo, encontramos alguma forma de troca nas normas de reciprocidade que estão na génese do próprio conceito de relação de trabalho, pois que, se o empregador priorizar práticas de recursos humanos promotoras do bem-estar dos trabalhadores estes responderão positivamente, e isso refletir-se-á assertivamente na melhoria de vários indicadores de desempenho (Guest, 2017).

Sendo que cada pessoa é intrinsecamente diferente das restantes, e nem todas valorizam de forma igual os mesmos aspetos, sentir-se bem no seu local de trabalho é um conceito variável de pessoa para pessoa. Entre as práticas de gestão que colaboram nesse

sentido encontram-se o investimento nos trabalhadores, o trabalho cativante, o ambiente social e físico positivo, a capacidade de ouvir o trabalhador, conhecer aquilo que mais valoriza, e disponibilizar a capacidade de suportar organizacionalmente.

### Um ambiente social positivo

Ao longo da sua vida as pessoas desempenham vários papéis sociais (pai, marido, filho, trabalhador, entre outros). A compatibilidade harmoniosa desses papéis é um antecedente relevante da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (Babic, Gillis, & Hansez, 2020). As organizações empresariais devem promover este equilíbrio integrando práticas e atitudes conducentes ao bem-estar dos seus trabalhadores, respeitando o espaço familiar, e harmonizando a vida profissional com a vida pessoal (Guest, 2017).

Argumentamos que os recursos de tempo e de energia de que o indivíduo dispõe para atender aos diversos papéis são limitados, o que pode condicionar a execução atempada de todas as solicitações que lhe são reclamadas. Ao se esgotarem os recursos disponíveis pode produzir-se um conflito trabalho-família, entendido como uma forma de discórdia entre papéis, em que num determinado momento as pressões dos dois domínios se tornam, mutuamente, incompatíveis (Allen, Golden, & Shockley, 2015; Babic et al., 2020).

Frequentemente, em grupos de trabalho onde o foco é colocado no aumento da produtividade recorre-se à sobrecarga dos trabalhadores. Como consequência, surge a dificuldade em equilibrar o trabalho com a vida familiar, e a propensão para doenças associadas ao stress e o esgotamento (*burnout*)<sup>5</sup>. O que estes empregadores reiteradamente não entendem é que o tempo que um empregado tem para si e para a sua família é extremamente importante não apenas para o indivíduo, mas a longo prazo também para a organização (Žnidaršic & Bernik, 2021).

Promover um ambiente de trabalho de entreajuda e reduzir a carga de trabalho contribui para reduzir a percepção de conflito trabalho-família e, portanto, melhorar o bem-estar dos trabalhadores. O estabelecimento de recursos e o suporte correto por parte da empresa, gera uma sensação de controle pessoal, aumenta a autoestima, a autoeficácia, e a

---

<sup>5</sup> *Burnout* definido como, um síndrome de exaustão crônica, uma atitude cínica e negativa em relação ao trabalho e reduzida eficácia profissional que pode ocorrer em qualquer trabalho (Babic et al., 2020).

autoconfiança, que são recursos psicológicos e emoções positivas com impacto confirmatório na capacidade dos trabalhadores de gerir o seu trabalho e a vida familiar. Assim, favorecer um ambiente de trabalho positivo requer que a gestão se permita fornecer garantias na forma de empatia pelas dificuldades dos trabalhadores, confiança na competência destes e disponibilizar apoio quando necessário (Babic et al., 2020).

### Suporte organizacional

Segundo Rhoades & Eisenberger (2002), o suporte organizacional percebido pelo trabalhador é influenciado por sentimentos de justiça e princípios morais de distribuição equitativa a cada indivíduo por parte da gestão. Esse tipo de apoio está fortemente interligado com sentimentos de confiança e com o respeito por um contrato psicológico pleno. Desta forma, a criação de relações de trabalho positivas conduzirá a altos níveis de confiança, induzirá uma percepção de justiça e de segurança, facilitadores de um alto nível de qualidade de vida no trabalho (Guest, 2017).

O suporte organizacional adequado supõe que os trabalhadores personificam a organização e, partindo desse ponto, inferem até que ponto esta valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Associado ao suporte organizacional percebido está o comprometimento afetivo com a empresa, a satisfação e outros resultados atitudinais, por exemplo, relacionados com o desempenho e/ou a intenção de abandono (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). Na perspetiva destes autores a percepção de suporte organizacional estabelece um sentido de troca no contexto social da organização segundo o qual o trabalhador se sente impelido a uma cooperação franca com a empresa, com os seus objetivos e o seu êxito. Desse empenho esperam uma compensação adequada, condições de trabalho favoráveis e bem-estar psicológico.

### Compensação adequada e justa.

Na meta análise desenvolvida por Rhoades & Eisenberger (2002), sobre a percepção de suporte organizacional, encontramos como determinantes as garantias dadas pelo contrato de trabalho e as condições remuneratórias. Estas são subordinadas em grande

medida a práticas habituais no mercado de trabalho local e, além do salário base, podem incluir um prémio de produção. Este formato recorre a um sistema de incentivos que tem como objetivo a transformação do trabalhador num aliado e parceiro nos negócios da empresa (Chiavenato, 2007). Conforme notam Ali & Ahmed (2009), compreender as motivações dos trabalhadores é um desafio para os gestores e, sendo esta uma tarefa difícil, há que dirigir a atenção para a forma como influenciar aqueles a participarem nas motivações da organização. Uma compensação adequada e justa remete para estratégias de gestão que integram técnicas de recompensa equitativas, como remuneratórias, promoções, e/ou incentivos, e que respondem aos esforços dos trabalhadores para valorizarem os seus níveis de desempenho e atingir os objetivos da organização.

### A segurança do contrato de trabalho

No que concerne à segurança formal dos contratos de trabalho, as alterações aos modelos clássicos de contratação enquadram-se nos “efeitos da globalização [quando] surgiram novas formas de trabalho mais desreguladas e expandiu-se um quadro social marcado pela terciarização, flexibilidade, subcontratação, individualização e precariedade da força de trabalho (e do próprio emprego)” (Estanque, 2009 p.63). No mesmo sentido, encontramos a perspetiva de Guest (2017), segundo a qual, o compromisso das empresas com um conjunto de práticas de RH conducente a um clima de segurança no trabalho tem sido frequentemente questionável, em particular, quando o foco da GRH se encontra no desempenho.

A garantia de que no futuro a organização deseja manter uma relação profissional com o funcionário constitui um indicador de segurança no trabalho, e tem um relacionamento fortemente positivo com a percepção do suporte organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002). Por esta razão, os trabalhadores tendem a abandonar as organizações que não evidenciam este tipo de garantias. Numa perspetiva de respeito por um contrato psicológico pleno, deverá ser levada em conta uma “relação ‘normal’ de emprego caracterizada pelos contratos de emprego permanente” (Estanque, 2009 p.57).

## Estratégias participativas em GRH

Tradicionalmente, as políticas de recursos humanos nem sempre se preocuparam em delinear estratégias participativas, a voz do funcionário não constituía motivo de preocupação, exceto quando este se encontrava sindicalizado, e neste caso, predominavam as estratégias de controlo de danos (Walton, 1985). Atualmente, o direito de expressão do trabalhador no local de trabalho não lhe é necessariamente negado, mas os canais de comunicação divergem muito, desde sindicatos e representantes sindicais, até aqueles em que os trabalhadores se comunicam diretamente com a gestão, principalmente, em ocasiões e em termos definidos por esta (Watson, 2008).

Uma coordenação efetiva de RH deve incluir uma ampla gama de comunicação bidirecional, criando oportunidades para a manifestação de opiniões, seja através de inquéritos ou de formas relevantes de representação coletiva (Guest, 2017). Quando o funcionário sabe que pode expressar a sua opinião no seu local de trabalho, e que esta será ouvida com dignidade e respeito, percebe proximidade com a empresa, sente que esta valoriza a sua contribuição individual e se preocupa com o seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A realidade social em diversos setores de atividade evidencia um afastamento dos trabalhadores dos movimentos de representação sindical, consequência das “atuais pressões do mercado e da economia global [que] deixam aos sindicatos uma margem de manobra cada vez mais estreita, mas por outro lado o esforço de atualização por parte das estruturas sindicais tem sido diminuto e insuficiente para responder aos problemas da atualidade” (Estanque, 2009 p.64). Neste contexto, cada vez menos sindicalizado, onde a "voz" do funcionário pode ser limitada e, portanto, onde há o risco de que as preocupações dos trabalhadores sejam negligenciadas, recorrer ao conceito de contrato psicológico como argumento central da organização, ajuda a manter a atenção nas relações de trabalho e nas preocupações dos trabalhadores. A análise destas dinâmicas laborais segundo um prisma individualista merece relevo no contexto atual de declínio dos valores associados ao coletivismo, em particular pelos trabalhadores mais jovens. No mesmo sentido, a fragmentação hodierna das organizações retira ênfase à abordagem coletiva, uma vez que em estruturas mais pequenas é mais fácil que o informal domine sobre o formal (Guest, 2004).

Criar um ambiente psicologicamente seguro, para expressar discordâncias ou entrar proactivamente em debate, é um fator crucial para o desenvolvimento de uma relação



positiva de trabalho. Permite uma abordagem humanizadora onde os líderes podem interagir com os trabalhadores dedicando atenção às necessidades mútuas e ajudando a promover comportamentos inovadores (Oliveira & Holland, 2020).

## 1.6. Gestão individual da carreira profissional

As organizações dependem do comprometimento, das capacidades e do desempenho dos seus trabalhadores. O desempenho organizacional depende das decisões e das condutas daqueles que realizam o trabalho e, mais exatamente, do grau de correspondência entre as especificidades das pessoas e as características das atividades desempenhadas (Morin, 2001). Como tal, uma análise da gestão das relações laborais não estará completa se não levar em conta a perspetiva do trabalhador quer do ponto de vista da perceção que tem da sua empregabilidade, como da gestão da sua carreira.

Para Baruch (1996) a carreira é um conceito que aponta para o desenvolvimento progressivo do individuo ao longo da sua vida profissional, com recurso a um conjunto de atividades e técnicas que são facilitadas pela organização, a qual terá uma preocupação assumida com a evolução da carreira dos seus trabalhadores. Segundo sugere London (1993), a motivação para escolher uma carreira é um constructo multidimensional, constituído por três conceitos: resiliência, consciência e identificação. A resiliência refere-se à capacidade de adaptação às mudanças profissionais, incluindo a aceitação de um novo emprego ou mudanças organizacionais, autoconfiança e predisposição para correr riscos. A consciência corresponde a uma visão realista dos objetivos de carreira, inclui noções de autoconhecimento, em particular dos potenciais e debilidades. A identificação de carreira relaciona-se com a intensidade com que as pessoas se definem em relação a ela, e pela organização em que trabalham. Estabelece-se também de acordo com o nível de imersão nas atividades profissionais, com o trabalho árduo, e a forma como as pessoas se perspetivam enquanto profissionais especializados, expressando orgulho no seu emprego.

A perspetiva de Loon (2021), sugere uma ampla relevância para a aprendizagem durante a carreira profissional, sendo aquela entendida como uma realidade que se gere durante toda a vida produtiva de um indivíduo. Advoga ainda, que a aprendizagem é omnipresente, que aprendemos no trabalho, e que isso intervém nas nossas carreiras as quais são também influenciadas pela cultura e pela sociedade. A noção de aprendizagem

de carreira significa que os indivíduos podem ver-se como um "eu empreendedor" que é capaz de mudar e transformar o seu nicho de empregabilidade, dependendo da trajetória da sua vida pessoal. Este argumento sugere que as práticas de aprendizagem dos indivíduos se tornam progressivamente mais importantes na preparação e desenvolvimento profissional em conjunturas críticas da sua vida ativa, tais como, quando se muda ou se cresce numa determinada carreira (Loon, 2021; Sannino, Engeström, & Lemos, 2016). Mais ainda, numa profissão como a engenharia biomédica, que tem características diferenciadas ao incluir dimensões interdisciplinares como o conhecimento médico, a engenharia eletrotécnica ou as tecnologias da informação. A interdisciplinaridade apela a uma necessidade de formação contínua, percebida pelas organizações e pelos trabalhadores como fulcral para o sucesso empresarial e para a carreira do empregado (Grimes, 2003).

Os diferentes tipos de organizações atraem, selecionam, e retêm diferentes tipos de pessoas. Na perspetiva defendida por Schneider (1987) no seu modelo ASA (*Attraction-Selection-Attrition*), são as pessoas que moldam os ambientes organizacionais e não as empresas que determinam os comportamentos dos seus trabalhadores. Desta forma, depreende-se que a imagem projetada pela organização é relevante para a captação de engenheiros que inicialmente se sentem atraídos pela profissão, e que desejam iniciar uma carreira iminentemente técnica. Por vezes, na evolução dessa carreira os engenheiros sentem-se limitados no seu crescimento, uma vez que apesar de perceberem que detêm o conhecimento sobre a operativa empresarial não detêm o poder para a alterar ou condicionar. Esta dinâmica conduz à busca de uma carreira de gestão que permita a evolução profissional pretendida (Oliveira & Costa, 2013; Schneider, 1987). Nem sempre, porém, a progressão de carreira se perspetiva num ideal de mobilidade vertical dentro da organização. A mobilidade horizontal pode ser importante se significar alteração do trabalho, trazendo diversidade, constituindo este, também, um movimento de carreira (Arthur B., Khapova N., & Wilderon P.M, 2005; Oliveira & Costa, 2013).

A dinâmica de evolução das perceções individuais de alguns indicadores objetivos de sucesso, tais como, a remuneração e a posição no organigrama, podem gradualmente perder o seu significado, em termos da hierarquia de necessidades da teoria de motivação humana, e níveis mais elevados de autorrealização passam a ganhar relevância (Maslow, 1943). Assim, o que é considerado hoje como uma necessidade de carreira que se encontra parcial ou totalmente satisfeita, pode revelar-se insuficiente ao longo do tempo, motivando a procura de novos desafios. Por exemplo, quando uma desejada identificação social não é preenchida, seja psicológica ou economicamente, seja em termos de emprego, de grupo ou

de organização, a relação torna-se assimétrica, e um indivíduo pode sair com o objetivo de se juntar a outros com valores e objetivos mais simétricos (Arthur B. et al., 2005; Oliveira & Costa, 2013).

Conforme consideram Vos & Buyens (2006), embora o indivíduo tenha um importante papel na gestão da sua carreira, esta situa uma forte responsabilidade por parte das organizações contemporâneas. Efetivamente, ao ponderarem as oportunidades que são oferecidas pela sua empresa, os profissionais assumem um conjunto de atitudes e comportamentos que influenciam a sua decisão de permanecer ou abandonar. A este propósito Vos & Buyens (2006) mencionam uma visão tradicional de emprego em que a gestão de carreira estava mais ligada a um percurso de evolução hierárquica. Esta perspetiva contrasta com a conceção moderna, que percebe a carreira ligada às necessidades sistémicas da empresa e a novos tipos de contrato psicológico.

A autogestão da carreira está habitualmente vinculada a um determinante de independência individual, a uma perceção de sucesso que pode ser pontual, continuada num período, ou ter um carácter persistente. Pode ser definida em termos de reconhecimento pessoal, comparativamente com outros ou sobre a forma de rendimento. A avaliação subjetiva do sucesso pessoal na carreira refere-se tanto à perceção dos outros como a um processo de internalização. Diferentes atores sociais têm diferentes aspirações de carreira e diferentes avaliações de sucesso em termos de segurança, local de trabalho, estatuto, promoção, acesso à educação, formação contínua e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Arthur B. et al., 2005; Hesllin, 2005; Oliveira & Costa, 2013). Quando o indivíduo tem uma ideia mais elaborada da carreira que quer realizar, tem mais nítido o que quer alcançar e de como o pode fazer. Isto será facilitado quer pelas políticas de GRH, quer pelo apoio que recebe da sua organização relativamente à concretização dos seus objetivos e das suas expetativas (Rodrigues et al., 2015; Vos & Buyens, 2006).

A perspetiva tradicional de carreira profissional, fundada no modelo clássico de relação laboral reciprocamente benéfica entre empregadores e empregados, é hoje um paradigma frequentemente posto em causa, quer pelas alterações decorrentes dos novos cenários empresariais, quer pelos atuais valores individuais do trabalho. Assim, novas noções de carreira têm surgido, ditando uma mudança do controlo das carreiras das organizações para os indivíduos. Esta realidade, reflete uma alteração de poder da organização para o indivíduo, conduzindo a um aumento de risco de perda de elementos chave da empresa, ou à diminuição da capacidade de gestão das suas carreiras (Rodrigues et al., 2015).

Na procura por uma orientação de carreira existem vários trajetos, entre os quais destacamos: a carreira sem fronteiras, que aponta para um número indeterminado de caminhos disponíveis ao profissional, que este vai ter de reconhecer como aproveitar de acordo com os seus objetivos de sucesso; e a carreira *proteana*<sup>6</sup>, uma abordagem autodirigida da carreira proximamente ligada aos valores e intenções individuais (Briscoe & Hall, 2006). A carreira sem fronteiras aponta para um estado de mobilidade do profissional, cujos limites não estão circunscritos a um único ambiente de trabalho, e que observam as oportunidades de sucesso para além das fronteiras de uma única organização. O estudo deste fenómeno aponta para a miríade de significados que podem estar na sua origem, como as redes de suporte para lá da organização, os aspetos pessoais e familiares e a própria interpretação do construto de carreira do indivíduo (Briscoe & Hall, 2006).

A carreira *proteana* apresenta um outro conjunto de características, em que a gestão daquela é pessoal e não organizativa, acumula diferentes experiências do indivíduo (desde a educativa, à formativa e a um percurso multifacetado de trabalho) e este persegue um estado de autorrealização que crie um grau de coerência pessoal. Para o indivíduo, o critério de sucesso na carreira *proteana* é interno, psicológico, e não externo (Hall & Moss, 1998).

Não é pretensão do nosso estudo aprofundar teoricamente as implicações de cada uma destas possibilidades de carreiras ou a forma como ambas se podem combinar nos diferentes contextos de carreira contemporâneos. No entanto, importa fixar que os perfis individuais marcam um trajeto pelo qual se está mais ou menos disposto a enfrentar um conjunto de desafios, mediado por outras tantas motivações.

---

<sup>6</sup> Relativa à capacidade de se metamorfosear, deriva de Proteu, deidade marinha da mitologia grega que podia assumir outras aparências.

## 1.7. Sumário

Neste primeiro capítulo apresentámos uma breve resenha histórica dos tópicos referentes ao comportamento organizacional e à gestão de recursos humanos, desde o período industrial de Taylor até à sociedade da informação que emerge no final do século XX. Referimos também o impacto da corrente de pensamento conducente à promoção da qualidade de vida no trabalho, e descrevemos a forma como a tecnologia impactou em muitos dos aspetos relacionados com o trabalho.

Descrevemos o conceito da prestação de serviços enquanto atividade económica, destacando o papel que assume na cocriação de valor com o cliente, e a forma como facilita uma visão empresarial focada no serviço, diversa daquela orientada para a venda de bens. Prosseguimos com a observação das singularidades do trabalho em campo, considerando a dispersão geográfica como fator condicionante de maior relevo, e sinalizando a relevância que o fator humano tem neste modelo de negócio. Neste conceito, debruçámo-nos sobre a formação e o investimento nos trabalhadores, como ferramenta promotora da sua retenção.

Após breve revisão de alguns modelos académicos de gestão de recursos humanos, que preconizam políticas estratégicas tendentes a aperfeiçoar o desempenho organizacional, detivemo-nos no modelo de ganhos mútuos proposto por David Guest em 2017. São analisados com detalhe algumas das dimensões relevantes desse modelo, com foco na leitura da gestão organizacional das empresas de prestação de serviços.

Por fim, é abordada a gestão da carreira dos técnicos de campo na perspetiva pessoal. São consideradas as diferentes expectativas de desenvolvimento profissional e evolução de carreira, bem como, a forma como os indivíduos a percecionam e controlam. Os aspetos de autogestão da carreira profissional são abordados em alguns modelos propostos na literatura.

## 2. Contrato Psicológico

Na literatura de RH o conceito de contrato psicológico (CP) é, frequentemente, utilizado como dispositivo analítico, para explicar os fatores que concorrem para uma relação laboral sustentável promotora da motivação e do comprometimento do trabalhador. Por norma, as relações de trabalho são modeladas por trocas económicas e, também, por uma série de expectativas mútuas, das quais as partes envolvidas podem não ser conscientes mas que, não obstante, governam a sua relação. Segundo Bal & Vink (2011) Cullinane & Dundon (2006), estas relações sociais constituem-se em torno de obrigações não discriminadas, e estabelecem-se numa distribuição desigual de recursos e de poder entre as partes.

O fenómeno como processo vinculativo não formal que concentra satisfação de necessidades entre diferentes elementos foi avançado em 1960 por Chris Argyris, um cientista americano dedicado ao estudo do comportamento e das organizações, na obra *Understanding of Organizational Behavior*. Nesta obra o autor propõe uma visão relativa aos acordos tácitos, ocultos e informais que ocorrem entre empregados e empregadores, porém, sem um conceito específico. Posteriormente, em 1962, no livro *Men, Management and Mental Health*<sup>7</sup>, o contrato psicológico surge referido como uma forma de acordo não escrito, envolvendo um pacto entre empregador e empregado sem a presença de expectativas formalizadas. Este tipo de pacto funcionaria como um precedente ao desenvolvimento de uma relação entre as duas partes. O conceito de contrato psicológico seria também abordado por Edgar Schein<sup>8</sup> e John Kotter<sup>9</sup>, cujas contribuições nos colocam perante a ideia de que o CP abrange duas dimensões, indivíduos e organizações, os seus deveres e direitos (Li & Dai, 2015).

No entanto, seria Denise Rousseau a concetualizar o contrato psicológico, referindo-o como *as crenças individuais relativas aos termos e condições de uma troca recíproca entre uma determinada pessoa e outras partes* (Rousseau, 1989). E complementa que, os assuntos chave desta permuta abrangem a crença de que foi feita uma promessa à qual foi concedida uma importância, ligando as partes a um conjunto de obrigações mútuas. Segundo a autora, o contrato psicológico destaca-se quando o indivíduo percebe que os

---

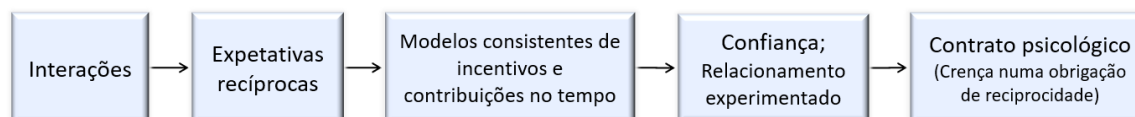
<sup>7</sup> Autoria: Harry Levinson; Charlton R. Price; Kenneth J. Munden; Harold J. Mandl; Charles M. Solley

<sup>8</sup> Psicólogo social americano com trabalho marcante no âmbito do desenvolvimento e cultura organizacionais.

<sup>9</sup> Académico americano na área da liderança e da transformação estratégica de negócio.

seus contributos obrigam a organização a uma reciprocidade, ou o inverso. A crença na reciprocidade manifesta-se como indicador da formação do CP, no entanto, Rousseau (1989) considera que o que constitui o contrato é a crença unilateral do indivíduo numa obrigação de reciprocidade, a qual não restringe as crenças das outras partes da relação.

Figura 1 - Desenvolvimento do modelo de contrato psicológico. Adaptado de Rousseau (1989)



A convicção na reciprocidade da relação laboral, quer relativa ao funcionário, quer relativa ao empregador, determina que a ação das partes seja influenciada por essa promessa, e por princípios de boa-fé, justiça e confiança, que se constituem como elementos fundamentais do tecido mais amplo do relacionamento entre as partes (Rousseau, 1989). Nesta lógica, as condições subjacentes ao CP são eminentemente subjetivas podendo incluir oportunidades de formação, progressão de carreira ou trabalhos mais desafiantes, face às quais o funcionário sentirá a necessidade de retribuir com lealdade, esforço e comprometimento (Rousseau, 1989; Schalk, De Ruiter, Van Loon, Kuijpers, & Van Regenmortel, 2018). Ainda segundo Rousseau (1989), quanto mais a relação se solidifica no tempo, seja pelos incentivos ou pelas contribuições, mais se reforçam o relacionamento entre as partes e a crença nas obrigações de reciprocidade. Neste sentido, admite-se que o contrato psicológico se foca no empregado e, também, que ele está ligado a um comprometimento do indivíduo para com a organização, e à crença de que uma retribuição futura irá acontecer com base num conjunto de valores manifestados e aceites, que estipulam uma obrigação de benefícios futuros. Por seu lado, a organização permite o contexto para a criação deste pacto pela perceção e interpretação justa que os seus gestores realizam do contrato psicológico com os trabalhadores.

Um estudo realizado por Conway & Coyle-Shapiro (2012), enfatizou o papel das relações de troca e ajudou a conhecer melhor o funcionamento da reciprocidade no contrato psicológico, nomeadamente, como os empregadores retribuem o comportamento do empregado e a importância do contexto organizacional nesse relacionamento. Segundo os autores, a natureza recíproca da relação de troca estabelece que o desempenho do funcionário antecipe o cumprimento do CP e, por sua vez, este determina esse desempenho.

Neste sentido, o contrato psicológico ajuda a compreender o desempenho do trabalhador e, por isso, essa reciprocidade depende da qualidade da relação. As conclusões dos autores apontam ainda para o papel moderador do apoio da organização, e para a sua variabilidade temporal. Assim, se inicialmente ajuda a suavizar os efeitos de uma quebra de contrato, com o decorrer dos anos de desempenho esse apoio torna o choque relacional mais violento e determina uma perceção mais marcada de violação. Ainda tendo em atenção o contexto organizacional, é de crer que a estabilidade organizacional funcione como promotora de uma proximidade entre empregado e empregador, colaborando na clarificação do relacionamento de troca.

Sendo que diversos autores se dedicaram a aprofundar as dimensões constitutivas do contrato psicológico, e que foram realizados diferentes estudos sobre as responsabilidades dos trabalhadores e as obrigações organizacionais, há que salientar o trabalho de David Guest, professor de psicologia organizacional e perito em gestão de recursos humanos do King's College de Londres, que tem extensa bibliografia no domínio das relações laborais e contrato psicológico.

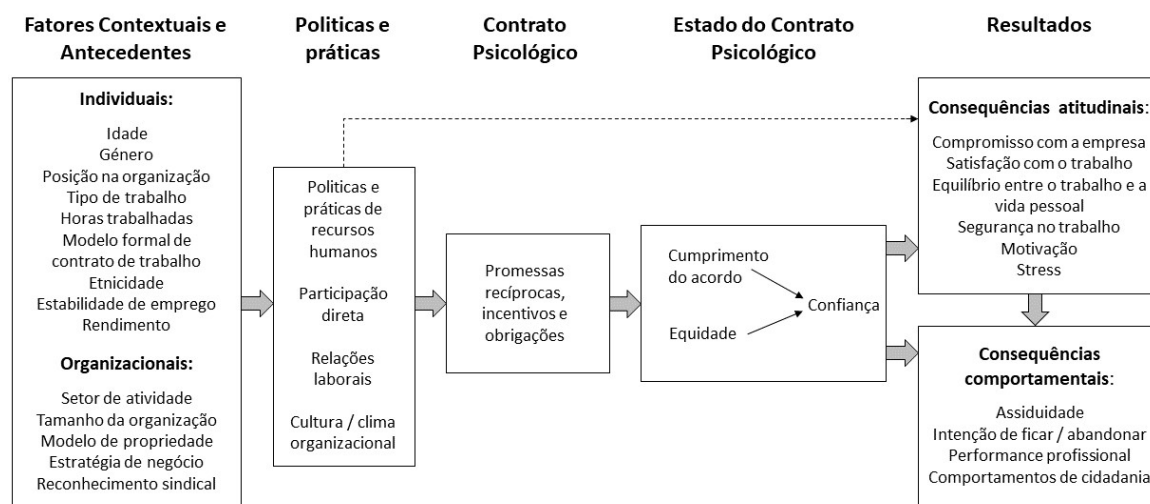
## 2.1. Modelo de análise das relações laborais no CP

Como modelo conceptual de uma estrutura analítica para descrever e perceber as dinâmicas associadas ao CP, o modelo proposto por Guest (2004) sugere um referencial que, partindo duma análise contextual, progride para uma observação de conteúdo, terminando na apreciação dos resultados da sua rutura ou da sua observância (Figura 2).

Num domínio onde vários elementos podem ser ponderados, desde as perspetivas do empregado, à estratégia de negócio, às práticas de gestão de recursos humanos, ou à cultura organizacional, Guest (2004) aponta para um contexto alargado aplicado ao CP, no qual estão implicadas as políticas da empresa e a influência destas na troca relacional e nas suas respostas. Assim, a evolução gradual que considera o contrato psicológico e o seu contexto, parte de uma base estrutural ao nível organizacional e, também, de um nível individual porque, como defende o autor, existem diferenças na resposta relacionadas com circunstâncias individuais e com os valores relativos ao trabalho ou à carreira.



Figura 2 - Modelo de aplicação do contrato psicológico na relação de trabalho. Adaptado de Guest, (2004).



Conforme explica, estas variáveis organizacionais e individuais destacam-se no lado esquerdo do modelo da figura 2, e colaboram não apenas na compreensão do conteúdo da troca que forma o contrato psicológico mas, também, nas respostas a ele (Guest, 2004). Elas podem incluir aspetos como o modelo de contrato ou o tipo de trabalho, por exemplo, avaliando-se, por exemplo, até que ponto a relação de trabalho pode ser relacional ou transaccional, no setor público ou no setor privado.

Ter uma compreensão clara do conteúdo permite perceber melhor as dimensões que intervêm no contrato psicológico. Estas encontram-se no centro do modelo, que para além do conteúdo inclui a forma como o CP se desenvolve, e em que medida são cumpridas as promessas e assumidas as obrigações, identificando os elementos que são mais valorizados e mais suscetíveis de quebra ou violação. Uma dessas dimensões, a equidade, pode ser vista como uma oportunidade, uma dimensão e uma consequência do contrato psicológico, o mesmo acontecendo com a confiança, embora esta possa ser abordada como uma consequência. A análise destas dimensões permite compreender o cumprimento positivo do CP e da reciprocidade, refletido numa perceção compartilhada por empregador e empregado sobre a natureza das promessas e obrigações. Na sequência do seu trabalho, o autor admite que equidade e confiança podem funcionar como mediadores entre o cumprimento ou quebra do contrato, e de consequências como o comprometimento e a intenção de abandonar, o que leva a considerar que ambas estão intimamente ligadas ao contrato psicológico. É neste sentido que o autor justifica o conceito de *estado do contrato psicológico*, que abrange o cumprimento de promessas e obrigações.

O final do modelo de aplicação do contrato psicológico orienta-se para os resultados ou consequências e, dada a atenção dominante à circunstância de quebra do contrato, é mais explorado quer quanto à perspectiva do funcionário quanto à da empresa. As consequências mais habitualmente abordadas, atitudinais e comportamentais, ocupam o lado direito do modelo. Argumentamos que, tanto a quebra como o cumprimento dos contratos psicológicos ocorrem diariamente e fazem parte da vida empresarial. No entanto, é importante saber quando estas ocorrências começam a ganhar relevância, porque elas afetam o comportamento do funcionário de maneira significativa. De igual forma, é necessário analisar as reações do empregador à violação percebida pelos trabalhadores (Guest, 2004).

Ainda neste trabalho o autor defende que o modelo de contrato psicológico permite compreender as relações de trabalho contemporâneas, por vezes, pontuadas por falta de defesa dos interesses comuns dos trabalhadores e por negligência, onde culturas organizacionais reificadas em modelos tradicionais subsistem. O contexto económico e social atual condiciona o estabelecimento de relações laborais mais humanas, mais flexíveis, em empresas cada vez mais especializadas. A natureza idiossincrática e variada das novas relações de trabalho aponta para cenários cada vez mais individualizados, com o crescimento de políticas de recursos humanos destinadas a promover vínculos entre o indivíduo e a empresa, determinando a necessidade de um quadro conceptual que permita analisar as relações de trabalho nestes contextos. Conforme assinala Guest (2004), o contrato psicológico parece ser capaz de responder a este desafio mantendo o foco nas atitudes, nas preocupações e no comportamento dos trabalhadores destas organizações.

## 2.2. A natureza dinâmica do contrato psicológico

Nos últimos anos vários autores abordaram o contrato psicológico, entre os quais Coyle-Shapiro, Pereira Costa, Doden, & Chang, (2019), Conway & Coyle-Shapiro (2012), Guest (2004) e Rousseau (1989). Nesta análise importa recuperar alguns elementos que possam traduzir a natureza dinâmica do contrato psicológico. No seguimento do anteriormente exposto, Rousseau, Hansen, & Tomprou, (2018) consideram que o contrato psicológico enquanto sistema de crenças representativo de perceções individuais face às suas obrigações e às de outros, destinadas a serem cumpridas sob a forma de dever e/ou

responsabilidades, envolve um processo de evolução temporal. Esta dinâmica é autorregulada por aspetos como os objetivos, a proximidade ou a experiência que, conjugadamente, tem uma função no acordo de troca entre o empregado e a organização, e que podem processar-se em quatro fases que se sucedem e se interligam: criação, manutenção, renegociação e reparação (Rousseau et al., 2018).

A fase de criação do contrato manifesta-se com a entrada do profissional na organização e o despertar de um estado de expectativas iniciais que se vão deparar e viver com um inevitável processo de socialização. Desta experiência nasce uma segunda fase de manutenção, que representa um momento de estabilização dentro daquilo que são o conjunto de interações e responsabilidades do funcionário na empresa. A fase de manutenção pode prolongar-se dentro do que é o ciclo vital sistémico no seio da organização, ou pode sofrer perturbações por circunstâncias várias. Segundo as autoras (Rousseau et al., 2018), as perturbações tem uma componente de afeto, percebida como um diferença positiva ou negativa entre o contrato psicológico e a experiência concreta e atual do funcionário. Face à identificação de uma diferença positiva, o CP desenvolve-se para uma fase de renegociação, enquanto o reconhecimento de uma diferença negativa suscitará uma fase de reparação. Em qualquer uma das circunstâncias, o indivíduo encontra-se completamente implicado num estado de mudança capaz de gerir ou conter as diferenças surgidas. É nesta fase de perturbação que o funcionário pode ter a perceção de uma quebra do contrato psicológico, porque a partir de dado momento notou que a organização falhou no cumprimento do acordo esperado.

Robinson & Morrison (2000), consideram que a quebra do contrato psicológico pode basear-se em duas causas principais: a renegação, em que o empregador abandona conscientemente a obrigação assumida com o empregado; a incongruência, em que empregado e empregador tem perceções opostas relativamente a essa obrigação. No seu estudo, Robinson & Morrison (2000) consideram que um terceiro elemento pode ter um papel interessante na perceção do trabalhador, a vigilância por parte deste relativamente ao desempenho do empregador face à manutenção do contrato psicológico. A vigilância pode ser explicada como o destaque dado ao controle ativo do cumprimento efetivo do CP, enquanto a perceção da sua quebra, e a intensidade da resposta emocional do trabalhador, progredem da própria interpretação da violação percebida. Relativamente a esta interpretação, os autores clarificam que existe uma distinção entre os conceitos de quebra e violação: a primeira é o conhecimento sobre um fenómeno, a segunda é uma experiência emocional que pode ou não acompanhar aquele conhecimento. Nem sempre a quebra é

sinónimo de uma experiência de violação, sendo que esta emerge, sobretudo, de uma interpretação emocional posterior à primeira.

Diferentes autores, como Coyle-Shapiro et al., (2019), Hofmans, (2017), Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep, & Hofmans, (2016), Vieira, (2007) apreciaram esta temática mencionando que a perceção de quebra contratual se desenvolve num processo bifásico, segundo o qual, inicialmente, o funcionário se devota num processo cognitivo de análise dos incidentes, a que sucede uma avaliação das emoções negativas por ele suscitadas. A forma como o trabalhador interpreta e responde a estas perturbações no CP constitui um processo reflexivo, exclusivamente intrapessoal, e é neste período que pode ser induzido o sentimento de violação contratual. A qualidade intrinsecamente ativa do CP permite que o indivíduo o interprete e reestruture continuamente de diversas maneiras, o coloque em causa ou o interrompa, num processo que decorre das interações laborais diárias. É esta alternância entre a consciência de satisfação e de rutura que, segundo os diversos autores citados anteriormente, sugere uma abordagem dinâmica do fenómeno, num continuum entre a perceção de cumprimento integral das obrigações contratuais e o incumprimento total das mesmas.

Voltando ao anteriormente exposto por Robinson & Morrison (2000), estes consideram que ao interpretar o cumprimento do contrato psicológico, o funcionário terá uma experiência emocional mais forte se perceber que a quebra do contrato daquele decorre de uma situação de renegação do que de uma situação de incongruência. Isto porque se na primeira ele pode culpar a organização, na segunda essa culpa perde intensidade pela relação entre o que foi percebido e o que é real. Por outro lado, a forma como o funcionário sente que foi tratado no seu processo de ligação à empresa também pode ser relevante na sua experiência emocional, e ser interpretada positivamente se perceber que foi valorizado e respeitado, existindo a tendência para atenuar a responsabilidade da empresa quando há a perceção de justiça nas relações entre empregado e empregador.

Entre os aspetos que tornam os trabalhadores mais propensos a perceber que o seu contrato psicológico foi violado, mencionados por Robinson & Morrison (2000), está a circunstância da sua organização apresentar um desempenho insatisfatório, de o próprio avaliar o seu desempenho como baixo, ou ainda quando não foi vivenciado um processo formal de socialização na empresa. Os trabalhadores também são mais propensos a perceber uma quebra de contrato se tiverem experiências anteriores de rutura, ou se existirem diversas alternativas de emprego no momento da contratação. A relação entre o desempenho do funcionário e a violação de contrato percebida sugere que os trabalhadores

podem ser mais propensos a experimentarem quebra do CP quando não estão desempenhando adequadamente ou, por outras palavras, quando a organização não está disposta a cumprir promessas devido ao fraco desempenho dos trabalhadores. Claro, é concebível que a causalidade funcione no sentido oposto: que os trabalhadores reduzam o seu desempenho em resposta a uma violação percebida. Aparentemente existe uma forma de 'reflexo', em que cada uma das partes do contrato mantém o seu compromisso apenas na medida que a outra parte o faça (Robinson & Morrison, 2000).

Em sequência ao anteriormente exposto, quer os recursos de comunicação utilizados no processo de seleção, quer a congruência do processo de socialização, são essenciais para que haja uma clarificação entre expectativas e realidade, e dos aspetos que vão participar do acordo e do contrato de trabalho a realizar. Esta temática foi abordada por Woodrow & Guest (2020), num estudo que abordou o percurso de socialização de novos profissionais e que, entre outras conclusões, considerou que o cumprimento e a quebra do contrato funcionam como um ponto de viragem no processo de socialização do funcionário, intervindo na sua integração na empresa e no seu futuro profissional. Segundo os autores, o cumprimento tardio durante a socialização age como um mediador corretivo, restabelecendo e congregando confiança, e fomentando a aproximação. Por seu lado, quando a quebra se desenvolve de forma tardia, e caso o funcionário tenha uma experiência passada semelhante, ele terá tendência a abandonar a empresa. Quebras de contrato psicológico que resultaram em intensas experiências de violação prejudicam os estados de confiança e o comportamento na organização, confluindo para pontos de viragem inesperados.

### 2.3. As dimensões do contrato psicológico

O quadro normativo que constitui o contrato psicológico ocupa um lugar central na vida profissional do funcionário, e abrange sentimentos de equidade e reciprocidade que apelam a um sentido de esforço dos trabalhadores à organização, sempre que percebem que esta retribui com os incentivos antecipadamente prometidos (Guest, 2004; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts, & Jegers, 2014). Por outro lado, quando a percepção é de incumprimento contratual, geram-se sentimentos conducentes a uma redução

da satisfação no trabalho, menor compromisso, diminuição dos níveis de desempenho e aumento do abandono voluntário.

Como já vimos, este cenário nasce de uma resposta emocional negativa que pode incluir sentimentos de violação do CP, marcados pela ideia de que a organização não está a respeitar as ações de reciprocidade esperadas. Não obstante o contrato psicológico ser um pacto implícito, a sua quebra significa que, de alguma forma, não foram honrados os seus termos. Também, revela uma falha das organizações no reconhecimento do valor de um funcionário e, eventualmente, na conceção de reciprocidade em que este acredita e considera justa. Esta rutura contratual faz despontar comportamentos prejudiciais que se refletem quer por parte do empregado quer por parte do empregador (Cullinane & Dundon, 2006; Hofmans, 2017; Rousseau, 1989).

O incumprimento dos termos de um contrato psicológico produz mais do que apenas expectativas não atendidas, sinaliza um dano no relacionamento entre a organização e o indivíduo, porque corrói a confiança implícita a este contrato. Afinal, esta só se desenvolve quando subsiste a convicção de que existe uma obrigação mútua relativamente às contribuições de cada uma das partes. Da perspetiva organizacional, torna-se fundamental o fomento de relações laborais saudáveis, uma vez que a justiça e, mais particularmente, a confiança servem como mediadoras entre o cumprimento ou a quebra do CP, e condicionam o resultado da relação laboral (Guest, 2004; Rousseau, 1989). Frequentemente, a interação entre os trabalhadores afeta os resultados organizacionais estratégicos, por isso, é importante a clarificação do papel do CP no desempenho de entidades de nível superior, como sejam os grupos de trabalho (Laulié & Tekleab, 2016). A este título, Gibbard, Griep, De Cooman, Hoffart, Onen, & Zareipour (2017), consideram que, no caso das equipas de trabalho, as perceções compartilhadas de quebra do CP criam um sentimento generalizado de descontentamento. Isto devido à rutura das expectativas formadas coletivamente, o que conduz a perceções individuais de inadequação ao trabalho e, conseqüentemente, à desvalorização das qualidades e esforços dos diferentes membros da equipe.

No domínio das relações laborais tanto os trabalhadores quanto as organizações têm obrigações mútuas, que se podem enquadrar em vários níveis, desde o transacional ao relacional. Os deveres transacionais trazem consigo instrumentos objetivos de troca para os quais o funcionário contribui com o seu tempo, esforço e conhecimento a favor da empresa e, reciprocamente, esta o remunera ou recompensa de forma idealmente justa. Neste nível fundamental do relacionamento laboral os termos do contrato são claros, fixos,

e o seu incumprimento por parte do empregador, geralmente, conduz ao abandono do empregado (Thompson & Bunderson, 2003). No âmbito relacional, as obrigações da empresa constituem-se num contexto socioemocional, com foco diversificado, que pode incluir aspetos como a formação, o desenvolvimento profissional, as possibilidades de promoção e a segurança do posto de trabalho. Neste domínio, a retribuição do trabalhador inclui o seu envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização, assim como, a observância de um papel profissional que inclua comportamentos cívicos adotados pela organização. Quando ocorre quebra contratual, a perceção da rutura é subjetiva, variável em intensidade e, por vezes, negociável. Neste contexto, e na perspetiva de Bal & Vink (2011) e Thompson & Bunderson (2003), a resposta do trabalhador a uma quebra do contrato psicológico inclui a redução do compromisso com a empresa e, também, condições para abandono voluntário.

## 2.4. A dimensão ideológica

A literatura científica atual sugere a inclusão de uma dimensão adicional por forma a alargar a perspetiva de possíveis valores de troca no CP. Nesta abordagem, uma forma de contrato “ideológico” representa a partilha mútua de um conjunto de valores ou propósitos que constituem o sentido de missão da empresa. Esta dimensão situa a organização como entidade credível com a obrigação de demonstrar o compromisso com causas socialmente aceites. Por seu lado, o funcionário deve incorporar estas causas e demonstrar um comportamento cívico condizente. Os termos desta componente do CP são subjetivos e geralmente negociáveis, ainda que possam existir aspetos que se configuram como questões emotivas com forte componente moral e, por isso, inegociáveis. Uma quebra contratual nesta dimensão do CP tende a transformar o trabalhador num “dissidente dos princípios da organização” e as respostas podem variar (Bal & Vink, 2011; Jones & Griep, 2018; Thompson & Bunderson, 2003).

A introdução do conceito de “valor ideológico” no contrato psicológico permite-nos considerar uma nova explicação possível para a eventual quebra de contrato, que se estende para além daquelas fornecidas pelas teorias sobre contratação transacional ou relacional. Esta troca, que agora se conceptualiza, incorpora obrigações focadas na partilha de uma

ideologia mais ampla, que é cultural ou socialmente compreendida, em vez de se limitar a uma relação entre o indivíduo e a organização (Thompson & Bunderson, 2003).

Nas relações construídas com base numa reciprocidade de valor ideológico, o funcionário e a organização partilham um mesmo compromisso, a favor de uma mesma causa, em formas subjetivamente iguais. Para o funcionário este apoio pode adotar a forma de iniciativas espontâneas de suporte, ou assumir comportamentos de alto compromisso e superação. Ao associar-se ao processo de reciprocidade, a organização fornece o contexto em que o funcionário pode contribuir direta ou indiretamente para a causa, enquanto publicamente manifesta apoio aos seus valores e aos seus trabalhadores, sinalizando desta forma um compromisso credível (Coyle-Shapiro et al., 2019; Jones & Griep, 2018).

Segundo Jones & Griep (2018), as organizações que se desenvolvem com base nesta troca caracterizam-se por formas de trabalho em torno de princípios e valores altamente emocionais, que exigem grande investimento pessoal, sendo mais suscetíveis de criar mecanismos capazes de induzir nos trabalhadores fenómenos de esgotamento. Neste grupo, podem incluir-se instituições de saúde e de educação, e organizações sem fins lucrativos, onde os trabalhadores poderão experimentar interações satisfatoriamente recíprocas com os seus empregadores, fazendo crescer naqueles a perceção de trabalho com significado. Conforme concluem os autores, não lutar pela defesa destes valores e princípios constituiria uma ameaça à identidade pessoal.

Devido à relevância pessoal das obrigações ideológicas, os trabalhadores tentarão corrigir o incumprimento destas, exercendo um esforço adicional de trabalho. As solicitações que, desta forma, se colocam exigem do indivíduo um esforço físico e mental sustentado, que pode ter efeitos colaterais negativos, uma vez que, a prazo, tal comportamento reiterado conduz ao esgotamento (*burnout*). Mesmo considerando que as solicitações de trabalho em si não são negativas, a crescente frequência destas requer o investimento de recursos e, portanto, esgota os níveis de energia dos trabalhadores, levando-os a tornarem-se mais suscetíveis a interpretar eventos negativos no trabalho como quebras contratuais do CP (Bal et al., 2017; T. Vantilborgh et al., 2014).

A dinâmica conducente à sobrecarga destes profissionais assenta em perceções repetidas de quebra do CP na sua vertente ideológica (CPi), e nos expedientes utilizados para compactuar com elas. Para responder a uma falha de suporte organizacional, o funcionário aumenta os seus esforços com comportamentos compensatórios no sentido de restabelecer o equilíbrio no CPi. Com o aumento das quebras do contrato são exigidos ao trabalhador aumentos subsequentes no esforço de trabalho, que se acumulam ao longo do



tempo. Estes trabalhadores começam a experimentar um colapso na sua capacidade de manter esse padrão porque o nível de recursos disponíveis permanece estável ou diminui, enquanto o esforço de trabalho exercido aumenta com o tempo. Cria-se assim um desequilíbrio entre as solicitações colocadas sobre o funcionário e os recursos disponíveis para lidar e manter o comportamento (Jones & Griep, 2018).

O trabalhador comprometido ideologicamente a uma causa subjacente ao trabalho da organização investe pessoalmente no seu trabalho, e espera que a organização retribua esse investimento. Quando tal não acontece, a pressão de continuamente colocar esforços altamente valiosos, com uma perceção de falta de reciprocidade, conduz a mudanças nos níveis de tolerância pessoal em relação ao aumento de trabalho, esforço e tensão acumulada. Esta pressão, resultado negativo de perceções acumuladas de quebra de CPi, pode ter consequências de longo prazo, em termos de desenvolvimento de *burnout* (Jones & Griep, 2018; Thompson & Bunderson, 2003).

No sentido de perspetivar adequadamente a relevância do CPi nas diversas vertentes da gestão empresarial, sublinhamos que a investigação empírica sobre o papel da dimensão ideológica, um novo constructo na pesquisa do contrato psicológico, ainda é escassa e, conforme assinalam Coyle-Shapiro et al. (2019), o trabalho publicado está limitado a voluntários, setor público e empresas sem fins lucrativos, o que levanta a questão da aplicabilidade do conceito de valor ideológico para empresas do setor privado.

## 2.5. A formação profissional

A procura de trabalhadores responsáveis com competências técnicas reconhecidas no mercado de trabalho excede a oferta, levando as empresas a adotar políticas de gestão de recursos humanos tendentes a fomentar a retenção dos seus profissionais mais hábeis.

O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional<sup>10</sup>, assinalou um crescimento de 2 milhões de empregos para trabalhadores de áreas técnicas, nomeadamente, das tecnologias da informação, na União Europeia durante a última década. Estima-se que até 2030 venham a existir mais 1,75 milhões de vagas para profissionais de áreas tecnológicas, sendo que o principal destaque recai sobre as que se referem às

---

<sup>10</sup> CEDEFOP – EU Skills Panorama; <https://skills Panorama.cedefop.europa.eu/en> - Acedido em 29/10/2021

tecnologias de informação (Michael Servoz, 2019)<sup>11</sup>. Nesta conjuntura exigente, a manutenção de relações profissionais positivas com os trabalhadores constitui um ativo intangível e duradouro, que serve de forma eficaz o empregador, acarretando benefícios refletidos em menor rotatividade de mão de obra e níveis mais altos de atração de candidatos a empregos (Guest, 2017).

Contrariamente às empresas de serviços em massa, que baseiam o seu modelo de negócio na manutenção de baixos custos conseguidos com recurso a trabalhadores indiferenciados ou em sistemas de autoserviço suportados por máquinas, as empresas de serviços profissionais competem no mercado com recurso a meios de conhecimento cada vez mais herméticos, o que exige por parte dos profissionais altos níveis de envolvimento e de conhecimento (Boxall & MacKy, 2009). Desta forma, a retenção de trabalhadores competentes e criativos é uma preocupação permanente das empresas de cariz tecnológico. A principal razão para este cuidado decorre do investimento em formação técnica específica, que a empresa proporciona aos seus profissionais, a fim de lhes garantir um conjunto de competências essenciais à realização das tarefas que lhes estão atribuídas. Esta formação torna-se indispensável pela alta especialização das tarefas, e é agregada após a formação académica, elemento fundamental de base para o saber fazer. Os processos de formação e aperfeiçoamento profissional exigem um esforço económico relevante por parte da organização, assim como, a redução da capacidade produtiva, uma vez que a formação decorre durante o horário laboral. O investimento empresarial no desenvolvimento profissional dos seus trabalhadores aponta, explicitamente, para o êxito da *performance* organizacional e o sucesso comercial e, em conjunto, está implicitamente direcionado para a promoção de sentimentos de lealdade e de pertença, fortemente conotados com os objetivos de retenção dos trabalhadores. Neste contexto, os benefícios percebidos pelos candidatos sobre o emprego e sobre os atributos organizacionais, por exemplo, o ambiente de trabalho ou o tipo de trabalho, têm um efeito direto e positivo sobre o interesse que as empresas suscitam enquanto empregadoras (Oliveira & Holland, 2020).

Como sublinham diferentes autores, o investimento das organizações na formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores realiza-se numa lógica de troca e reciprocidade

---

<sup>11</sup> “Cedefop, the European Centre for the Development of Vocational Training, expects that between 2016 and 2030 there will be over 151 million job openings, with 91 % being created due to replacement needs and the remaining 9 % due to new job openings. In the same period, there will be over 1 750 000 job openings for ICT professionals. For comparison, the total employment in this occupation was 3 868 569 people in 2016”.

que procura fazer crescer nestes um compromisso de lealdade. Um maior investimento no desenvolvimento de carreira será retribuído com um maior apego à organização (Rodrigues et al., 2019). Segundo Demirtas & Akdogan (2015), a chamada gestão de talento pelas empresas envia aos seus trabalhadores mensagens positivas que remetem o apreço daquelas por eles, pelo seu valor e pelo reconhecimento pelo seu esforço, e que compelem os trabalhadores a uma disposição para retribuir sob a forma de atitudes positivas. Boa parte das expectativas de empregadores e empregados gira à volta deste conceito de troca: a empresa providencia formação na expectativa de reter o trabalhador e, de forma harmónica, este percebe os contornos de uma valorização para a sua carreira, de maior segurança, conforto material e pessoal, e evidencia sentimentos de pertença e de apego à organização. Esta dinâmica adequa-se numa agenda de promoção do bem-estar dos trabalhadores, promovendo a sua emancipação e, ao mesmo tempo, aceitando pragmaticamente a necessidade de buscar benefícios mútuos para os trabalhadores e a administração (Grote & Guest, 2017).

Atendendo a esta realidade, podemos perspetivar o investimento na formação dos trabalhadores como uma estratégia de recursos humanos bastante compensatória. No entanto, tendo em conta o aporte de valorização dos profissionais no mercado de trabalho, por vezes, deparamo-nos com o efeito perverso produzido por esse investimento, a fuga de talentos, uma vez que existe o risco de potenciar a empregabilidade externa. Embora o investimento que uma organização dedica à formação dos seus trabalhadores seja essencial ao seu alto desempenho, ele também potencia a sua empregabilidade externa. Desta forma, a empresa expõe-se à condição de ficar privada deles para uma empresa concorrente sem, previamente, ter sido recompensada ou ter criado valor com esse investimento (Rodrigues et al., 2019). Ainda assim, a experiência indica que o empenho da organização na valorização dos seus recursos humanos não deixa de ser compensatório. Em particular, para aqueles que se envolvem na construção de uma carreira, que são proativos, que desejam sustentar a sua posição na empresa e melhorá-la no futuro. Encontramos neste caso, por exemplo, os recém-licenciados e jovens trabalhadores, que valorizam o desenvolvimento da carreira, que irão compensar o investimento da empresa, afirmar o seu compromisso em paralelo com o crescimento da organização, e tornar mais remota a intenção de abandonar a empresa (Rodrigues et al., 2019).

O aperfeiçoamento dos trabalhadores não se deve restringir apenas à formação profissional e ao desenvolvimento das suas competências especializadas. Na estratégia mais abrangente de promoção do bem-estar associado ao trabalho, ganha relevância a

progressão das capacidades associadas às competências sociais, as quais terão sempre um lugar importante num portfólio formativo eficaz. Assim, o desenvolvimento de competências pessoais ou *soft skills*, são particularmente relevantes pelo seu papel na construção de inter-relações e, simultaneamente, pelo que representam como fator de sucesso pessoal (Heckman & Kautz, 2012).

A economia do conhecimento do século XXI exige um conjunto de novas competências, que não inclui apenas habilidades técnicas mas, também, habilidades sociais como a resolução de problemas, habilidades analíticas, aprendizagem em grupo, trabalho em equipe e comunicação eficaz (Fajar & Hidajat, 2012). Para satisfazer esta necessidade, a formação e a educação são moderadores elementares da economia do conhecimento. Trabalhadores formados e qualificados são essenciais para criar, compartilhar, disseminar e usar o conhecimento de forma eficaz.

## 2.6. O papel da confiança na relação laboral

A importância da confiança nas relações de trabalho tem sido amplamente evidenciada, pelo seu valor para o sucesso das dimensões afetivas e socioprofissionais dentro das organizações e entre organizações distintas (Guest, 2004). A ligação da confiança com comportamentos positivos apoia e suporta a realização dos objetivos organizacionais, o que se repercute na premissa central da gestão de recursos humanos, preocupada em estruturar as interações humanas no contexto organizacional, para maximizar o seu desempenho. Outra perspetiva a salientar é o corelacionamento positivo da confiança com o compromisso afetivo, um preditor relevante do absentéismo e do afastamento (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Saunders, Isaeva, & Hughes, 2019).

A confiança é um fenómeno complexo e multidimensional, com significados heterogéneos. Sendo habitualmente definida de forma díspar, o conceito de confiança interpessoal congrega, por um lado, significados familiares e análogos, por outro lado, interpretações inusuais que ajudam a expandir, clarificar ou, tão somente, descrever situações e relações envolvendo o conceito de confiança. Em parte, esta complexidade decorre de ter sido estudada em disciplinas tão variadas como a psicologia, a economia, a filosofia, a sociologia e a ciência política, que abordaram o conceito à luz das suas próprias lentes e filtros (Jaakson et al., 2019; Saunders et al., 2019).

Como ponto de partida, adotamos a perspectiva de Mayer, Davis, & Schoorman, (1995) que, originalmente, definiram a confiança como a disposição de uma pessoa para ser vulnerável às ações de outra pessoa, com base na expectativa de que a outra realizará uma ação particularmente importante para a primeira, independentemente da capacidade de a monitorizar ou controlar. Nesta conceptualização, a vulnerabilidade identifica-se como a predisposição para correr riscos por parte daquele que confia, concluindo-se que a confiança acarreta intrinsecamente o risco de perder algo importante. Neste modelo integrativo de desenvolvimento de confiança organizacional entre indivíduos, abarcam-se os componentes de competência, benevolência e integridade (Mayer *et al.*, 1995). O primeiro elemento, designado por competência, refere-se ao conhecimento técnico, habilidades, aptidões e características, que aquele em que confiamos possui e que o capacitam para realizar tarefas que dizem respeito à relação de confiança específica. Já a benevolência entende-se como a medida em que aquele em que confiamos é benigno ou bem-intencionado, e deseja fazer o bem para quem confia, geralmente, sugerindo alguma forma de ligação emocional. Finalmente, a integridade relaciona-se com a perceção do respeito pelos princípios de quem confia, e como estes são complementados de forma consistente, em termos de justiça e honestidade por parte do recetor da confiança (Mayer *et al.*, 1995; Saunders *et al.*, 2019).

Partindo da definição original de Mayer *et al.* (1995), recuperamos a revisão dos conceitos por Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, (1998) com pormenorização da conjuntura em que devemos falar de confiança. Para estes autores, surgem como condições essenciais a existência de risco e a interdependência entre os intervenientes envolvidos, sendo estes componentes essenciais para que se possa falar de confiança numa relação. A ligação entre confiança e risco emerge de uma relação recíproca: por um lado, o risco cria uma oportunidade para a confiança, o que leva a correr riscos; por outro lado, assumir riscos fortalece o sentimento de confiança, quando os resultados esperados se materializam. A segunda condição necessária, a interdependência, determina que os interesses de uma das partes não podem ser alcançados sem a dependência do outro (Rousseau *et al.*, 1998). Quando existe esta correlação entre os constituintes do grupo de trabalho, entendida como um alto grau de confiança, exorta a sensação de que a equipa pode tomar decisões em conjunto, e pode partilhar ideias sem medo de críticas (Costa, Fulmer & Anderson, 2018). A teoria diz-nos que esta abertura a novas ideias, e o ambiente colaborativo que lhe advém, estimulam a criatividade (Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015), sendo esta, na perspectiva destes autores, fator chave para o sucesso organizacional.

Com base nestas afirmações, concebemos a confiança no contexto das equipas de trabalho como antecedente fundamental de um clima organizacional positivo, estimulador da criatividade e da cooperação, fatores chave para a *performance* empresarial.

### A natureza dinâmica da confiança

Para uma análise da dinâmica da confiança no seio do grupo, devemos atender ao seu carácter plurifacetado e complexo, enquanto estado psicológico influenciado pelas intrincadas relações entre expectativas, intenções e disposições (Costa, A. C. Fulmer, C. A. & Anderson, N. R. 2018; Jaakson et al., 2019). Como um constructo transformacional a confiança pode sofrer alterações ao longo do tempo. Quando existe interação pessoal em ambientes de trabalho partilhados ela tende a ampliar-se com o tempo, no entanto, em grupos de trabalho dispersos a dinâmica pode ser diferente. Nestes grupos, encontramos altos níveis de confiança inicial e, ao longo do tempo, esta estabiliza ou deteriora-se (Jaakson *et al.*, 2019). No entender destes autores, esta dinâmica sugere que, progressivamente, se desenvolve neste contexto, algum tipo de fragilidade da confiança.

Segundo Ferrin, Bligh, & Kohles, (2008), a natureza dinâmica da confiança, propicia a manifestação de ciclos de perceção de confiança e de cooperação percebida que se realimentam numa espiral ao longo do tempo. Resultado da essência ativa e recursiva deste fenómeno, esta realimentação, que se pretende positiva, instiga que a cada conduta de confiança corresponda uma atitude cooperativa que, por seu turno, gera mais confiança. No entanto, o inverso também é verdadeiro, isto é, se os ciclos forem pautados por falta de confiança poderão dar origem à inexistência de cooperação, induzindo uma espiral negativa que conduz à degradação da relação de confiança.

### Confiança e cooperação

Confiança e cooperação são fenómenos distintos. A cooperação é possível mesmo sem a presença da confiança, sempre que existam mecanismos de controle externo que garantam a primeira prescindindo da vulnerabilidade inerente à segunda. Frequentemente, os atores envolvidos em diferentes configurações organizacionais têm motivos para cooperar uns com os outros, com o objetivo de maximizar o interesse coletivo, sendo este

também o caminho para maximizar o seu interesse próprio. Embora a confiança possa induzir um comportamento cooperativo, esta não é uma condição necessária para que a cooperação ocorra. Um funcionário pode cooperar, inclusivamente, agindo como se confiasse em alguém, em quem na realidade não confia: por exemplo, a motivação para a cooperação pode nascer da ação punitiva de um gestor autocrático face à falta de cooperação de um funcionário. Este tipo de coerção pode ser autodestrutivo, pois embora logre decretar a “cooperação” em situações específicas, também aumenta a probabilidade de atitudes traiçoeiras e a deserção (Ferrin et al., 2008; Mayer et al., 1995)

Na verdade, a cooperação constitui uma variável interveniente fundamental no alicerçar de relações de confiança mútua entre os indivíduos. As perceções de confiança e a cooperação estão intrinsecamente relacionadas, numa relação complexa que evolui ao longo do tempo, fundamentalmente, impactada pelas interações iniciais dos intervenientes. Segundo argumentado por Ferrin et al., (2008) e Yang, (2014), a literatura apresenta observações empíricas que, corroborando esta teoria, acentuam a importância de como as dinâmicas de confiança conduzem à solidariedade entre os membros do grupo, promovendo ciclos recorrentes de cooperação bem-sucedida a qual, por sua vez, influencia positivamente os níveis de confiança.

### Confiança versus controlo

Trabalhar em grupo envolve interdependência, ficando cada indivíduo dependente de outros para atingir os seus objetivos pessoais e organizacionais. Esta interligação acarreta um risco inerente à possível quebra de confiança nas relações de trabalho, o que potencia comportamentos egoístas ou litigiosos. A quebra de confiança não deve ser confundida com desconfiança, uma vez que a assunção de que confiança e desconfiança são os extremos opostos do mesmo constructo bipolar, não é universalmente aceite na literatura consultada, existindo mesmo a concetualização dos dois como constructos distintos (Costa *et al.*, 2018). Com base neste princípio, doravante iremos referir-nos à quebra de confiança ou, em alternativa, à existência de baixos níveis de confiança.

Quando são traçados objetivos para o grupo geram-se expectativas na persecução de metas comuns, por vezes, de execução complexa, e favorecem-se tensões na confiança pré-existente, frequentemente, colocando em risco a coesão do grupo. Conhecedoras do potencial disruptivo destes cenários, e receando as consequências daí decorrentes, as

empresas inclinam-se, por vezes, para estratégias de minimização deste risco, utilizando mecanismos de controlo. Estes processos internos têm sido descritos como substitutos fracos e impessoais para a confiança. Na verdade, embora estas medidas possam trazer legitimidade organizacional, frequentemente, são ineficazes (Mayer et al., 1995; Yang, 2014). Assim, não devemos olhar a confiança como um mecanismo de controlo, mas como um substituto para esse controlo. Este surge apenas quando o nível de confiança adequado não está presente. Um forte sistema de controlo organizacional pode, inclusivamente, inibir o desenvolvimento da confiança, uma vez que as ações de um funcionário em quem se confia, podem ser interpretadas como respostas a esse controlo, em vez de sinais dessa mesma confiança (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

A criação de mecanismos de controlo deve receber particular atenção, uma vez que pode sinalizar a ausência de confiança e, assim, dificultar o seu aparecimento, dado o limitado grau de dependência que se desenvolve entre os intervenientes. Existe mesmo uma aparente incompatibilidade entre controles rígidos e expectativas positivas relativamente às intenções da outra parte (Rousseau *et al.*, 1998). No limite, arriscamos a criação de um círculo vicioso na relação entre a administração da empresa e os trabalhadores. Neste caso, apercebendo-se do comportamento descuidado dos trabalhadores, a direção impõe fortes controles de supervisão, os trabalhadores respondem à redução de autonomia subvertendo os mecanismos de controle, e a direção contra-ataca com controles ainda mais estritos. O resultado é uma divisão crescente entre a gestão da empresa e os trabalhadores, e uma insatisfação de todos numa conduta de ética duvidosa (Mowshowitz, 2003).

Pelo exposto, os mecanismos de controlo do trabalho, as intervenções da gestão e as políticas de recursos humanos influenciam os níveis de confiança dentro das organizações. Se corretamente administrados, fomentam uma cultura de alta confiança, implementando práticas de recursos humanos conducentes a uma comunicação franca, ao empoderamento e à promoção de um ambiente de trabalho justo, devendo existir uma demonstração persistente do compromisso com estas práticas (Saunders et al., 2019).

O conceito de uma relação de trabalho positiva, aqui defendido, é um complemento indispensável para as práticas de RH orientadas para o bem-estar dos trabalhadores, aceitando que deste estado de bem-estar depende também o sucesso da organização (Guest, 2004, 2017; Oliveira & Holland, 2020).



## A confiança e a liderança

O líder assume um papel central na vida do grupo, pois é através dele que se definem e comunicam os objetivos e as estratégias da organização empresarial. Os líderes potenciam as suas equipas de trabalho quando estabelecem com clareza os objetivos e os processos, quando exercem liderança colaborativa evidenciando comportamentos éticos, delegando e empoderando aqueles com quem trabalham, e quando constroem a confiança no seio da equipa (Stoverink, Kirkman, Mistry, & Rosen, 2020). Muitas vezes, o grupo vê nas ações da liderança indicadores de confiança, por exemplo, a forma como se estabelecem relações de confiança com um determinado colega de trabalho vê-se afetada pela extensão em que esse mesmo colega é confiado pelo líder. Nesse sentido, os líderes podem fornecer modelos para o comportamento de cada membro da equipa, uma vez que desempenham um papel fundamental, normativo e impulsionador de um clima organizacional que se pretende positivo (Yang, 2014). No contexto da dinâmica de confiança, a liderança surge como um conceito abrangente, que pode incluir outras conceptualizações hierárquicas, mas nas quais predomina a cognição do líder como alguém que orienta um grupo de pessoas ou uma organização, e que os habilita para a transformação dos processos de trabalho (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

As dinâmicas de poder desempenham um papel importante como influenciadoras da confiança nas relações interpessoais. Por exemplo, a relação entre gestor e colaborador é constringida necessariamente pelos papéis que ambos desempenham. Quem deposita confiança considera, geralmente, os desequilíbrios de poder antes de se tornar vulnerável aos outros (Mayer et al., 1995). Como precedente desta atitude encontramos a incerteza associada à vulnerabilidade, que conduz ao desenho de estratégias destinadas a minimizar o risco inerente ao processo de confiança organizacional. Na realidade, a assunção de risco numa díade não equitativa difere da relação interpares, uma vez que é afetada pelos princípios e práticas organizacionais vinculados à posição hierárquica de cada um dos dois elementos. Grandes desequilíbrios de poder tendem a obstruir a confiança, embora este impedimento seja moderado pela forma como a chefia exerce o poder (Saunders et al., 2019). Como moderador primário dos efeitos deste bloqueio, mencionamos a integridade hierárquica para a qual quem lidera deve estar orientado, fomentando relações de transparência e honestidade que podem ser particularmente eficazes dada a importância da integridade nas relações baseadas no líder (Colquitt et al., 2007).

Cabe ao líder proceder a uma abordagem inicial de todas as problemáticas de poder, confiança e justiça no seio do grupo, como base para desenvolver um contrato psicológico positivo, que permita passar de uma conjuntura de trabalho de baixo nível de confiança para dinâmicas de alta confiança. Esta conjuntura, beneficia os relacionamentos entre companheiros de trabalho e, também, a relação com a liderança. Se os líderes desejam atingir níveis mais elevados de desempenho que só se atingem com confiança e colaboração, eles devem demonstrar a sua confiança nos outros antes de pedir a confiança deles (Colquitt et al., 2007; Ferrin et al., 2008; Guest, 2004).

Os sinais habituais para evidenciar a confiança por parte da liderança passam por uma franca partilha da informação, pela redução da monitorização da execução da tarefa e pela opção em delegar. Esta escolha, basilar em equipas de trabalho dispersas, poderá ser fundamentada em relações de confiança mais calculistas ou mais intuitivas, mais abstratas ou mais idiossincráticas, combinando aspetos cognitivos ou emocionais. No entanto, deve dar liberdade ao recipiente da confiança, a fim de que este se concentre nas tarefas delegadas e não consuma energia e tempo na monitorização dos outros (Colquitt et al., 2007; Saunders et al., 2019). Definir a tarefa ou o objetivo conjuntamente com a fundação de compromisso na equipa de trabalho independente, permite liberdade dentro de fronteiras previamente definidas, capacitando o grupo para a resolução interna dos seus problemas e a reengenharia dos seus processos (Handy, 1995). Esta autonomia criativa, produto da delegação de tarefas em ambientes de alta confiança, reveste-se de especial relevância uma vez que configura uma vantagem competitiva importante. Conforme salienta Watson (2008), não é o controle sobre a técnica que dá a um grupo vantagem profissional, mas sim o controlo sobre um *sistema de conhecimento norteador por ideias* que permite que os membros de uma profissão se defendam.

## 2.7. Sumário

Neste capítulo apreciamos os aspetos que compõem o contrato psicológico, que é perspectivado como um fenómeno vincutivo não formal que centraliza a satisfação de interesses entre as diferentes partes. Denise Rousseau, em 1989, concetualizou o contrato psicológico como um conjunto de crenças individuais que se ocupam dos termos e condições de uma troca recíproca entre uma determinada pessoa e outras partes (Rousseau, 1989). Decorrente desta matriz, o contrato psicológico tem implicada uma perceção de reciprocidade que emerge da confiança que subsiste na relação entre empregado e empregador, na qual habitam princípios de boa-fé e justiça. Originalmente o CP foca-se no empregado e no seu comprometimento com o empregador, o qual elabora o contexto para o cumprimento do pacto, baseado em valores manifestados e aceites.

Mais recentemente David Guest (2004), constrói um modelo de análise do contrato psicológico com base em três construtos: fatores contextuais (disposições organizacionais e individuais); conteúdo (políticas e práticas organizacionais determinantes do estado do contrato psicológico); e resultados (sob a forma de consequências atitudinais e comportamentais do empregado). Pela sua natureza dinâmica constata-se que o CP tem uma evolução que é influenciada por objetivos, proximidades e experiências que se estabelecem entre empregado e empresa. Sendo que o CP se forma a partir da entrada do empregado na empresa ele poderá desenvolver-se positivamente (cumprimento) ou negativamente (quebra). Esta circunstância é sempre percebida pelo empregado como uma perturbação que põe à sua frente diferentes elementos, e onde a confiança sempre surge como moderador constante de reciprocidade entre aquele e o empregador.

## Parte II – Gestão do contrato psicológico de técnicos de campo em Portugal

### 3. Os técnicos em empresas de tecnologia de saúde

O serviço de campo é um domínio de particular importância na atividade económica das empresas de tecnologias da saúde. Atualmente, a influência desta especialidade tem vindo a acompanhar os processos de modernização ao nível de novos equipamentos, novas tecnologias e novas ferramentas de trabalho, no sentido de que um conjunto de bens assumam um papel positivo crescente no encontro com os interesses dos seus clientes.

A logística de manutenção, instalação e reparação de equipamentos, a par da gestão de equipas, formação e materialização de contratos, distribuição de tarefas e realização de relatórios, constituem algumas das ações diárias dos engenheiros técnicos de campo das empresas de tecnologias de saúde. Nesta dinâmica, a manutenção de uma relação de proximidade e confiança com os clientes, os serviços de saúde, assume um papel relevante.

No estudo que vamos apresentar, focamos a presença dos engenheiros técnicos de campo como trabalhadores particularmente qualificados e treinados, com competências técnicas e humanas essenciais, que os apoiam na gestão de um diferenciado nível de exigências, e cujo trabalho se desenvolve em vários locais. Assumindo o valor transversal destes trabalhadores, enquanto representantes da sua empresa e no seu papel junto dos clientes, sublinham-se os aspetos que se colocam à sua rotina diária, aos seus desafios profissionais e às metas que constituem o âmbito do seu apoio aos serviços de saúde e à sua relação com as empresas onde trabalham

#### 3.1. Objetivos da investigação

O objetivo principal deste trabalho é *conhecer determinantes do contrato psicológico que concorrem para que técnicos de campo permaneçam nas empresas de*

*prestação de serviços onde trabalham*. Tendo em conta a diversidade de empresas e a ampla população existente destes profissionais, a nossa atenção volta-se para os trabalhadores de empresas de serviços de equipamentos médicos nas áreas de imagiologia e cuidados críticos.

O conhecimento das motivações para a permanência dos trabalhadores contribui para que a gestão possa implementar políticas efetivas conducentes à sua retenção, conseguindo desta forma benefícios importantes para a organização. Das vantagens decorrentes destas políticas, salientamos as inerentes à preservação do investimento efetuado em formação técnica específica que o trabalho destes profissionais exige. Por outro lado, previne-se a erosão da memória organizacional, elemento fundamental para a correta execução dos processos produtivos, que são objeto de constante escrutínio num setor regulado como é o setor dos equipamentos médicos. Reduz-se também a probabilidade de perda de conhecimento e de talento para as empresas da concorrência que, por regra, são destinatárias destes trabalhadores. Finalmente, o abandono (*turnover*) destes trabalhadores determina o início de um processo de seleção para a sua substituição, ação associada a diversos custos indiretos decorrentes do envolvimento do departamento de RH e da gestão.

O conceito de retenção dos profissionais, entendido como um conjunto de iniciativas promovidas pela administração de uma empresa para manter os seus trabalhadores e reduzir o abandono (*turnover*), depende de uma cultura e de um clima organizacionais atentos às necessidades e aspirações dos seus trabalhadores. É nesta análise que reside o objetivo desta dissertação. Pretendemos identificar as variáveis determinantes da retenção dos técnicos de campo nas empresas de equipamentos médicos. Argumentamos que o conhecimento desta problemática específica é reduzido, atendendo às reduzidas dimensões do mercado profissional em análise, e à fragmentação<sup>12</sup> característica do mesmo. Esperamos clarificar as características de uma classe profissional com especificidades relativas à autonomia e a uma forma de trabalho colaborativo em grupos dispersos que escapa a análises mais convencionais. Nesse processo pretendemos evidenciar caminhos que estabeleçam futuras opções de pesquisa, as quais permitam elevar o conhecimento sobre os temas aqui abordados. Atendendo a estes propósitos vamos

---

<sup>12</sup> Segundo o COCIR, associação comercial sem fins lucrativos, representante das indústrias de equipamentos de imagiologia, radioterapia, tecnologias da informação para a saúde, e de electromedicina, 95% das empresas de equipamento médico são PMEs. <https://www.cocir.org/our-industry.html> (acedido em 07/06/2021).

apresentar em seguida aquela que nos surge como metodologia de eleição para trabalhar o nosso objetivo de estudo.

### 3.2. Metodologia

O papel primordial da pesquisa científica está vinculado ao empenho humano em entender o mundo que nos rodeia. “Investigar é assim uma atividade que pressupõe algo que é investigado, uma intencionalidade de quem investiga e um conjunto de metodologias, métodos, e técnicas para que a investigação seja levada a cabo” (Coutinho, 2018 p. 6). Em linha com os objetivos desta dissertação, iremos apresentar os passos e recursos envolvidos nesta investigação partindo do seu desenho metodológico.

Quando é escasso o conhecimento científico sobre o grupo, processo, atividade ou situação que se deseja examinar mas, ainda assim, existem motivos para acreditar que contém elementos que valem a pena descobrir, adequa-se o recurso a um estudo exploratório (Stebbins, 2001). Alegamos que o conhecimento dos fatores relevantes na prossecução ou quebra do contrato psicológico, no que diz respeito aos profissionais técnicos de campo (FSE) das empresas de tecnologia médica, é reduzido, tal como pode pudemos comprovar durante a fundamentação sobre este tópico. Argumentamos também que a singularidade deste setor, com profissionais habilitados em engenharia, contudo, integrados em grupos multidisciplinares hospitalares (WHO, 2017), recomenda uma análise particular atendendo à especificidade do seu trabalho em diferentes e complexos cenários na prestação de cuidados de saúde.

Desta forma consideramos que a nossa investigação se enquadra num estudo exploratório descritivo. Para o efeito concebemos uma abordagem qualitativa cujo “objetivo é compreender e encontrar significados através de narrativas verbais e de observações” (Bento, 2012 p.1). Estes tipos de estudo têm como características principais a flexibilidade, e a informalidade. Procura-se obter o primeiro contato com a situação a ser pesquisada, sendo o seu objetivo geral a descoberta, situação apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenómeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes. Um estudo exploratório deste tipo aponta o caminho para pesquisas mais refinadas sobre o tópico em análise. Atendendo a estes propósitos agora enunciados, alegamos como

adequada a metodologia exploratória descritiva, que nos permite detalhar os fenómenos em observação e a relação entre estes, no entanto, sem pretender explicá-los (Babbie, 2010; Coutinho, 2018).

### 3.2.1. População e amostra

No entender de Coutinho (2018), população é o conjunto de pessoas a quem se deseja generalizar os resultados e que detêm características comuns. Nesta dissertação, a população objeto de estudo, corresponde aos técnicos de campo (FSE) que trabalham nas empresas que comercializam bens e serviços na área dos equipamentos médicos. Muitas destas empresas integram-se em estruturas multinacionais, desenvolvendo a sua atividade no território nacional através de subsidiárias locais. Todas estas entidades que exercem a atividade de comercialização de dispositivos médicos em Portugal, tem a sua atividade condicionada pela notificação obrigatória ao Infarmed<sup>13</sup>. Consultado o seu portal de licenciamento<sup>14</sup>, utilizando o mecanismo de seleção, e filtrando por “Distribuidor por grosso de dispositivos médicos” encontramos 1.565 registos de entidades. No entanto, uma grande quantidade destes registos refere-se a empresas relacionadas com a produção, distribuição e armazenamento de produtos farmacêuticos, ou áreas de atividade não afins com as empresas cujos trabalhadores foram objeto deste estudo.

A possibilidade de aferir o número de técnicos de campo a trabalhar nestas empresas é de dificuldade acrescida, uma vez que não existe nenhuma organização profissional que congregue informação sobre esta classe profissional, e a mesma não se encontra disponibilizada pelas empresas. No entanto, uma vez que será utilizada para este estudo uma amostra não probabilística não é imprescindível o conhecimento exato de todos os elementos possíveis da população (Lune & Berg, 2017).

O modelo de amostragem utilizado na presente dissertação, é não probabilístico uma vez que “não podemos especificar a probabilidade de um sujeito pertencer a uma dada população” (Coutinho, 2018 p.95). Na realidade, foi feita uma seleção de amostra com base no conhecimento prévio dos seus elementos, e do objetivo do estudo. Este tipo de amostra

---

<sup>13</sup> Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P

<sup>14</sup> <https://extranet.infarmed.pt/LicenciamentoMais-fo/pages/public/listaECDPAD.xhtml> (Acedido em 11 de junho de 2021)

intencional, também referido de amostra criterial, recorre aos sujeitos que evidenciam um conjunto de características representativas da população. Ainda que esta tipologia implique perda de capacidade de generalização, dado que os resultados poderão não representar qualquer população significativa, ela permite detetar problemas particulares no desenho do questionário, o que o adequa a um estudo exploratório (Babbie, 2010; Coutinho, 2018; Lune & Berg, 2017).

Os técnicos de campo entrevistados distribuem-se, não uniformemente, por nove empresas que se encontram vocacionadas para a comercialização de equipamento médico, e também, para a prestação de serviço técnico aos dispositivos que comercializam. Constituem-se como filiais para o território nacional das empresas com sede em países Europeus ou nos Estados Unidos da América. Este modelo de associação de empresas com estruturas multinacionais, em que as empresas locais se encontram subordinadas a uma estrutura central, que detêm o controlo societário, é prática corrente no setor. Das nove empresas ora referidas, duas comercializam dispositivos para a área da imagiologia médica, outras duas para a área das análises clínicas e de equipamento de laboratório, quatro disponibilizam equipamentos para unidades de cuidados críticos, e uma delas comercializa sistemas de dosificação de medicamentos. De forma agregada, incorporam nos seus quadros um conjunto de, aproximadamente, 140 técnicos de campo.

## Caracterização dos participantes

A amostra utilizada neste trabalho inclui dezoito trabalhadores de nove empresas. São engenheiros técnicos de serviço de campo com contratos de trabalho celebrados há pelo menos um ano com a atual empresa e pelo menos, cinco anos de experiência no setor.

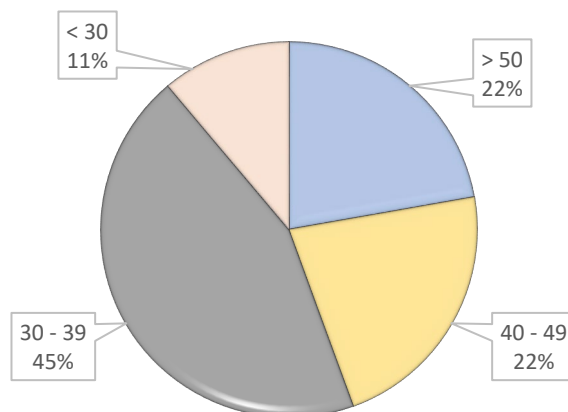
Apresentam as seguintes características:

- Todos os trabalhadores entrevistados são do género masculino, o que espelha a realidade deste setor onde é bastante reduzida a representação do género feminino.
- Entre estes engenheiros nove dos entrevistados, residem na zona centro do país, cinco têm a sua residência habitual na zona sul, três residem na zona norte e um dos respondentes reside na região autónoma dos Açores.
- Relativamente, à idade dos trabalhadores entrevistados, o mais jovem tem vinte e nove anos, e o mais velho sessenta e um anos de idade. O grupo



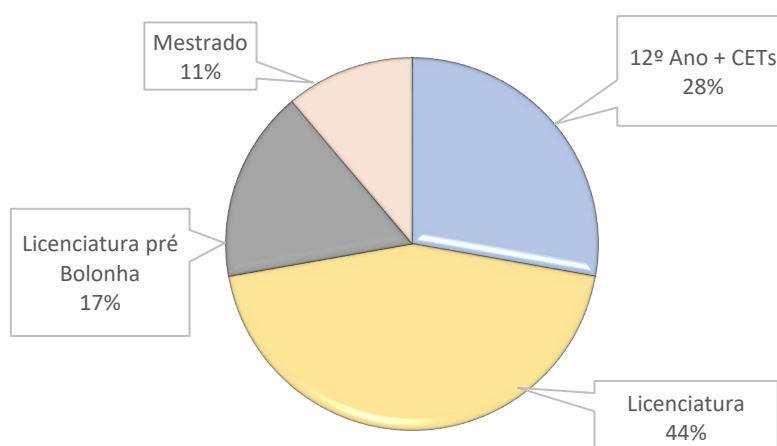
etário predominante situa-se entre os trinta e os trinta e nove anos. A distribuição por idades dos entrevistados encontra-se ilustrada no gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição dos participantes por idades



Relativamente à formação académica dos participantes, encontramos como grupo mais representativo aquele com formação académica ao nível de licenciatura, que é constituído por sete elementos. Seguidamente, constatamos que cinco respondentes possuem formação académica ao nível do 12º ano, detendo adicionalmente formação técnica específica adquirida em cursos de especialização tecnológica (CET). Dos restantes, dois concluíram mestrados em áreas relevantes, e quatro deles possuem uma licenciatura pré Bolonha. A caracterização por formação académica encontra-se ilustrada no gráfico 2:

Gráfico 2 - Formação académica dos participantes



A experiência profissional na área dos equipamentos médicos fixa-se entre os cinco anos e os trinta e quatro anos. Na sua maioria estes profissionais mudaram de entidade empregadora ao longo da sua carreira, excetuando quatro dos participantes que se mantiveram na empresa original. Estas informações estão detalhadas na tabela 1.

Tabela 1 - Experiência profissional dos participantes

Participantes	Empresa	Área de atuação	Anos de Experiência no setor	Anos na empresa atual	Empregos anteriores
Ent#1	A	Imagiologia médica	29	29	0
Ent#2	H	Cuidados críticos	11	11	0
Ent#3	H	Cuidados críticos	16	2	2
Ent#4	D	Tecnologia cirúrgica	14	4	2
Ent#5	H	Cuidados críticos	10	7	1
Ent#6	G	Imagiologia médica	10	5	1
Ent#7	H	Cuidados críticos	9	6	1
Ent#8	F	Cuidados críticos	23	18	2
Ent#9	H	Cuidados críticos	12	2,5	3
Ent#10	E	Análises Clínicas	7	5	1
Ent#11	C	Análises Clínicas	21	7	3
Ent#12	H	Cuidados críticos	17	4,5	2
Ent#13	H	Cuidados críticos	5	3,5	1
Ent#14	H	Cuidados críticos	5	1,5	1
Ent#15	B	Dosificação de medicamentos	10	2,5	2
Ent#16	A	Imagiologia médica	34	34	0
Ent#17	A	Imagiologia médica	15	15	0
Ent#18	I	Cuidados críticos	24	17	1

### 3.2.2. Procedimentos de recolha e análise de dados

Com o objetivo de fundamentar adequadamente a presente dissertação, delineou-se o processo de recolha de dados como uma ferramenta que se pretende fiável por forma a garantir a qualidade e a consistência da informação recolhida.

Na pesquisa qualitativa a entrevista é a principal técnica de recolha de dados. Segundo Cooper & Schindler (2014), a entrevista é uma conversação intencional entre duas pessoas com o objetivo de recolha de dados relevantes para os objetivos da pesquisa, subsistindo, como a principal ferramenta na metodologia qualitativa. Partindo desta

conceptualização, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos elementos da amostra selecionada. Enquanto ferramenta de investigação, a entrevista é uma importante técnica de recolha de dados, porque envolve a interação entre o sujeito e o investigador, o que permite ter acesso a material verbal rico e complexo que nunca seria obtido através de um questionário (Bardin, 2011; Coutinho, 2018).

A preferência por um modelo semiestruturado prende-se com os atributos de flexibilidade que este tipo de entrevista oferece, levando o pesquisador a estabelecer uma direção geral para o diálogo, perseguindo de seguida tópicos específicos levantados pelo respondente (Babbie, 2010). Os atributos desta tipologia de entrevista, nomeadamente, a sua plasticidade e abertura, permitem que os pontos de vista dos sujeitos sejam mais facilmente expressos num enquadramento de entrevista parcialmente aberta do que seriam numa conjuntura mais estruturada, e possibilitam colher mais das informações expostas pelos entrevistados (Cooper & Schindler, 2014; Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A., 2007). Considerando à dinâmica intrínseca a este instrumento de pesquisa, argumentamos ser este o modelo mais apropriado para a coleta de dados destinados a posterior análise qualitativa com uma perspetiva exploratória.

O guião de entrevista semiestruturada foi preparado com base na abordagem teórica e nos objetivos da investigação. Para além dos dados biográficos e profissionais dos respondentes, recolheram-se as respostas a dez perguntas abertas, que constituíram o fio condutor da entrevista, e que se encontram descritas em documento apenso, como anexo I.

As entrevistas foram realizadas em formato telefónico ou presencial, conforme a disponibilidade dos entrevistados, e foram gravadas com o consentimento dos mesmos, entre o dia 20 de julho de 2021 e o dia 17 de agosto do mesmo ano. A duração de cada entrevista foi de cerca de meia hora. Foram posteriormente transcritas para codificação e análise da informação, obtendo-se um total de 29.337 palavras como objeto de estudo.

### 3.2.3. A análise de conteúdo

A análise da informação define-se pela interação do investigador com os dados, e inicia-se quando este tem contacto com todo o material a trabalhar. Entre as técnicas que podem ser usadas, para organizar os padrões da informação, surge a análise de conteúdo como “*conjunto de técnicas de análise de comunicações*” (Bardin 2011, p.37; itálico no

original). Ainda segundo esta autora, não se trata de uma simples ferramenta, mas sim de “um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações” (Bardin 2011, p.37). Esta versatilidade é oportuna por se adaptar a cenários particularmente complexos, envolvendo muita e variada informação, sobretudo, de natureza comunicacional.

Compreendemos a análise de conteúdo como um instrumento que permite investigar de forma sistemática um corpo de material textual, ou seja, uma técnica que permite o paralelo entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Desta forma, patenteamos e quantificamos a ocorrência de palavras, frases ou temas considerados ‘chave’ permitindo a análise da frequência com que os temas abordados surgem, bem como o conteúdo semântico da mensagem que possibilitem uma comparação posterior (Cooper & Schindler, 2014; Coutinho, 2018).

A análise textual da informação recolhida organiza-se num processo de três dimensões: codificação, categorização e análise. O processo de codificação parte dos dados para interrogar o texto analisado. Partindo da informação organizada, este procedimento conduz à elaboração de teorias através de um processo abstractivo, uma vez que a partir da codificação inicial, que segue de perto o texto original, evolui de forma progressivamente mais abstrata (Cooper & Schindler, 2014). Este procedimento, possibilita a transformação dos dados originais, recorrendo a técnicas de recorte, agregação e enumeração, que permitem evidenciar as características do texto que podem servir de índices. A organização da codificação permite a classificação e a agregação, isto é a escolha das categorias (Bardin, 2011).

A categorização tem como propósito principal, condensar a informação recolhida e oferecer uma representação simplificada da mesma. Constrói rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos que partilham características comuns (Bardin, 2011; Coutinho, 2018). Por forma a serem adequadas, as categorias definidas devem ser pertinentes, mutuamente exclusivas, objetivas e homogéneas, por forma a garantir uma só dimensão de análise dentro de cada categoria (Bardin, 2011; Coutinho, 2018).

A análise e interpretação dos dados possibilita a relação destes com os fundamentos teóricos que lhes dão sentido, utilizando técnicas de análise, desde a mais concreta, a medida de frequências, até às mais abstrativas como a elaboração de modelos propostos pelas interpretações oriundas dos dados. Esta interpretação dedutiva, a inferência, busca o

que não é aparente, o que se encontra oculto no discurso literal, mas que tem relevância para o investigador (Bardin, 2011; Coutinho, 2018).

A análise de conteúdo passa pela apreciação da mensagem que constitui o material, o ponto de partida (Bardin, 2011). Neste processo, o recurso a programas de computador para a análise de conteúdo veio facilitar a árdua tarefa de cruzar categorias e encontrar novas formas de questionar os dados conseguindo, com menor esforço, uma análise mais relevante e proveitosa (Coutinho, 2018).

Neste racional, para o processamento ulterior de dados foi utilizado o *software* de apoio à análise textual, MaxQDA 2020, com o qual foi feito o estudo do conteúdo das entrevistas depois de transcritas. Trata-se de um programa para análise informática de dados qualitativos, pertencente ao grupo de softwares do tipo QDAS (*Qualitative Data Analysis Software*). Permite a análise de diversos tipos de informação, incluindo o processamento de áudio e vídeo, no entanto, neste trabalho optamos por importar para o programa, em formato MS Word, os textos transcritos a partir do áudio original.

Em seguida procedeu-se à codificação dos segmentos de texto, numa lógica exploratória, procurando a maior proximidade possível entre os códigos criados e o material transcrito, buscando aspetos e conceitos aglutinadores para definir as codificações relevantes. O programa permite agregar posteriormente estes códigos, sem comprometer os dados originais ou sem os descontextualizar. Desta forma, a reorganização em níveis progressivamente mais altos, da codificação inicial, favorece a interpretação dos dados e a associação das informações (Alonso, Brandão, & Gonçalves, 2021).

## 4. Resultados

Neste capítulo, iremos proceder à apresentação e análise dos dados obtidos. Para este efeito será feita a apreciação dos achados, segundo uma ótica sequencial, seguindo a lógica do modelo conceptual adotado e recorrendo sempre que necessário ao apoio das fontes bibliográficas citadas anteriormente.

Após a transcrição das entrevistas, uma leitura atenta das mesmas e a familiarização com o material transcrito, criámos os códigos iniciais no software de análise MaxQDA. Procurámos que estes se encontrassem o mais próximo possível com o discurso dos entrevistados, respeitando desta forma o carácter exploratório do trabalho. Depois desta definição inicial de códigos, decorreu o trabalho de depuração e de agregação em torno dos temas abordados no modelo adotado do CP.

### 4.1. Fator de mudança para a empresa atual

No decorrer do tratamento dos dados, surgiu como oportuno evidenciar de forma gráfica as declarações dos entrevistados na primeira pergunta da entrevista, relativamente ao que mais os atraiu para trabalhar na empresa atual. Partindo da codificação atribuída a essas respostas criámos a imagem da Figura 3.

Figura 3 - Nuvem de códigos: motivações para a mudança



Desta forma, evidenciamos aquele que foi referido como fator preponderante para a mudança de entidade empregadora, o desenvolvimento pessoal, entendido pelos próprios como uma evolução na carreira. Em segundo lugar surgem referências a fatores

remuneratórios, de percepção de maior apoio organizacional e de desafio tecnológico. A necessidade de maior equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho surge também como motivação para a mudança. Quanto aos aspetos menos referidos, encontramos a necessidade de maior segurança contratual e de formação, que foi referida apenas por um dos respondentes em cada caso.

Da interpretação das declarações transcritas, apercebemo-nos que existem perspetivas diversas sobre o que é o desenvolvimento pessoal. Para cerca de metade dos inquiridos, crescer profissionalmente prende-se com o desafio tecnológico, com o conhecimento técnico e essa vertente de crescimento pessoal é evidenciada, por exemplo, na seguinte declaração:

“...tinha a necessidade de mudar por uma questão de evoluir no trabalho. Gosto muito de assistência técnica, e foi à base disso sempre que procurei fazer a mudança, e quando vi a oportunidade da empresa, o tipo de equipamentos que existia foi o principal razão para que tenha mudado.” (Ent#12 Empresa H: 6)

Focados na perspetiva de evolução de carreira, os restantes declarantes buscam um caminho de evolução profissional baseado em assumir mais responsabilidades nos níveis organizativos e de gestão:

“...e o projeto de ter a oportunidade na altura de ser uma das primeiras pessoas a integrar os serviços técnicos. O que permitiria, se calhar ou não, ter algum tipo de crescimento dentro da empresa.” (Ent#4 Empresa D: 14)

Estas diferentes perspetivas de crescimento pessoal, podem e devem ser abordadas pela gestão da empresa proporcionando as respostas possíveis a estes ensejos. A formação base dos técnicos de campo é de cariz tecnológico, desta forma, percecionam a componente técnica como um aspeto desafiante do seu trabalho. Ao atribuir responsabilidades na introdução de um novo produto, de se especializar numa determinada área ou de liderar a implementação de um determinado projeto, a gestão sinaliza a aposta no trabalhador e estimula o desenvolvimento pessoal.

Maior desafio para a gestão, constitui a criação de caminhos de evolução em áreas organizacionais. As empresas que abordamos neste contexto, surgem como filiais de grupos multinacionais com estruturas grandes e complexas, mas que em Portugal tem estruturas muito pequenas, não apresentando muitas possibilidades de crescimento. Uma

das estratégias, que as organizações podem utilizar e que foi evidenciada por alguns respondentes, é a capacidade de utilizar as estruturas internacionais, como procedência de posições de trabalho abrindo aos trabalhadores a possibilidade de se deslocarem para outros países.

“Nós recebemos sempre vários... várias ofertas de oportunidades dentro da empresa [global], somos sempre os primeiros a receber essas ofertas e é algo que podemos enveredar sem grandes oposições é algo que podemos sempre fazer, se estivermos mais ou menos insatisfeitos com o nosso trabalho...” (Ent#6 Empresa G: 18)

A divulgação interna, destas vagas tem sido feita em algumas empresas e constitui um dos recursos utilizados para proporcionar desafios de carreira a quem está nas estruturas locais em Portugal.

## 4.2. Contrato psicológico: Contexto e antecedentes

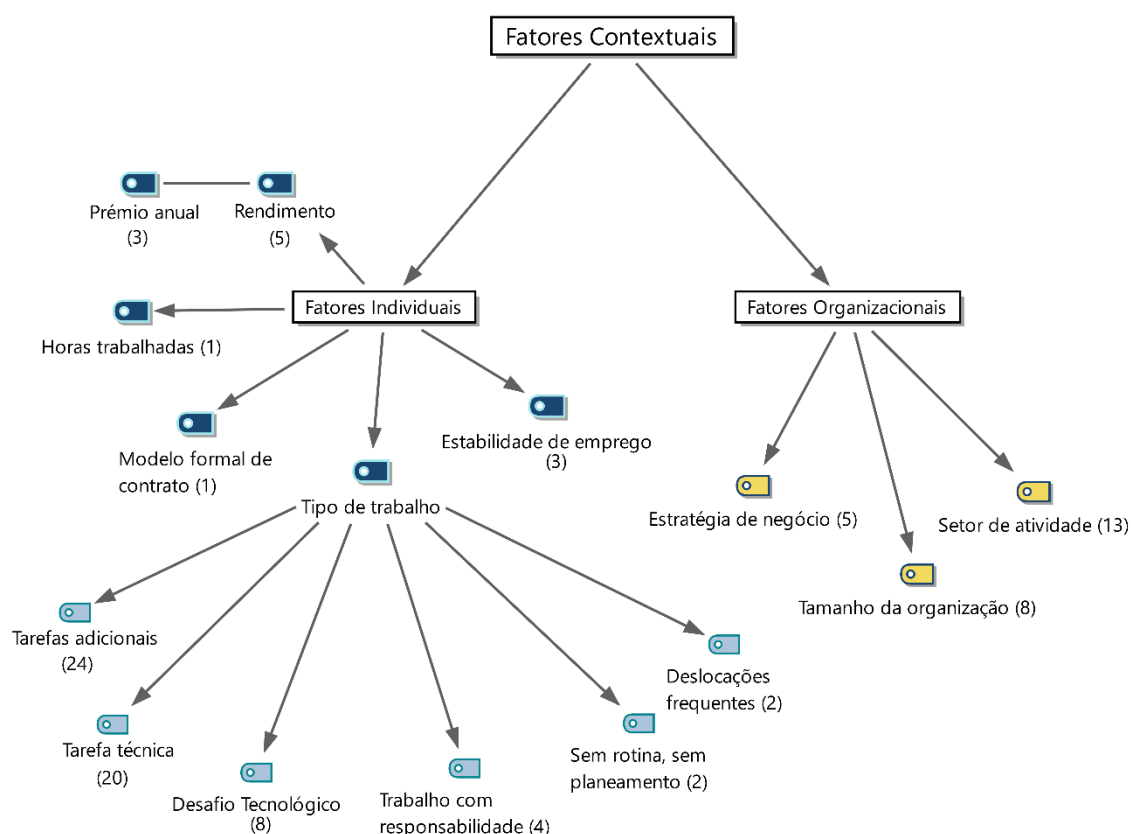
Enquanto fator contextual organizacional importa abordar o enquadramento da profissão dos engenheiros de campo nas empresas de tecnologia médica. A profissão exige uma alta especialização que advém da diferenciação dos diversos setores da atividade médica, impulsionada pelos avanços tecnológicos no campo da medicina e da engenharia. Apesar de se encontrarem fragmentados em dezenas de empresas, estes profissionais mantêm relações laborais estáveis com um grau de envolvimento importante com os serviços hospitalares onde trabalham. Este envolvimento, o tipo de trabalho executado, bem como outras características inerentes à atividade, serão abordados numa análise contextual que será em seguida descrita.

Seguindo o modelo conceptual de contrato psicológico sugerido por Guest (2004), apresentamos em seguida os aspetos mais relevantes detetados no discurso dos participantes. Alguns fatores contextuais descritos no referido modelo não são aplicáveis neste estudo, uma vez que não são expressivos (Etnicidade e Género, por exemplo) e/ou não foram abordados por nenhum dos respondentes. No que diz respeito à posição na organização, todos os entrevistados pertencem ao mesmo nível organizacional nas suas respetivas empresas, vulgarmente referido como nível produtivo de base ou de interface com o cliente da empresa, e atuam na base da estrutura empresarial.



Começámos por analisar aqueles segmentos de discurso que ajudam a caracterizar o contexto em que se desenvolve a atividade dos profissionais. Recorrendo às ferramentas visuais do MaxQDA, elaboramos a figura seguinte que esquematiza a orientação por temas do material recolhido. Desta forma podemos observar um foco importante na descrição das tarefas técnicas e complementares em detrimento de outros aspetos de carácter organizativo. A figura 4, ilustra a distribuição destes comentários por código atribuído.

Figura 4 - Representação da hierarquia de códigos atribuída aos fatores contextuais



## Fatores de contexto individuais

### *Tipo de trabalho*

As empresas fornecedoras de tecnologia de saúde, para além de dotar as estruturas hospitalares com equipamentos e dispositivos técnicos que se incorporam nas atuais práticas médicas, fornecem periodicamente suporte para a sua correta utilização e

manutenção. Este suporte tem uma dimensão técnica que é evidenciada uniformemente pelos respondentes.

“...fazemos apoio ao cliente, fazemos reparações manutenções. Basicamente, manter os equipamentos sempre bem cuidados e prontos a funcionar. Sempre atentos aos prazos que temos para as manutenções, para os equipamentos estarem sempre dentro do que é exigido por lei, e manter sempre tudo operacional sem problemas...” (Ent#9 Empresa H: 15-16).

“Então, eu ponho máquinas a funcionar e mantenho-as a funcionar, basicamente, é a isto que se resume o meu trabalho, não é? Manutenção corretiva e preventiva para dar aqueles chavões mais típicos quando se fala de assistência.” (Ent#1 Empresa A: 20).

Devido aos altos níveis de interoperabilidade e complexidade destes sistemas, este trabalho é executado habitualmente *in situ*. Os espaços físicos onde os dispositivos se encontram são de acesso restrito, como sejam os blocos operatórios ou as unidades de cuidados intensivos, por exemplo, criando condicionalismos à entrada dos trabalhadores das empresas, bem como aos horários em que estes o podem fazer:

“É um trabalho no cliente, sempre no cliente e tendo o cliente como elo central, ou seja, vamos às instalações do cliente, portanto, temos de seguir algumas regras que os clientes têm e resolver ou tentar ajudar o cliente em dificuldades que tenha...” (Ent#3 Empresa H: 18)

Frequentemente isolados, ou em pequenos grupos, os técnicos de campo compartilham um grupo de instituições de saúde, que constituem o seu grupo de clientes e pelo qual respondem coletivamente. A especificidade desta prestação de serviços, obriga a que estes trabalhadores tenham de operar disseminados numa determinada zona geográfica com suporte da estrutura central da empresa.

“...além do suporte dos colegas que temos e que ajuda bastante, é nós sentirmos que temos o suporte tanto das chefias, como o suporte técnico de fábrica. Acho que é das coisas mais importantes que nós temos cá do nosso lado.” (Ent#17 Empresa A: 27)

“...conseguimos ter uma equipa e conseguimos funcionar como equipa, sabemos que podemos contar com outras pessoas se for necessário, para ajudas ou tudo mais, temos alguém disponível que sabemos que podemos contar com ele.” (Ent#3 Empresa H: 16)

Para além da dimensão técnica, a atividade regular dos engenheiros de campo, requiere outras competências específicas. Seja para interação em apoio formativo dos

clientes, seja para aspetos de índole comercial, existem tarefas complementares que fazem parte da rotina do “FSE”. Do material recolhido das entrevistas, a tabela 2 evidencia os aspetos que surgiram como mais relevantes relativamente ao tipo de trabalho.

Tabela 2 - Tipo de trabalho - Tarefas adicionais dos engenheiros de campo

<b>Código análise</b>	<b>Código análise 2ªcat</b>	<b>Segmentos ilustrativos</b>
Fatores Individuais\Tipo de trabalho\ Tarefas adicionais	Contacto com o cliente.	<p>“E depois também tem uma componente de contacto com o cliente que também é importante, em que basicamente quem está no campo é quem dá a cara pela empresa e, portanto, também é importante ter uma relação próxima com o cliente” (Ent#14 Empresa H: 10)</p> <p>“É ter no cliente, para além de ser cliente, ser uma pessoa que acaba por de certa forma entender e até colaborar com a situação em si,” (Ent#8 Empresa F: 32)</p>
	Aspetos comerciais	<p>“Duas componentes, têm a parte técnica e tem uma componente comercial. Porque mesmo que não tivesse a parte comercial, digamos assim, os técnicos, nós os técnicos que estamos no campo ao fim ao cabo somos, digamos, os primeiros vendedores.” (Ent#11 Empresa C: 22)</p> <p>“Para além disso, existe sempre o contacto com o cliente na tentativa de perceber se há alguma oportunidade de negócio, se é necessário substituir algum equipamento, tentar perceber se o cliente está satisfeito, se há alguma coisa que a gente possa fazer.” (Ent#4 Empresa D: 20)</p>
	Aspetos relacionais para o interior da empresa. Partilha de informação e integração das novas incorporações.	<p>“Não estou fechado na minha tarefa, tenho sempre contactos com a área comercial, com a área das aplicações, com outras áreas, é sempre possível haver uma ponte aberta, ou haver uma abertura para ver um bocadinho de todas as áreas de negócio.” (Ent#14 Empresa H: 12).</p> <p>“fui coordenador durante algum tempo e agora acabo por fazer, acompanhar as novas incorporações. Ajudar a planificar a orientar...” (Ent#2 Empresa H: 28)</p> <p>“...partilhar ideias, mesmo para muitas situações que acontecem com os meus colegas, uma coisa que eu noto é que se as pessoas não partilharem, nós não conseguimos criar uma base de dados [...] das várias situações que possam acontecer com as máquinas.” (Ent#11 Empresa C: 32)</p>
	Aspetos relacionados com a aplicação <sup>15</sup> e formação aos clientes.	<p>“Ainda misturo um bocadinho dos dois sendo que se calhar agora 70% do meu tempo é ocupado como formador e não tanto como técnico.” (Ent#15 Empresa B:12).</p> <p>“estou na área de suporte a cliente, digamos. É igual à assistência técnica, mas também tem aplicação e suporte interno, dentro da empresa e nos clientes.” (Ent#16 Empresa A: 24).</p>

<sup>15</sup> Refere-se ao trabalho de especialista de aplicação, i.e., formação de clientes na utilização dos dispositivos.

A quantidade e a diversidade das tarefas relacionais identificadas pelos respondentes sugerem a necessidade do desenvolvimento de competências de comunicação e de interação social, o que sugere um investimento da gestão na formação dos profissionais, também, em áreas vulgarmente designadas por *soft skills*.

### *Horas trabalhadas*

Os condicionalismos no acesso aos espaços onde se encontram os equipamentos, bem como, a pressão inerente à necessidade permanente de disponibilidade dos mesmos, conduzem a que o número de horas trabalhadas exceda o que seria desejável. Ainda que este aspeto esteja em boa parte fora do controlo da empresa, é importante que se tenha consciência do mesmo, e que se viabilizem algumas estratégias de flexibilização horária para mitigar o seu impacto.

“A nível de horários de trabalho muitas vezes não é possível ser o ideal, mas isso são coisas que não se podem evitar. Os clientes têm as suas exigências e muitas vezes não é o facto de trabalhar na empresa que nos prejudica em termos de horário, mas sim as exigências dos clientes e a nossa relação com eles [...] Por isso, muitas vezes eu acho que não é uma exigência da empresa que se trabalhe mais um bocado, mas sim uma exigência do cliente para atender às suas necessidades.” (Ent#5 Empresa H: 6)

### *Modelo formal de contrato de trabalho*

A segurança formal do posto de trabalho no setor de prestação de serviços foi objeto de políticas de RH experimentais anteriores. Por exemplo, destaca-se o recurso a empresas especializadas em disponibilização de mão-de-obra temporária para, através delas, celebrar contratos de trabalho que, na prática, não eram temporários. Nove respondentes viveram esta situação, numa fase anterior da sua carreira. Outra prática corrente foi o recurso a trabalhadores independentes, sem contrato de trabalho, vulgarmente conhecidos como “falsos recibos verdes”. Esta condição foi vivenciada por dois dos entrevistados.

“De uma forma geral as expectativas até se concretizaram. Na altura que comecei o objetivo principal era ter um contrato fixo e poder ter um contrato de trabalho no fundo.” (Ent#13 Empresa H: 40)

Aparentemente, a realidade do mercado de trabalho neste setor é atualmente diversa, fruto da ação fiscalizadora das entidades oficiais, mas também pela pressão impositiva da

escassez na oferta de profissionais qualificados que abandonam as empresas cujos contratos apresentam um elevado grau de insegurança. À data deste trabalho, todos os respondentes detêm contratos de trabalho direto com as entidades para as quais laboram, sendo predominante o modelo de contratação sem termo.

### *Estabilidade de emprego*

O setor tem sido afetado nos últimos anos por muitas alterações, resultantes da globalização e do aparecimento de novas empresas, bem como, da crise financeira de 2008. Por outro lado, a pandemia em 2020, colocou uma pressão inédita nos sistemas de saúde globais, que acabou por se refletir também nas empresas de dispositivos médicos. Fruto desta situação, encontramos um conjunto de reestruturações corporativas constituídas por fusões e aquisições, que conduziram a toda uma reorganização do setor, onde se encontram estes profissionais. Esta conjuntura constituiu um foco de preocupação sendo percebida como ameaça à estabilidade do emprego e, desta forma, como um constrangimento ao cumprimento do CP. Cientes deste cenário, verifica-se que os respondentes valorizam positivamente os sinais de estabilidade percebidos nas entidades empregadoras:

“...a principal ajuda que a empresa me dá, para que a nível profissional as coisas sejam feitas bem, é a estabilidade que a empresa oferece neste momento. [...] Eu acho que isso traz-me uma serenidade e uma calma que é necessária para profissionalmente fazermos o nosso papel bem.” (Ent#10 Empresa E: 28)

“...quem vem trabalhar para uma organização espera que ela tenha solidez, não é? Não seja volátil para usar um termo da moda.” (Ent#1 Empresa A: 48-50)

### *Rendimento*

No que diz respeito ao rendimento associado ao desempenho da atividade profissional, os comentários oscilam em torno de diversas apreciações, sendo sempre conotadas como aspeto central de um contrato psicológico pleno. Por vezes, esse rendimento está explicitamente associado a uma conceção compensatória da falta de qualidade de vida, das horas trabalhadas e da disponibilidade:

“Para nos sentirmos bem no nosso trabalho, e uma vez que impacta diretamente com a nossa vida pessoal, eu acho que a questão financeira acaba por ter um peso elevado. Porque muitas

vezes deixamos questões pessoais para segundo plano e pomos questões profissionais à frente, e a pessoa aí se não tiver a componente remuneratória, se não estiver tranquilo, pode ser um fator de instabilidade.” (Ent#3 Empresa H: 32)

Quando colocado em contexto de mudança de entidade empregadora, o salário surge sempre como um fator relevante para a atratividade da nova empresa:

“O que mais me atraiu foi o vencimento, o salário.” (Ent#11 Empresa C: 9-10)

[Sobre a mudança] “Depois claro há sempre o fator monetário, que pesa sempre quando uma pessoa toma uma decisão desse gênero.” (Ent#4 Empresa D: 14)

No que toca à apreciação individual da retribuição auferida, a apreciação altera-se segundo a perspetiva individual de cada interlocutor:

“A nível salarial, eu acredito que poderia ser muito superior ao que é oferecido agora...” (Ent#2 Empresa H: 52)

“As condições [salariais] são... considero boas, comparando com outras empresas que já trabalhei e outros trabalhos que já tive no passado.” (Ent#9 Empresa H: 18)

A existência de uma componente remuneratória variável é uma prática vulgar neste setor de atividade. Geralmente associada a objetivos económicos da empresa e a indicadores de performance individual, pode representar 10% da retribuição anual no caso de trabalhadores em início de carreira e chegar aos 30% no caso de um funcionário sénior. Os critérios e as metas constituem um instrumento da gestão, comunicado anualmente pela administração. Com um nível de transparência variável, é geralmente possível ao funcionário acompanhar os resultados periodicamente. Com diversas designações: incentivos, bônus ou prémio anual, é sempre relevante na apreciação pessoal da retribuição auferida:

“O reconhecimento por parte da empresa do bom trabalho que uma pessoa tem vindo a fazer. Isso mantém sempre uma pessoa motivada e fazer sempre o melhor trabalho possível, e as questões monetárias desde comissões e aqueles incentivos todos que há.” (Ent#6 Empresa G: 30)

Tal como a definição dos objetivos, também a transparência na persecução dos mesmos deve merecer atenção por parte da gestão, uma vez que mal utilizado este instrumento pode configurar sentimentos de frustração e uma percepção de violação do CP.

“...o sistema de remuneração de bônus é um sistema que está feito para o funcionário não atingir os objetivos dele, portanto, são objetivos muitas vezes inatingíveis o que desmotiva muitas vezes as pessoas.” (Ent#2 Empresa H: 52)

## Fatores de contexto organizacionais

### *Setor de atividade*

A medicina tem-se tornado cada vez mais dependente de tecnologias sofisticadas e de equipamentos complexos, o engenheiro de campo estabelece a ponte entre a medicina e essas tecnologias. Este conhecimento interdisciplinar desempenha um papel vital para garantir a segurança e eficácia, a integração e interoperabilidade de muitos dispositivos médicos, bem como o apoio em processos de modernização. Esta dimensão social, que faz o técnico de campo sentir-se elemento funcional dos cuidados de saúde, é sublinhada pelos participantes deste estudo:

“...eu trabalho numa empresa como já disse, que tem equipamentos de diagnóstico, de análises clínicas, de biologia molecular e de anatomia patológica... [somos] a referência na questão das doenças transmissíveis, HIV, hepatites, [...] nós temos um papel fulcral no desenvolvimento da sociedade e na prevenção de possíveis doenças, surtos e problemas de saúde pública que possam vir a surgir.” (Ent#10 Empresa E: 36)

“A minha prestação, aquilo que eu faço, ajuda a manter o serviço nacional de saúde a trabalhar, na parte de ecografia neste caso, e muitos clientes conseguem providenciar o melhor serviço à população.” (Ent#6 Empresa G: 40)

O relacionamento e a proximidade dos trabalhadores das empresas de serviços com os profissionais de saúde são condições para uma partilha da dimensão ideológica inerente à atividade dos cuidados hospitalares. Como nos é revelado a seguir, esta forma de ligação assume, simultaneamente um sentido de recompensa pessoal e de responsabilidade profissional associado ao valor da vida humana.

“É um trabalho que é bastante importante na medida em que o nosso trabalho é fundamental para salvar vidas, não é? E saber que cada máquina arranjada salva-vidas é gratificante do ponto de vista profissional.” (Ent#13 Empresa H: 32)

“...ficamos com a responsabilidade de tirar, ou privar os hospitais de recursos, sejam eles recursos como um bloco operatório ficar fechado [...], ou camas de intensivistas, que agora tem sido bastante falado, portanto nós evitamos, ou tentamos evitar, que isso aconteça e disponibilizar sempre os recursos do hospital para os doentes.” (Ent#3 Empresa H: 44-46)

“... o impacto que tem um exame no diagnóstico que o médico vai prescrever ao paciente faz toda a diferença! Ou seja, o nosso trabalho, um bom trabalho feito, [...] vai impactar e muito na vida dos pacientes. Porque é por aí que o médico faz o diagnóstico ao paciente.” (Ent#11 Empresa C: 43)

### *Tamanho da organização e modelo de propriedade*

As organizações que empregam os respondentes abordados nesta investigação apresentam-se como filiais, em Portugal de empresas-mãe sediadas noutros países. Estas multinacionais, muitas delas com dimensão global, encontram-se representadas no nosso país por intermédio de empresas locais que se encontram subordinadas a uma estrutura central que condiciona de forma substantiva a operação local. Indo ao encontro do assinalado pelos entrevistados, esta política retira autonomia às estruturas locais e uniformiza procedimentos, sem levar em conta as características de cada país.

“Eu acho que cada vez mais as organizações grandes têm a tendência para centralizar a gestão, as pessoas que estão acima de mim, vejo-as como umas rodas da... uma espécie de correia de transmissão de diretivas que vem muito mais cima e que as implementam sem... às vezes sem espírito crítico.” (Ent#1 Empresa A: 36)

“...a empresa é uma multinacional, portanto, muitas das decisões e da gestão já quase não é feita aqui em Portugal. São muitas as diretrizes que vêm da global [...] muita coisa que está a ser feita cá que muitas vezes não é adaptada [...] eu acho que se poderia pensar em decisões mais a nível nacional do que propriamente só fazer as coisas a nível global.” (Ent#10 Empresa E: 32).

“Porque em termos de gestão. Isto é uma gestão a nível global, as empresas [filiais] acabam por tomar os mesmos caminhos.” (Ent#18 Empresa I: 46)



### *Estratégia de negócio*

A estratégia de negócio é constituída pelo modelo de decisões de uma empresa, que delimita e revela os seus objetivos, produz as principais políticas para atingir essas metas, e define o modelo de negócio que a empresa vai utilizar (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal, 2006). Este modelo, e as políticas de gestão que dele emanam, estabelecem linhas de atuação que influenciam o comportamento dos trabalhadores, e condicionam a forma como o negócio é percebido por todos. Encontramos no discurso dos participantes sinais de diferentes formas de encarar a atividade técnica, enquanto constituinte de um modelo de negócio que inclui outras vertentes, tais como, venda de equipamentos ou venda de consumíveis para os equipamentos (p. ex. reagentes para dispositivos de análises clínicas). Cria-se uma compreensão dos serviços técnicos, enquanto estrutura de suporte da atividade comercial, não sendo percebidos, como elemento gerador de valor financeiro. Nesta perspetiva, o foco da gestão está no controlo da despesa e esta visão projeta-se na organização:

“... acho que é melhor que há uns anos atrás..., mas ainda a parte técnica e o departamento técnico é um mal necessário, portanto não traz lucro só traz despesa à empresa, não é?” (Ent#10 Empresa E: 18).

Numa outra perspetiva, a área técnica é integrada nos objetivos estratégicos da empresa, criando desígnios específicos para estes trabalhadores, sobretudo alinhados com estratégias comerciais.

“Uma parte também de relação comercial, um dos grandes objetivos é a promoção da marca, a promoção do produto e a abertura de novos mercados. E novos mercados porquê? Nós na empresa temos uma área muito diversa de equipamentos e algumas áreas não estavam implantadas em Portugal, e de há uns anos para cá, uma das funções dos técnicos era realmente fazer crescer o negócio, e isso tem sido feito e é uma das funções que nós como técnicos temos tido...” (Ent#18 Empresa I: 27)

### **4.3. Contrato psicológico: Conteúdo**

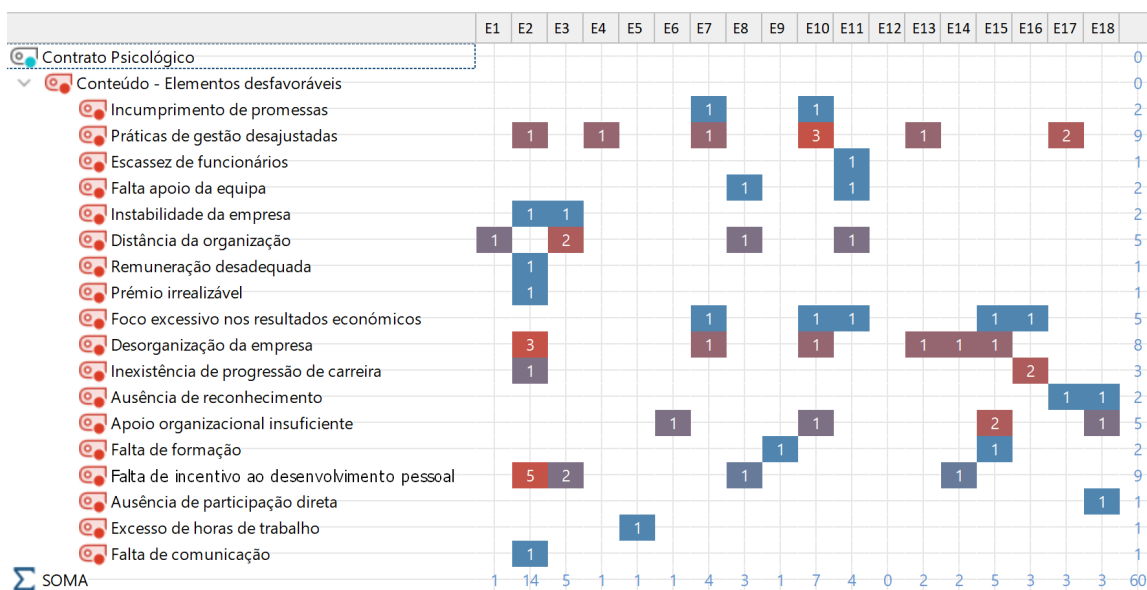
Nesta fase analisamos o discurso dos participantes com foco nos elementos que se reportam ao conteúdo do CP. Procurámos, encontrar quais os aspetos que são mais valorizados pelos entrevistados, portanto, mais suscetíveis de quebra ou violação, e em que

medida são compartilhados ou idiossincráticos. Adotamos uma abordagem ao material recolhido partindo da sinalização de aceitação ou de reprovação no discurso dos entrevistados, a que se atribuiu um código de análise de sentido favorável ou desfavorável relativamente ao cumprimento do CP.

### Contrato psicológico: conteúdo, fatores desfavoráveis

Com base nos critérios expostos, e com recurso ao software de análise, construímos, uma matriz que contabiliza os elementos apresentados como desfavoráveis nas experiências profissionais dos respondentes. Esta matriz reproduz-se na figura 5.

Figura 5 - Matriz de códigos: Conteúdo, elementos desfavoráveis



#### Práticas de gestão desadequadas

A codificação obtida do texto analisado, evidencia uma maior frequência (9) relativamente ao código: “Práticas de gestão desadequadas”. Sugerem os achados que existe a perceção por parte dos técnicos entrevistados de que a gestão se encontra distante da realidade do trabalho de campo e das necessidades dos trabalhadores:

“...a empresa, muito daquilo que faz e muito das decisões que toma [...] fica muito aquém de quem está a trabalhar na rua e de quem está a trabalhar como técnico na empresa. Normalmente, as normas e as indicações são sempre para quem está a trabalhar na sede da empresa e esquecem-se um bocadinho das pessoas externas. Principalmente da parte técnica que está sempre fora e que trabalha sempre em ambiente hospitalar, portanto fora da empresa.” (Ent#10 Empresa E: 18)

### *Falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal*

Com a mesma frequência (9), surge o código “Falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal”. A percepção por parte dos respondentes é de que a empresa lhes condicionou o crescimento profissional, pelo que se sentem estagnados na carreira:

“Tinha a expectativa de crescer profissionalmente e pessoalmente no início. Isso até determinada altura aconteceu, mas depois a sensação que tenho é que essa curva está, em fase decrescente.” (Ent#2 Empresa H: 54-56)

“Para já, acho que está de certa forma estagnada. Não vou dizer que [...] continua a evoluir porque não me parece que isso aconteça..., mas pronto.” (Ent#8 Empresa F: 44)

### *Desorganização da empresa*

Em seguida encontramos como aspeto desfavorável também bastante relevante para os respondentes, presente em oito declarações: a desorganização das empresas. A desorganização das empresas tem impacto nos profissionais, sobretudo, na forma como usufruem do apoio da organização e em como percebem a segurança no trabalho e o cumprimento do CP.

“Parece-me [...] que estamos a atravessar um tempo de algum desnorte, [...] parece-me que às vezes se focam assuntos que não são propriamente importantes quando os importantes estão ali. Tipo um elefante no meio da sala. Coisas desse género.” (Ent#13 Empresa H: 38)

### *Distância da organização*

Em sequência decrescente das frequências da análise encontramos com cinco referências a “distância da organização”. Como evidenciámos anteriormente, os respondentes correspondem a técnicos de campo de empresas multinacionais, cujos centros de decisão estão fora de Portugal. Desta forma, as medidas de gestão são tomadas em estruturas centrais, usualmente, sem atender às características do mercado nacional. Por

outro lado, as políticas de RH são definidas centralmente e, posteriormente adaptadas á realidade nacional. A distância percebida face às estruturas hierárquicas e à organização central reúne junto dos profissionais um sentido desfavorável, relativamente à capacidade de se fazerem ouvir e, também, a uma falta de conformidade entre as políticas e diretrizes da organização central e as características diversas dos países onde estão representadas.

“...o nosso *manager* está sediado num país exterior, acho que devia de haver uma proximidade maior por parte dele.... da gestão, [...] a divisão da transfusão tem um *manager* francês e isso apesar de dar muita liberdade [...] sinto que devia de haver um maior controlo das pessoas, e dos trabalhos das pessoas porque da mesma maneira que há pessoas que são responsáveis, [...] há pessoas que são irresponsáveis.” (Ent#11 Empresa C: 24)

“...haja muita coisa que está a ser feita cá que muitas vezes não é adaptada e não é muito bem a realidade do nosso país porque estas decisões estão a ser tomadas, noutra área geográfica que muitas vezes não tem o mesmo tipo de ambiente que nós temos.” (Ent#10 Empresa E: 32)

#### *Apoio organizacional insuficiente*

Na análise do material textual recolhido foi também possível encontrar cinco ocorrências de “apoio organizacional insuficiente”. Num contexto laboral em que os trabalhadores se encontram dispersos, com pouco contacto com a estrutura formal da empresa, a necessidade de apoio organizacional ganha particular relevo no dia-a-dia destes profissionais, uma vez que a eficiência do trabalho pode ser dificultada pela distância e inerentes complexidades de comunicação.

“...vi-me muitas vezes digamos que quase desamparado e com a necessidade de tomar decisões na hora, decisões que não competem nem a um técnico nem um formador. Aconteceu-me imensas vezes e ainda bem que correu bem.” (Ent#15 Empresa B: 16)

“[por que é escasso o apoio] ...eu acho que o Covid veio agravar um bocadinho a situação. Mas eu creio que é um bocadinho a tradição e o tipicamente também é um bocadinho ser assim.” (Ent#10 Empresa E: 17-18)

#### *Foco excessivo nos resultados económicos*

Cinco respondentes sinalizaram uma focalização excessiva da empresa nos resultados económicos em detrimento de outros valores que na sua perceção se viram

relegados para segundo plano. No primeiro exemplo a componente comercial da empresa sobrepõe-se às preocupações com o bem-estar do funcionário:

“Mas também é assim que neste momento os contratos são efetuados no nosso país, com os clientes, e faz-se de tudo para se ganhar os contratos, mas depois também a preocupação para com o colaborador não é proporcional.” (Ent#11 Empresa C: 38)

Outro aspeto relegado para segundo plano, na perspetiva deste respondente, relaciona-se com as questões de gestão da qualidade relativas ao serviço prestado:

“...às vezes olham demasiado para a parte financeira esquecendo a parte da qualidade de serviço e de trabalho. Ou seja, estão demasiado... determinadas coisas que estão apenas em questões financeiras esquecendo a qualidade.” (Ent#7 Empresa H: 53-54)

### *Incumprimento de promessas*

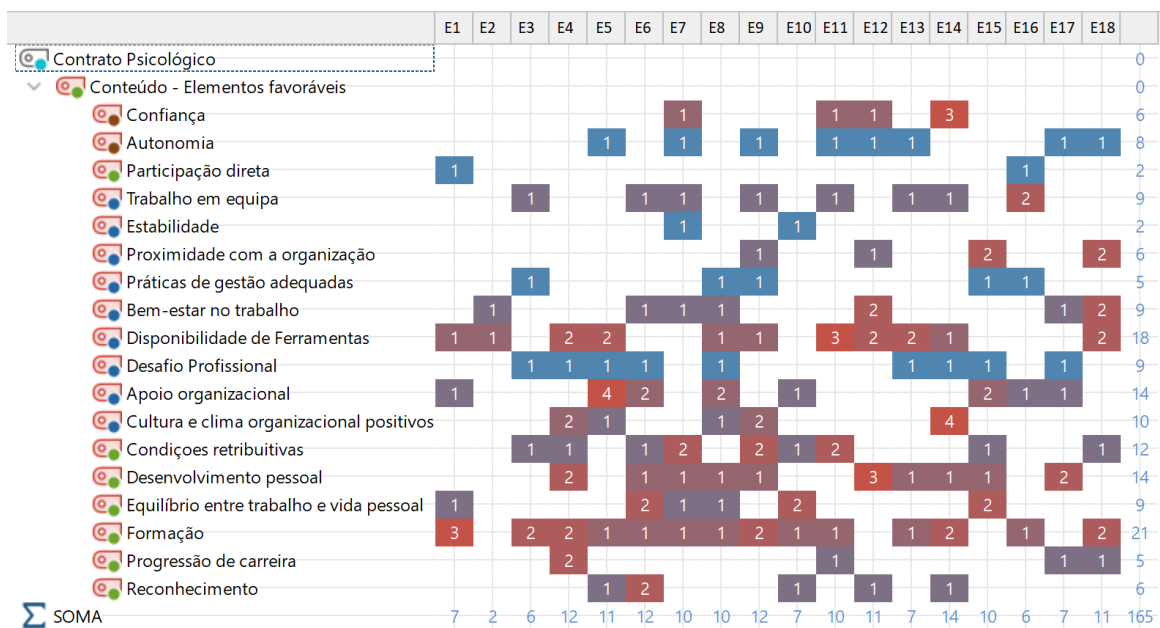
Apesar de não ser um código recorrente, registou apenas duas referências, consideramos importante ilustrar a perceção de incumprimento das promessas pelos técnicos de campo. Esta situação é um fator chave no CP, com reflexos evidentes na confiança do empregado na sua empresa e nos seus comportamentos:

“...inicialmente quando a vaga foi aberta e o projeto foi proposto, a vaga era para a zona centro. [...] foi um dos principais motivos por que eu concorri, por que me escolheram. Mas na verdade o nosso dia-a-dia, não só o meu [...] mas quase de toda a equipa, é que não há zonas, portanto, nós estamos a trabalhar no país todo incluindo as ilhas.” (Ent#10 Empresa E: 22)

## **Contrato psicológico: conteúdo, fatores favoráveis**

No mesmo domínio de conteúdo do contrato psicológico, ocupamo-nos agora dos fatores sentidos como favoráveis juntos dos entrevistados. A Figura 6, obtida a partir do software de análise de dados MaxQDA, evidencia a frequência com que a codificação refletiu estes fatores, observados no discurso dos entrevistados. Para os principais aspetos referidos, recorreremos a testemunhos ilustrativos.

Figura 6 - Matriz de códigos: Conteúdo, elementos favoráveis



### Formação

O código mais recorrente em toda esta dimensão de análise diz respeito à formação (vinte e uma referências). O sentido do discurso dos entrevistados revela a importância deste aspeto da sua vida profissional. Surge como parte integrante do CP, é percebido como uma obrigação da entidade empregadora, em particular, a formação técnica específica dos equipamentos com os quais trabalham:

“...a formação relativamente à parte técnica é indiscutível, ou seja, a não ser nesta fase de pandemia em que tem havido maiores dificuldades, é sempre... existe e é disponibilizada.” (Ent#16 Empresa A: 38)

“...a empresa nesse aspeto é muito exigente, ou seja, nós temos um plano de formação que é muito apertado em termos do produto, em que nós temos formação presencial, e somos obrigados sempre a melhorar os conhecimentos...” (Ent#18 Empresa I: 31)

Para além da formação técnica nos produtos das empresas, encontramos também referência a outros tipos de formação complementar, relacionada com diferentes aspetos profissionais, tais como: segurança no trabalho e proteção individual, segurança da informação e *compliance*.

“De uma vez ou outra, e sobretudo ultimamente, formações online que tem a ver com segurança da informação. Como é que chama... a segurança da informação e o outro tema que tem que ver com a segurança dos dados pessoais...” (Ent#1 Empresa A: 24)

Outra vertente formativa, percebida favoravelmente pelos respondentes, diz respeito a aspetos de desenvolvimento pessoal dos trabalhadores. Algumas empresas promovem formações de desenvolvimento de competência sociais (*soft skills*), ou outro tipo de ferramentas:

“...existem algumas oportunidades de formação do tipo de, por exemplo um Excel avançado, ou competências de como gerir o tempo, *soft skills* para conseguir perceber o tipo de pessoa com que nós estamos a falar ou o tipo de discurso que devemos usar...” (Ent#4 Empresa D: 24)

“...há sempre uma preocupação da empresa em continuar a formação dos trabalhadores [...] até formações a nível pessoal, no âmbito de gestão de tempo, gestão de stress essas coisas todas, são-nos oferecidas bastantes vezes a possibilidade de frequentar este tipo de cursos...” (Ent#10 Empresa E: 26)

### *Disponibilidade de ferramentas*

O código “Disponibilidade de ferramentas” surge com uma frequência de dezoito menções, como o segundo aspeto mais referido pelos entrevistados. Depreende-se do discurso dos mesmos que a designação “ferramentas” assume um conceito muito lato, indo desde o objeto físico que a palavra sugere até programas informáticos, documentação técnica ou mesmo a facilidade de acesso a componentes de substituição. Entendido como constituinte de base dos deveres da empresa, a obrigação de disponibilidade de ferramentas, sejam físicas, software ou apoio logístico, participa do contrato psicológico.

“...eu acho que uma pessoa para fazer... para conseguir ser um bom profissional para além de ter as ferramentas adequadas e ferramentas desde a tal formação, às ferramentas físicas, temos de conseguir ter um bom ambiente na empresa.” (Ent#4 Empresa D: 26)

“Uma coisa muito importante é termos disponíveis ferramentas, neste caso temos ferramentas que estão calibradas, e temos todos os meios disponíveis, temos mesmo a nível de software à distância de um clique todas as versões de software para atualizar todos os equipamentos...” (Ent#9 Empresa H: 22)

“...a qualidade da documentação que temos, e a seguir, o acesso a peças sobresselentes. Para além da vertente do software de diagnóstico não é. Os softwares de diagnóstico são importantes porque, enfim, quando bem usados permitem tirar conclusões rápidas e seguras.” (Ent#1 Empresa A: 28)

### *Apoio organizacional*

O apoio organizacional reuniu um total de catorze menções, destacando a importância que tem para a atividade de campo o apoio da estrutura empresarial. Tal como referido anteriormente, a dependência estrutural dos técnicos de campo do apoio central da empresa, determina que este seja um fator importante na dinâmica do CP.

“Do ponto de vista desse suporte aos técnicos que estão no campo, que andam a viajar por todo lado, eu acho que o suporte é bom, o suporte do ponto de vista logístico, documental, de ferramentas enfim... nem tanto, mas sobretudo do ponto de vista logístico, documental e de peças acho que é bom, é muito bom.” (Ent#1 Empresa A: 22)

“O que é o aprecio mais é precisamente isso do apoio, ou seja, não é os problemas que eu tenho não são problemas meus, mas sim um problema da empresa e a empresa faz tudo para que o problema seja resolvido.” (Ent#5 Empresa H: 18)

### *Desenvolvimento pessoal*

O desenvolvimento pessoal sobressai em catorze referências. Encontramos no discurso dos entrevistados um reconhecimento do papel da empresa no crescimento pessoal do funcionário, pressupondo que entre empregado e empregador existe uma relação mais complexa do que uma simples ligação transacional. O comportamento dos trabalhadores, é influenciado por aquilo que recebem da organização, e a perceção de investimento, da empresa, no desenvolvimento pessoal do trabalhador, ressoa como um bem intangível de elevado valor no CP.

“Pronto sim, se há alguma coisa que a empresa dá é um crescimento constante, a própria empresa incentiva nesse aspeto, as pessoas a serem mais cada vez mais competentes, acho que nesse aspeto não se poupa a esforços, a nível de incentivar os técnicos a progredir e a crescer cada vez mais.” (Ent#7 Empresa H: 40)

“O desenvolvimento pessoal na empresa foi grande. [...] eu venho de uma família humilde e a empresa abriu-me realmente muitos horizontes, a formação que nos dão fora de Portugal, acho



que foi muito importante para mim para crescer enquanto técnico e enquanto pessoa até.”  
(Ent#17 Empresa A: 23)

### *Condições retributivas*

As condições retributivas surgem enquanto, aspeto de conteúdo positivo, em doze referências sendo comum o relevo dado pelos entrevistados a uma correta adequação do vencimento às exigências do trabalho.

“...a nível de condições temos umas condições bastante boas para o mercado que conhecemos em Portugal” (Ent#10 Empresa E: 24)

“Também há um incentivo financeiro bom da parte para empresa.” (Ent#18 Empresa I: 33)

### *Cultura e clima organizacional positivos*

Para a construção de um clima laboral positivo, devem ser atendidos os aspetos de comunicação, autonomia e confiança entre todos os níveis da organização, por forma a fazer nascer relações de confiança e incentivar a cooperação. Segundo os testemunhos recolhidos, a cultura empresarial pode ser um elemento fomentador da responsabilidade e de autonomia fundamentais à persecução dos processos organizacionais e incentivador da ocorrência de ciclos de cooperação baseados em relações de confiança.

“...o ambiente é muito bom os produtos também são bons. Pronto nenhuma empresa é perfeita, todas as empresas têm os seus problemas, mas, acima de tudo é isso o ambiente é bom e há esta questão que para mim é muito importante que tem a ver com os meus valores de responsabilidade e de liberdade ao mesmo tempo.” (Ent#14 Empresa H: 8)

“Uma das coisas que eu aprecio nesta empresa é dar oportunidade a pessoas que não têm experiência a começar a trabalhar na empresa. São coisas que muitas empresas não dão essa oportunidade e aqui independentemente do cargo, [...] damos possibilidade também a pessoas que não tem experiência nenhuma de começar uma carreira aqui.” (Ent#5 Empresa H: 22)

### *Bem-estar no trabalho*

O investimento da organização em políticas dirigidas à promoção do bem-estar dos trabalhadores, constitui um fator importante para assegurar o cumprimento de um CP positivo, antecedente fundamental de relações de trabalho duradoras e de benefícios

mútuos para organização e empregado. É nesta linha de pensamento que se enquadram os testemunhos de um bem-estar percebido, motivador de uma resposta contínua aos desafios propostos pela empresa.

“...é uma empresa como já disse que recebe bem as pessoas trata bem delas nas várias vertentes de tratar bem do empregado e acho que é sempre um bom desafio uma coisa boa para trabalhar, seria uma boa empresa para trabalhar.” (Ent#6 Empresa G: 42)

Corroborando a importância do bem-estar associado ao trabalho para a realização pessoal, identificamos também a necessidade de reconhecimento por parte da empresa como fator significativo:

“...em termos pessoais também, acho que também uma das coisas que me realiza e faz sentir bem é o reconhecimento do meu trabalho por parte da empresa, como até por parte dos próprios clientes, [...] ...sim o reconhecimento realiza-me também.” (Ent#17 Empresa A: 33)

### *Trabalho em equipa*

O trabalho em grupo é referido por alguns dos respondentes que salientam a relevância de poder contar com o apoio dos colegas. Esse apoio, que habitualmente é presencial, pode assumir contornos virtuais com recurso à tecnologia. O trabalho em equipa deve ser estimulado pela gestão levando a induzir nos FSE o espírito colaborativo e de partilha que veicula solidariedade na solução dos problemas, amplifica a perceção de suporte organizacional, e conduz os trabalhadores a sentir que os problemas do trabalho não são pessoais, mas sim uma responsabilidade do coletivo da empresa. No que diz respeito ao trabalho em equipa, as referências evidenciadas apontam no sentido de refletir a sua relevância:

“Uma das coisas é uma boa equipa, ou seja, uma equipa que seja colaborante uns com os outros e que cria um bom ambiente de trabalho [...]. Para mim é talvez o principal fator, que contribui para o bem-estar dentro do local de trabalho.” (Ent#16 Empresa A: 43-44)

“...mas a equipa tornou-se um fator muito importante, é muito diferente e isso excedeu em muito as minhas expectativas. A integração, a forma de trabalhar foi algo que me surpreendeu pela positiva e isso foi melhorando a minha perceção da empresa.” (Ent#6 Empresa G: 36)

### *Autonomia*

A confiança e a autonomia surgem interligadas no discurso dos entrevistados. Identificada como instrumento importante da profissão, a autonomia permite aos FSE tomar decisões em relação à organização da sua agenda, à frequência das deslocações para atender os clientes e a outras opções relacionadas com o seu trabalho.

“Acho muito importante o facto de termos alguma autonomia para gerir horários para gerir o trabalho, permite facilitar em certas situações enquanto os equipamentos estão ocupados ou as salas não estão disponíveis e consigo conciliar da melhor forma o meu horário para conseguir realizar o meu trabalho com sucesso...” (Ent#9 Empresa H: 18)

“...em diversas situações que foram complicadas nos últimos anos, eu tive essa autonomia total, [...] saber se eu vou para a esquerda ou se vou para a direita essa autonomia eu tenho. [...] Agora em termos de relação da empresa em termos de autonomia eu diria que 80% das vezes, eu tenho uma autonomia mesmo total.” (Ent#18 Empresa I: 44)

### *Confiança*

A confiança e a equidade são fundamentais para a persecução de um contrato psicológico pleno. No seio da organização devem existir normas e princípios de justiça, constituintes principais do estado do contrato psicológico, que vinculam trabalhadores e empresa. A confiança percebida pelos entrevistados, está fortemente relacionado com a ética, com a amplitude da transparência nas interações, a integridade e a responsabilidade, elementos centrais da gestão e cultura organizacionais.

“Confiam em mim não andam a policiar-me, no mau sentido, não sinto que haja nenhuma abordagem que não seja razoável, é à base da confiança e da responsabilidade, cada um é responsável pelo seu trabalho e pronto há uma confiança que não é cega mas que depois, acaba por se traduzir nesta responsabilização e depois cada pessoa assume o seu trabalho e acaba por ser responsabilizado pelo que faz...” (Ent#14 Empresa H: 16)

## **4.4. Contrato psicológico: Resultados**

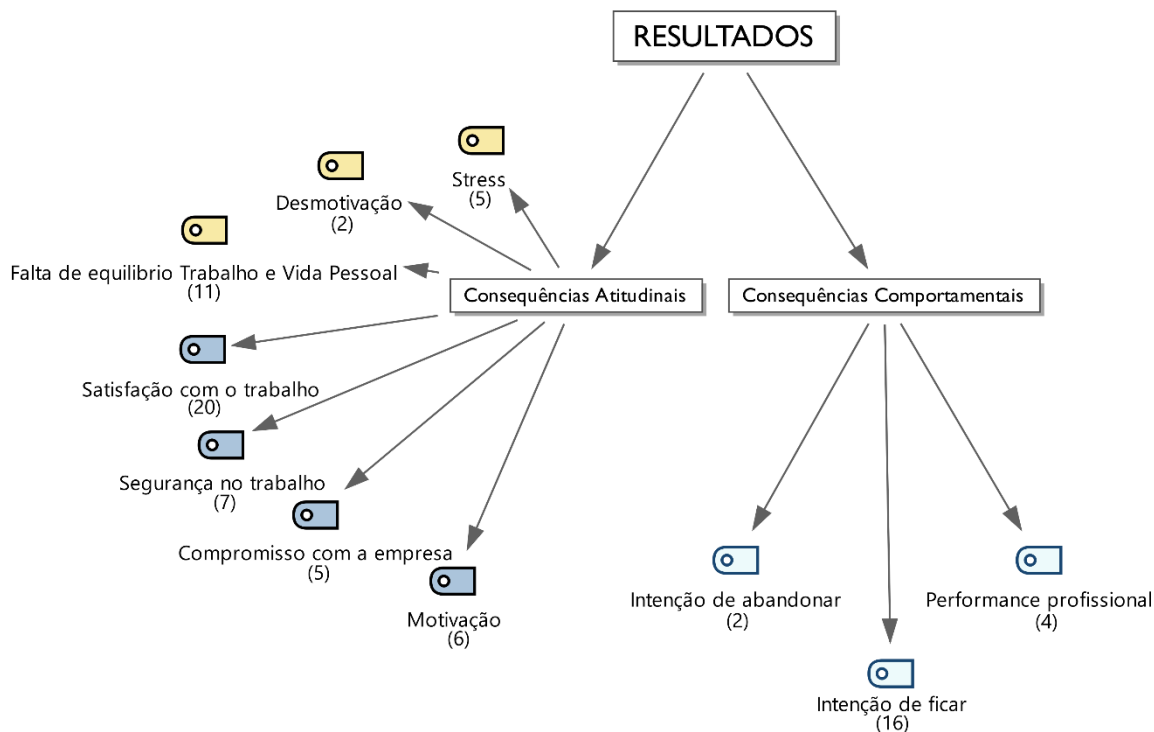
A parte final do modelo adotado para este estudo aborda as consequências da quebra ou do cumprimento do contrato psicológico. Estes eventos ocorrem diariamente e fazem

parte da vida da organização, são constituintes da dinâmica inerente às relações de trabalho. Ainda que sabendo que a percepção individual dos componentes do CP pode conduzir a diferenças nas respostas relacionadas, é interessante observar no discurso dos entrevistados a identificação de consequências atitudinais e comportamentais, que dele se evidenciam.

A figura 7 oferece-nos uma representação gráfica da relevância dos códigos associados à análise dos resultados da quebra ou do cumprimento do CP. Por exemplo, podemos observar que a satisfação com o trabalho foi o aspeto mais referido (vinte menções), na categoria concernente às consequências atitudinais. enquanto a falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal ressalta com onze referências.

Na análise das consequências comportamentais recorremos à intenção de recomendação da empresa atual, declarada por dezasseis do total dos respondentes. Com base na teoria, inferimos que a intenção de recomendar a empresa atual aponta para uma intenção de permanência. Por outro lado, a sua não recomendação sugere uma intenção de abandono por parte dos outros dois respondentes. Foram ainda identificadas quatro referências conotadas com a performance profissional.

Figura 7 - Representação da hierarquia de códigos atribuída aos resultados



## Consequências atitudinais

### *Satisfação com o trabalho*

Frequentemente, ao considerar o bem-estar psicológico, estabelece-se uma diferenciação entre bem-estar hedônico e eudemônico. O primeiro é normalmente representado pela satisfação no trabalho, enquanto o último está mais relacionado com a realização do potencial, e com a descoberta de significado e propósito no trabalho. Ambos aspetos surgem nos achados, evidenciando-se o prazer relativo a fazer um trabalho de que se gosta e, também, a realização que advém de executar um trabalho reconhecido e com propósito. As empresas e a gestão que acarinham este sentido de propósito com o estabelecimento claro dos objetivos, valores e missão da organização, estimulam o sentimento de pertença a uma estrutura com um objetivo socialmente reconhecido, e tendem a proporcionar maior satisfação aos seus trabalhadores por via da descoberta de significado no trabalho. Conjuntamente, devem adotar um conjunto de políticas e práticas de RH que promovam o bem-estar do funcionário.

“...há várias coisas para uma pessoa se sentir bem numa empresa ou num trabalho eu acho que o mais importante é uma pessoa fazer aquilo que realmente gosta. [...] e como gosto do meu trabalho é mais fácil para mim perceber as coisas, aprender as coisas, e ter dedicação àquilo que faço.” (Ent#4 Empresa D: 28)

“...o que mais contribui para me sentir bem no meu trabalho é ter os meus clientes satisfeitos. [...] o que mais me motiva a todos os dias ir trabalhar e ir trabalhar com gosto é saber que os clientes quando eu entro pela porta dentro do laboratório ou do hospital que reconhecem o meu trabalho e que reconhecem o meu valor.” (Ent#10 Empresa E: 30)

### *Falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal*

A disponibilidade e flexibilidade de horários são características intrínsecas ao trabalho em campo, cruzado por deslocações frequentes e imprevisíveis, e exigências de conclusão de tarefas num tempo determinado. Muitas vezes, a mera perceção pelos técnicos de que equipamentos essenciais se apresentam inacessíveis às rotinas exigidas aos profissionais de saúde, e que a prestação de cuidados fica perturbada, concorre para que aqueles sacrifiquem a vida pessoal em favor dos trabalhos que lhes são colocados. No estudo a falta de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal surge como a consequência

mais mencionada de situações de quebra ou violação do CP. Os testemunhos dos entrevistados recuperam situações como escalas de prevenção excessivas, deslocações reiteradas dentro e fora do país e, principalmente, desrespeito pelo direito a uma vida pessoal.

“...todas as semanas estar a fazer escalas de prevenção, é muito desgastante para o ser humano, não nos traz qualidade de vida perante a nossa família e isso neste momento [...] é o aspeto mais negativo que eu tenho a apontar à empresa devido à questão da qualidade de vida que somos privados de ter para com a nossa família.” (Ent#11 Empresa C: 34)

“...às vezes torna-se complicado gerir o fator pessoal e profissional uma vez que surgem imprevistos, e esses imprevistos impactam com a nossa vida pessoal. Nomeadamente poderemos sair mais tarde sem estarmos à espera, e aí existe uma interferência entre o profissional e o pessoal.” (Ent#3 Empresa H: 26)

### *Segurança no trabalho*

Entre outros aspetos, os respondentes percebem a segurança no trabalho pela existência de um apoio organizacional efetivo e de um bom clima laboral, componentes de um contrato psicológico preenchido. Por outro lado, o aperfeiçoamento das competências com recurso à formação, o desenvolvimento profissional e a noção de uma carreira futura e promissora, contribuem para uma sensação de segurança e ajudam ao crescimento da autoeficácia como importante antecedente do bem-estar:

“...até hoje é a empresa de trabalho que melhores condições me deu, melhores expectativas de futuro e de ambiente de trabalho, bom ambiente de trabalho...” (Ent#9 Empresa H: 38)

“...porque é uma empresa que realmente nos dá uma almofada muito grande em termos de segurança e de condições...” (Ent#18 Empresa I: 66)

Surge salientada também a dimensão multinacional da organização, aspeto que funciona como garantia de solidez da empresa e, conseqüentemente, do posto de trabalho:

“...desde o início que a empresa era uma empresa segura. E essa ideia [...]eu próprio noto que sim. Noto que a empresa tem um lastro que lhe permitiu passar na crise de 2008 ou 2010 quase sem grandes tropeções, e sem grandes sobressaltos ao contrário de outras organizações que tiveram situações complicadas.” (Ent#1 Empresa A: 38)

### *Motivação*

Quando o funcionário percebe que controla a sua atividade profissional, e que se encontra apto para desempenhar eficazmente as tarefas que lhe são solicitadas, é naturalmente motivado para o trabalho, e encontra fortalecido, o seu comprometimento com a organização. Neste quadro de competência e de motivação intrínseca ao desempenho profissional, é dever da organização promover o desafio, estimular o trabalhador e reconhecer o trabalho. O reconhecimento do trabalho por parte da empresa e, sobretudo, por parte dos clientes, foi referido como fator motivador pelos entrevistados:

“[o que motiva] ...tudo o que a empresa possa oferecer e não só [...] Mas uma boa motivação eu acho que é a parte importante para poder andar bem e fazer bem o trabalho que é incumbido.” (Ent#8 Empresa F: 28)

“...o cliente tem um problema e confia em mim para resolver esse problema, e eu resolver esse problema e ver a satisfação do cliente e sentir que o cliente está satisfeito com assistência e se sente apoiado acho que é isso o que me motiva mais.” (Ent#14 Empresa H: 14)

### *Desmotivação*

Em sentido oposto, encontramos duas declarações que referem desmotivação com a situação atual. Seja pela falta de estímulo, em que o funcionário já não se sente desafiado, seja pela inexistência de reconhecimento por parte da empresa ao não proporcionar condições para o desenvolvimento da carreira:

“...começo a ficar cansado do que faço porque já faço há muito tempo. Saturado, é sempre mais do mesmo. Por aí. Basicamente é fazer por fazer, não há novidade.” (Ent#2 Empresa H: 44)

“...esperava estar a fazer outra coisa, que não fosse só uma parte de assistência. Fazer algo mais a nível de gestão, principalmente a nível de gestão da área de especialidade, ou seja, em termos da área daquilo em que eu tenho mais conhecimento. Mas pronto, é uma coisa que não aconteceu.” (Ent#16 Empresa A: 56)

### *Stress*

O desequilíbrio entre as solicitações colocadas ao funcionário e os recursos de que ele dispõe para resolver esses pedidos, mantendo níveis aceitáveis de qualidade de vida,

constitui fator antecedente de stress. Frequentemente, os FSE estão sujeitos a situações de pressão, precisamente por este efeito de desequilíbrio. Por ter um elemento de procura imprevisível, o trabalho destes profissionais é associado a situações de pressão excessiva que induz stress no trabalho. No entanto, os declarantes atribuem estas situações às características específicas da profissão em si, e não à empresa onde trabalham:

“...eu acho que não é problema da empresa é um problema inerente à profissão e à função, é um trabalho assim sem planeamento nenhum e sem rotina. O que torna às vezes o trabalho um bocadinho stressante.” (Ent#10 Empresa E: 24)

Como fator adicional de pressão é também identificada a responsabilidade associada à execução da tarefa como antecedente do stress:

“É stressante porque tem picos de trabalho que não são distribuídos ao longo do ano, infelizmente. É um trabalho de muita responsabilidade por isso também ajuda a ser stressante...” (Ent#13 Empresa H: 17-20)

## Consequências comportamentais

### *Performance profissional*

A performance profissional constitui um conceito de difícil identificação no material transcrito, uma vez que se trata de um termo abrangente com múltiplos significados que podem incluir perceções de autoeficácia, produtividade ou até mesmo de compromisso com a organização. Atendendo à natureza multifacetada deste elemento, a pesquisa por indícios relativos a níveis superiores de performance individual, resultou em quatro referências de outros tantos respondentes:

“Eu acho que acima de tudo existe o brio profissional que a pessoa tem de ter sempre em todas as tarefas que faz. A nível profissional isso tem de estar presente, a pessoa querer fazer o máximo que consegue e que sabe.” (Ent#3 Empresa H: 27-28)

“já estamos a entrar por um caminho que a mim pessoalmente me agrada mais que é o da qualidade. Já conseguimos ter mais qualidade no trabalho e claro que o beneficiado ao fim ao cabo é sempre o cliente.” (Ent#15 Empresa B: 14)



### *Intenção de ficar / abandonar*

Os trabalhadores só continuarão ligados à empresa onde trabalham, perseguindo os objetivos pessoais e organizacionais, se na avaliação que fazem do CP os benefícios percebidos estiverem em equilíbrio com as contribuições que lhe são exigidas. Do conjunto total de respondentes, dezasseis recomendam a empresa onde se encontram e apenas dois não o fazem. A partir do sentido de recomendação da empresa atual, é legítimo inferir qual a percepção do estado atual do CP para estes respondentes, sendo expectável que esse sentido de recomendação aponte para uma intenção de continuidade na empresa atual, enquanto que a não recomendação sugira uma intenção de saída. Das respostas de recomendação por parte de dezasseis dos dezoito entrevistados, selecionámos as seguintes:

“...porque é uma empresa como já disse que recebe bem as pessoas trata bem delas nas várias vertentes de tratar bem do empregado e acho que é sempre um bom desafio uma coisa boa para trabalhar, seria uma boa empresa para trabalhar.” (Ent#6 Empresa G: 41-44)

“...acho que apesar de ser uma empresa que também exige de nós, mas que depois também sabe reconhecer o trabalho e que vai tentando sempre dar reconhecimento aos trabalhadores e está atenta às necessidades de cada pessoa.” (Ent#5 Empresa H: 29-30)

No que diz respeito às respostas dos trabalhadores que se posicionaram no sentido da não recomendação, foram identificadas duas referências:

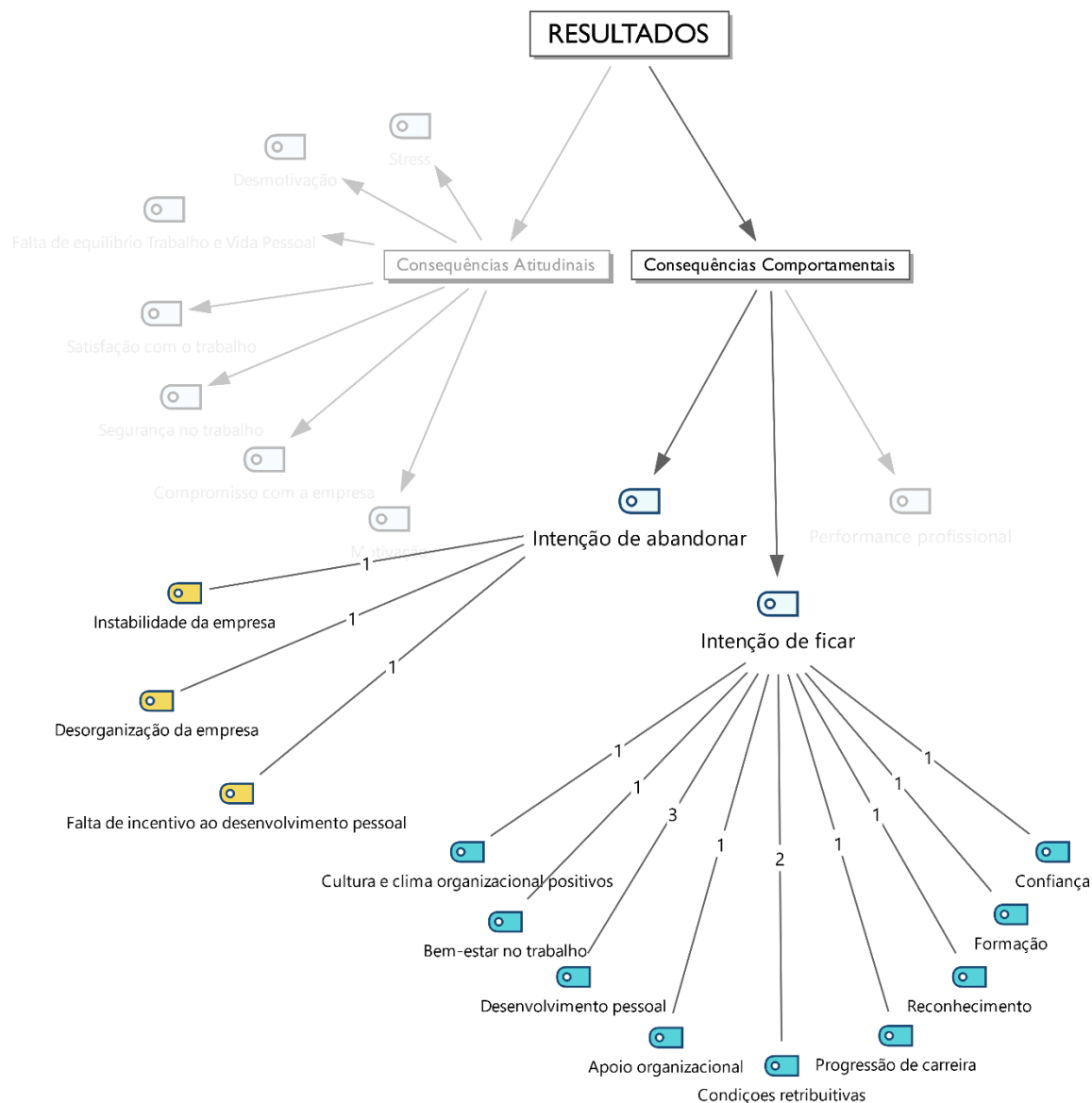
“Porque acho que a empresa deu tanta reviravolta, está tão destruturada, que eu... se eu quero que um amigo se sinta bem, tenha uma evolução pessoal ou profissional, seguramente não é aqui que a vai atingir. Portanto não, não recomendaria, se eu sentisse que esse meu amigo tivesse ambições futuras não é aqui que as vai encontrar.” (Ent#2 Empresa H: 61-66)

“...no momento atual, recomendaria o tipo de função em si, o tipo de trabalho em si recomendo, a nível de empresa aí já não iria [...] eu não iria recomendar assim de caras. [Porquê?] ...alguma instabilidade interna talvez por aí.” (Ent#3 Empresa H: 49-54)

No sentido de aprofundar o conhecimento das atribuições para a permanência, explorámos, recorrendo às funcionalidades do software de análise, a coocorrência de códigos relacionados com a intenção de permanência ou de abandono. Desta pesquisa resultou o modelo que evidenciamos na Figura 8.

O número apenso a cada uma das linhas de interligação assinala a frequência de coocorrência de códigos respeitantes ao conteúdo do contrato psicológico, com aqueles que se referem à declaração de recomendação da empresa atual.

Figura 8 - Modelo de coocorrência de códigos com: intenção de ficar / abandonar



A análise da sobreposição de códigos relativos ao conteúdo do contrato psicológico, com os resultados do mesmo, foi objeto de estudo na vertente da intenção de permanência ou de abandono. Esta leitura sugere que os trabalhadores demonstram uma intenção de abandonar quando existe:

- Desorganização da empresa ( $f=1$ )
- Instabilidade na empresa ( $f=1$ )
- Falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal ( $f=1$ )

Paralelamente, os resultados inspiram que os trabalhadores pretendem permanecer nas empresas quando estas favoravelmente proporcionam:

- O desenvolvimento pessoal ( $f=3$ )
- Melhores condições retributivas ( $f=2$ )
- Ambientes de confiança ( $f=1$ )
- O acesso à formação ( $f=1$ )
- A progressão de carreira ( $f=1$ )
- O bem-estar no trabalho ( $f=1$ )
- Um clima laboral positivo ( $f=1$ )
- Um maior apoio aos trabalhadores ( $f=1$ )
- O reconhecimento do trabalho executado ( $f=1$ )

Estes resultados foram obtidos com base na técnica analítica de coocorrência de códigos, facilitada pelo software de análise anteriormente mencionado, e resultam da simultaneidade de referências relativas ao sentido de recomendação da empresa atual e daquelas relativas ao conteúdo do contrato psicológico.

## 5. Conclusão

O domínio das relações laborais dos engenheiros técnicos de campo em empresas de tecnologia biomédica tem sido pouco abordado pela literatura científica. O presente estudo pretende contrariar essa insuficiência e compreender melhor como estes trabalhadores percebem o contrato psicológico que os vincula às empresas onde trabalham. Na sequência desse objetivo, os nossos achados evidenciam a presença da organização na vida do trabalhador, a forma como esta pode influir na sua atração ou induzir atrito e, eventualmente gerar uma intenção de permanência ou de saída. As conclusões que apresentamos a seguir propõem-se criar evidência sobre o papel do contrato psicológico e dos seus determinantes e, por essa via, contribuir para ferramentas de gestão que intervenham positivamente na retenção destes trabalhadores qualificados.

O mercado dos equipamentos de tecnologia médica tem sido fortemente impactado pelos fenómenos decorrentes da globalização. O desenvolvimento tecnológico de alguns países asiáticos, num contexto de globalização, tem conduzido ao aparecimento de empresas nesses países que se constituem como concorrentes às empresas ocidentais, mesmo em relação aos aspetos mais qualificados da conceção e produção (Campos & Canavezes, 2007). A entrada destes novos concorrentes num mercado bastante regulado, como é o mercado dos equipamentos médicos, veio colocar novos desafios às organizações multinacionais instaladas. A disponibilidade de equipamentos a preços competitivos, produzidos em países com baixos custos de mão de obra, coloca uma dificuldade adicional às empresas ocidentais, que veem na proximidade com os seus clientes um forte argumento para a sua fidelização. A prestação de serviços neste contexto de proximidade, através de redes de filiais habilmente localizadas, possibilita a diferenciação pelo serviço prestado e garante intimidade com os clientes. Neste contexto, o capital humano representa um bem inestimável, dado que, o sucesso empresarial depende em grande medida do desempenho dos seus trabalhadores enquanto representantes da empresa junto dos seus clientes. (Guest, 2004, 2017; Lund et al., 2012; Oliveira & Holland, 2020).

Os engenheiros técnicos de campo, prestadores de serviços de manutenção de equipamento médico, desenvolvem a sua atividade presencialmente em instituições hospitalares, partilhando com os profissionais de saúde muitas das dinâmicas associadas à prestação de cuidados críticos. Em diferentes áreas de prestação de cuidados diferenciados, como as unidades de cuidados intensivos, a imagiologia ou o bloco operatório, estes profissionais facilitam a tecnologia que permite maior segurança ao trabalho dos

profissionais e também melhores resultados nos cuidados aos doentes. Decorrente desta interação, a colaboração interdisciplinar que naturalmente se constrói entre profissionais de saúde e engenheiros biomédicos, melhora a eficiência, a abordagem ao doente e a qualidade dos cuidados (WHO, 2017).

O estudo corrobora a ideia de que os traços característicos do trabalho dos engenheiros de campo, frequentemente, afastados do seio da empresa e posicionados em ambientes de grande complexidade, geram condicionalismos aos quais a gestão deve ser consciente, uma vez que estes impactam a forma como estes trabalhadores percecionam o CP (Guest, 2004). Constatamos que diferentes variáveis moldam o contexto e antecedentes individuais do CP dos engenheiros técnicos de campo, ganhando relevo o rendimento, a estabilidade do emprego, as horas trabalhadas e o modelo de trabalho. Reconhece-se aqui o admitido por Guest (2004), que considera que as diferenças de percepção nestas variáveis estão relacionadas com circunstâncias pessoais, diferentes valorizações em relação ao trabalho e expectativas de carreira. A variável que assume maior visibilidade está relacionada com o tipo de trabalho, nomeadamente, no que diz respeito a tarefas adicionais, ou complementares, orientadas para a relação com o cliente, a vertente de negócio e, também, o domínio relacional na empresa, sobretudo, na integração de novos trabalhadores. Kingshott (2006), sugere que um dos principais desafios enfrentados pelos gestores é a sua capacidade de modelar relações eficazes que possam promover o comprometimento ao mesmo tempo que asseguram a proteção dos seus contributos relacionais. A gestão devem estar consciente de que, embora o contrato psicológico seja frequentemente nebuloso e idiossincrático na sua natureza, proporciona um mecanismo alternativo para aumentar o nível de ligação psicológica e social dentro da relação laboral.

Percorrendo o modelo de Guest (2004), observamos os fatores contextuais que participam da organização, por exemplo, o setor e a estratégia de negócio e o tamanho da organização, referidos neste estudo, são influentes essenciais na dinâmica da relação de troca entre trabalhador e empresa. As peculiaridades do contexto organizacional, ajudam a compreender melhor como se desenvolve o contrato psicológico na relação laboral, enquadrando o seu conteúdo, e as respostas que o acompanham. Um elemento a salientar é a dimensão económica e social da organização, que detém particular cuidado para a gestão das empresas, nomeadamente, o que diz respeito à interdependência e inter-relação dos seus sistemas. O caso das empresas transnacionais, a sua dimensão global e tendência para replicação de políticas e práticas organizacionais entre diferentes países, pode conjugar condicionalismos estruturais relativamente à necessidade de adaptação local e à

comunicação com os seus *stakeholders*, principalmente o seu capital humano – os trabalhadores. Como argumenta Rousseau (1989), a complexidade das modernas organizações aponta para uma tendência de acordos implícitos que reconhecem na qualidade das relações entre empregado e empregador o foco do planeamento e desenvolvimento económico na sociedade atual. Nesta circunstância, as preocupações decorrentes da multinacionalidade das empresas de equipamentos médicos incorporam dificuldades percebidas pelos trabalhadores em termos de suporte organizacional. Estas transportam implicações diretas para a qualidade da relação de reciprocidade entre as partes, podendo debilitar a união com as metas e personalidades da empresa e prejudicar o desempenho (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Schneider, 2008).

Em consonância os fatores de contexto que intervêm no CP do trabalho dos técnicos de campo que, maioritariamente, desenvolvem a sua atividade em “casa do cliente”, importa considerar os aspetos intervenientes no conteúdo do CP os quais são determinantes para a leitura dos seus resultados e consequências. No domínio do trabalho em cenários hospitalares, e no esforço por conhecer melhor as diferentes vertentes do trabalho dos técnicos de campo, há que sublinhar que, diariamente, estes percebem um conjunto de princípios éticos e valores emocionais, que obrigam a grande investimento pessoal, sendo mais suscetíveis de criar mecanismos capazes de induzir nos trabalhadores fenómenos de esgotamento, tal como sugerem Jones & Griep (2018), quando referem a relevância da componente ideológica no CP. Cumulativamente com este fenómeno, os desequilíbrios que se geram quando as solicitações colocadas aos trabalhadores excedem os recursos de que estes dispõem para resolver esses pedidos, influenciam as perceções de violação de CP e induzem os julgamentos dos indivíduos a respeito da forma como a organização cumpre as suas obrigações (Bal & Vink, 2011; Guest, 2004; Jones & Griep, 2018; Thompson & Bunderson, 2003; Tim Vantilborgh et al., 2016).

No modelo das relações laborais, e na preocupação com a dinâmica das promessas e obrigações, a autonomia e a confiança são fatores percebidos por todos, como centrais para o correto desempenho do trabalho dos engenheiros técnicos de campo. Em linha com esta perspetiva, encontramos o defendido por (Stoverink et al., 2020) que consideram que a responsabilidade atribuída aos trabalhadores de representarem a imagem da sua empresa, deve ser antecipada por uma relação de confiança empregador-empregado. É neste processo que se estabelece a autonomia, e se desenvolve o trabalho em equipa: delegando e empoderando os colaboradores, e ajudando a construir a confiança no seio do grupo (Ferrin et al., 2008; Yang, 2014). A autonomia deve ser encarada pela empresa como uma

ferramenta de gestão da equipa, isto é, uma vez que os trabalhadores se encontram dispersos pelos clientes em campo, resulta impossível exercer um controlo direto do trabalho efetuado. No entanto, este utensílio deve ser utilizado discretamente, uma vez que demasiado controlo debilita a capacidade produtiva dos técnicos, impactando na dinâmica empresarial, e demasiada autonomia pode levar à perda de controlo do exercício de campo, deixando a empresa exposta (Mowshowitz, 2003)

No estudo, as práticas de gestão desajustadas, a falta de incentivo ao desenvolvimento pessoal, a desorganização da empresa, a distância da organização, o foco excessivo nos resultados económicos e o apoio organizacional insuficiente apresentam-se como elementos desfavoráveis no desenvolvimento do contrato psicológico. Estas perceções por parte dos engenheiros técnicos de campo inserem-se no defendido por Rousseau (1989) sobre a crença individual do trabalhador numa obrigação de reciprocidade percebida. As expectativas de reciprocidade inserem-se em termos de comprometimento partilhados pelo empregado e o empregador que, nomeadamente, abrangem as condições de trabalho e o apoio organizacional. No caso dos engenheiros técnicos de campo estas variáveis assumem algumas peculiaridades pela sua dispersão geográfica relativamente à sede da organização. Daí a particular importância de aspetos como a acessibilidade a ferramentas essenciais às diferentes exigências do trabalho e da organização e, também, as práticas de gestão de recursos humanos, a forma como são entendidas pelo trabalhador e, conjuntamente, o que podem implicar para a sua qualidade de vida (Guest, 2004; Haak-Saheem, Woodrow, Brewster, 2021; Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). É de sublinhar que a qualidade e estabilidade dos relacionamentos entre o trabalhador e a organização moderam o processo de reciprocidade. Por seu lado, a importância do apoio organizacional no contrato psicológico é bem explicada no estudo de Conway & Coyle-Shapiro (2012), segundo o qual o primeiro, enquanto elemento moderador funciona como redutor de tensões e dificuldades das rotinas diárias de trabalho e nas relações sociais na empresa. Assim, ao estar relacionado com a crença do empregado relativamente à forma como vai ser tratado, independentemente de um conjunto de promessas iniciais, a perceção de apoio da organização faz baixar a preocupação relativamente a uma reciprocidade próxima e tende a intervir favoravelmente na qualidade do desempenho (Conway & Coyle-Shapiro, 2012).

Constata-se, também, que ao intervir como agente moderador das dinâmicas de trabalho, o exercício consciente de RH deve incluir uma ampla gama de comunicação bidirecional, criando oportunidades para que a “voz” do funcionário se faça ouvir (Guest,

2017). Desta forma, existindo comunicação e proximidade, tornam-se perceptíveis aspetos relativos à dinâmica do CP que de outra forma passariam despercebidos (Laulié & Tekleab, 2016). Quando os recursos humanos das empresas multinacionais estão geográfica e culturalmente distantes, desenquadrados das preocupações locais, funcionando numa lógica de “política única”, isso afasta os trabalhadores da organização, e estimula a sensação de abandono por parte da empresa. A grande distância percebida em relação à estrutura de suporte global, que é uma característica do setor da engenharia biomédica, é um aspeto que requer a atenção por parte de uma gestão interessada em que os RH cumpram o papel que lhes compete na vida empresarial (Guest, 2017; Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Paralelamente, o afastamento da organização e dos colegas influencia as relações de amizade e de trabalho, refletindo-se na realização das tarefas e no bem-estar relacionado com o trabalho. Quanto mais tempo os indivíduos passam fisicamente separados dos colegas de trabalho, mais isolados se sentem deles e da organização, sendo menor a qualidade das conexões e a interdependência criada (Schinoff et al., 2020; Wang et al., 2020). Em linha com o exposto, a direção da empresa deve adotar políticas de apoio eficazes, que estimulem sentimentos de responsabilidade coletiva e de trabalho em equipa. O trabalho em equipa pode ser visto como “um sistema de interações entre os elementos de um conjunto que tem como fim maximizar a utilidade para todos” (Caeiro, 2018, pg.9) Ao contribuir para o melhoramento das estratégias da empresa e para a capacidade de esta responder às exigências da mudança, a manutenção de uma teia coesa e saudável de relações entre os diferentes elementos, capaz de ir ao encontro do cumprimento de objetivos e de dar resposta aos momentos de contingência, favorece o sucesso e reforça a confiança (Caeiro, 2018). Por isso, sempre que possível deverão ser estimuladas pela empresa ações geradoras de um clima positivo, caracterizadas pela proximidade entre os indivíduos, pela transparência de objetivos e tarefas, que faça sentir os trabalhadores corresponsáveis pelos resultados a serem atingidos e que os torne motivados (Caeiro, 2018; Handy, 1995; Neeley, 2015).

Outro elemento relevante do acordo psicológico é a formação profissional (Bal & Vink, 2011; Blau, 2017; Guest, 2017; Loon, 2021), cuja carência se revela como um fator desfavorável ao cumprimento do CP para o setor da engenharia biomédica. O investimento em formação técnica específica que a empresa proporciona aos seus profissionais, garante um conjunto de competências essenciais à realização das tarefas que lhes estão atribuídas e aumenta a perceção de auto eficácia, antecedente relevante do bem-estar no trabalho



(Guest, 2017; Loon, 2021). A formação torna-se indispensável pela alta especialização das tarefas, e é agregada após a formação académica, elemento fundamental de base para o saber fazer. Os processos de formação e aperfeiçoamento profissional exigem um esforço económico importante por parte da organização, bem como, a redução da capacidade produtiva, uma vez que a formação decorre durante o horário laboral. No entanto, a gestão deve promover o investimento na formação profissional dos seus trabalhadores, que funciona como relevante alavanca para o êxito organizacional e, paralelamente, estimula o desenvolvimento de sentimentos de lealdade e de pertença, fortemente conotados com os objetivos de retenção dos trabalhadores. A aposta na formação está em linha com o preconizado por uma política de promoção do bem-estar dos trabalhadores, promotora da sua emancipação e, simultaneamente, congruente com a necessidade de procurar benefícios mútuos para os trabalhadores e a administração (Grote & Guest, 2017; Guest, 2017; Loon, 2021; Sannino et al., 2016).

Ao olharmos para os aspetos relacionados com os resultados do contrato psicológico, a possibilidade de conciliação harmoniosa entre o trabalho e a vida pessoal constituem uma condição fundamental para a retenção de técnicos qualificados e o desejo de permanecer na empresa. A importância deste equilíbrio na relação laboral é assinalado de tal forma como pertinente, que a existência de conflito entre as duas dimensões, constitui um dos principais fatores de abandono (Cegarra-Leiva et al., 2012). Os resultados deste ensaio confirmam esta relevância, uma vez que foi este o fator desfavorável mais referido pelos respondentes. Numa lógica de relação de trabalho positiva, como aquela defendida por Guest (2017), as organizações devem promover este equilíbrio integrando práticas e atitudes conducentes ao bem-estar dos seus trabalhadores, respeitando o espaço familiar, e harmonizando a vida profissional com a vida pessoal.

É do melhor interesse de todos que na gestão empresarial subsista uma preocupação com os trabalhadores e os fenómenos associados a sobrecargas de trabalho e *burnout* (Guest, 2004, 2017; Oliveira & Holland, 2020). Esta preocupação deve ser tão mais evidente quanto esses trabalhadores estão expostos em modelos de trabalho fortemente atravessados pela imprevisibilidade das suas exigências, como é o caso dos técnicos de campo. No mesmo sentido, a pressão associada à responsabilidade da tarefa e às especificidades do contexto hospitalar devem ser levadas em conta por uma gestão atenta que integra estes fatores na organização regular do trabalho minimizando o risco de criação de contextos disruptivos no equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Jones & Griep, 2018).

As necessidades sentidas pelos trabalhadores de desafio profissional, de evolução de carreira e de crescimento pessoal, constituem desafios atuais complexos à gestão das empresas (Rodrigues et al., 2015, 2019). Considerando que a formação de base dos respondentes é de cariz técnica, parte do desafio profissional passa por uma mobilidade horizontal associada a desafios tecnológicos, fator relevante se significar alteração de atribuições (Oliveira & Costa, 2013). Isto é, liderar uma instalação tecnologicamente complexa de equipamentos, ou assumir a responsabilidade pela introdução de produtos inovadores, podem ser percebidos como desafios profissionais e como crescimento profissional. No entanto, tal como referem Oliveira & Costa (2013), uma parte dos engenheiros está mais interessada em desenvolver uma carreira em lugares de gestão do que propriamente desenvolver a sua reputação na área técnica. Atendendo a que a realidade das estruturas locais, com organigramas diminutos, não acomoda possibilidades de crescimento profissional em tarefas de coordenação e de gestão, atender às expectativas destes profissionais pode revelar-se uma dificuldade. Um dos recursos para colmatar esta falha, evidenciado por alguns respondentes, consiste na disponibilidade apresentada por algumas empresas multinacionais de utilizar a estrutura internacional como procedência de postos de trabalho, facilitando aos trabalhadores a possibilidade de se deslocarem para posições noutros países. Esta estratégia tem sido implantada como recurso para oferecer desafios de carreira a quem se encontra nas estruturas periféricas da organização. Seja por esta via ou por qualquer outra, o desafio profissional e a evolução de carreira são aspetos que devem fazer parte de uma agenda promotora de um CP pleno, onde o diálogo com o trabalhador desempenha um papel fundamental na asserção das suas expectativas (Grote & Guest, 2017; Guest, 2004, 2017; Leiria, Palma, & Cunha, 2006).

As opções da gestão e as mensagens transmitidas para a organização pelos líderes são agentes fundamentais na identificação de objetivos e na orientação dos seguidores, fornecendo uma identidade clara para as organizações, por meio da partilha de uma visão (Cortellazzo et al., 2019; Martín & López, 2016). Entre os entrevistados situa-se alguma divergência na forma como são comunicados os objetivos estratégicos para os serviços técnicos, e na perceção que realizam sobre a unidade de negócio da sua empresa. Se por um lado encontramos referências que indiciam a existência de uma corrente que perceciona os serviços técnicos como uma unidade produtiva, com uma visão e um objetivo económico claro, existe também a perspetiva de que o serviço técnico é uma unidade de suporte, como uma área administrativa, sem qualquer objetivo económico produtivo, apenas monitorizado face à despesa enquanto indicador a ser otimizado. Atendendo às consequências

motivacionais que estas mensagens acarretam para a organização, a definição de linhas de orientação e de objetivos organizacionais relativos ao desempenho dos técnicos de campo deve privilegiar uma conotação positiva associada a uma visão holística da empresa. Esta visão compartilha os valores positivos de sucesso e estabilidade merecedores do esforço e do compromisso dos trabalhadores (Grönroos, 2008; Martín & López, 2016; Osborne, 2018; Skálén et al., 2015)

Podemos dizer que uma gestão preocupada com o respeito pela manutenção de um contrato psicológico pleno, deve assumir um papel ativo na comunicação dos valores e da missão da empresa, os quais constituem fundamentos da estratégia empresarial e impactam em todos os níveis da organização (Guest, 2004, 2017; Martín & López, 2016). No caso das empresas do setor da engenharia biomédica, estes propósitos encontram-se alinhados com os objetivos de bem-estar biopsicossocial e de centralidade da pessoa, inspirados nos conceitos de saúde universalmente aceites (WHO, 2017). O processo comunicativo deve ser cuidadosamente controlado, deve ser garantido o significado percebido da mensagem transmitida, assegurando que os canais de feedback dão voz aos trabalhadores. (Allen et al., 2015; Babic et al., 2020; Guest, 2004, 2017; Žnidaršic & Bernik, 2021).

No que liga os técnicos às suas empresas é importante sublinhar que os fatores favoráveis se encontram proximamente implicados na relação laboral com as empresas, sendo percebidos como fundadores de uma perceção de reciprocidade entre uma singularidade de deveres e direitos mútuos. Segundo o apresentado por Haak-Saheem et al. (2021), o contrato psicológico está associado com as características do trabalhador e, neste sentido, os técnicos de campo reúnem condições particulares como já vimos, sobretudo, associadas ao seu trabalho geograficamente disperso, cujos clientes (diferentes instituições de saúde) têm implicadas diferentes condicionantes culturais. Assim, estes trabalhadores precisam de estar preparados para, simultaneamente, lidar com contextos diversificados, a sede da organização e os seus clientes. Nesta conjuntura de trabalhador e trabalho, a presença e apoio dos empregadores torna-se essencial para confirmar o cumprimento do contrato psicológico (Haak-Saheem et al., 2021). A dimensão destes elementos reflete-se num conjunto hierarquizado de resultados onde a satisfação com o trabalho é a consequência que torna a empresa mais sedutora e recomendável, e induz uma intenção de permanecer.

Neste sentido, a satisfação com o trabalho, assim como, a segurança, a motivação, e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, podem ser enquadradas como consequências atitudinais de um estado de CP positivo caracterizado por relações de confiança e equidade.

Também podem relacionar-se com a consequência comportamental de disponibilidade dos técnicos de campo para continuarem a responder à sua parte do acordo com a empresa, e a determinar o seu comportamento no seio da equipa. Como afirma Rousseau (1989), no contrato psicológico a consistência que pode ser estabelecida entre uma promessa, ou um dado percebido, constituem uma matéria singular.

Neste caso, a forma como individualmente ou como parte do grupo, os trabalhadores percecionam a sua autoeficácia e produtividade, e respeitam o seu compromisso com a organização tem uma relação estreita com a sua intenção de nela permanecer. Conforme argumenta Schneider (2008) a interação natural entre o indivíduo e os diferentes componentes do mundo de todos os dias (pessoas e ambientes) produzem comportamentos. Partindo desta premissa o autor concetualiza um modelo baseado nas pessoas que remete para a aparência e sensação que é destacada pelos ambientes organizacionais. Segundo o autor, as pessoas sentem-se atraídas por organizações onde acreditam que podem “encaixar-se” e, da mesma forma, as organizações escolhem as pessoas que consideram que se adaptam melhor ao seu ambiente. De acordo com isto, a seleção dos trabalhadores ocorre para garantir que as pessoas a serem admitidas são aquelas que se enquadram na organização. Por fim, as pessoas abandonam as empresas se se sentirem “desencaixadas” do seu ambiente (Schneider, 2008).

O modelo ASA (Atração-Seleção-Atrito), desenvolvido pelo autor suporta a ideia de que quando trabalhador e empresa não se encontram mutuamente ajustados, isso traduzir-se-á negativamente na apreciação da relação laboral, na opinião sobre a empresa, e no conseqüente afastamento. No todo dos resultados, percebe-se que os fundamentos segundo os quais os técnicos recomendam a empresa, e que plasmam a sua intenção de ficar, se inserem numa forma de alinhamento percebido com as pessoas da sua empresa com os seus interesse e valores. Entre os técnicos de campo abordados esta pareceu ser uma condição mais forte face às variáveis negativas, significativas de não identificação com a organização e, por isso suscetíveis de uma não recomendação. Esta informação indicia que as motivações a montante destas recomendações, refletem as atribuições para a permanência o que poderá ser atrativo para a captação de recursos para um setor onde ter um desempenho bem-sucedido se mistura com o saber conciliar o profissional com o pessoal, e exige particular esforço e equilíbrio emocional.

Não obstante, nos testemunhos recolhidos há que salientar a necessidade de um crescimento das empresas orientado para as relações laborais, sobretudo, com maior foco na proximidade com os trabalhadores, com as suas necessidades, com a sua voz e com a

cultura do país onde estão sediadas. Neste campo, ainda que respeitando a cultura organizacional da empresa mãe, as filiais devem estar atentas às pessoas e aos mercados onde se vão implantar. Relativamente às primeiras e, concretamente, aos profissionais que as ajudam a desenvolver e manter há que procurar uma gestão estratégica, holística, orientada para o seu valor, aquilo em que acreditam, para a forma como encaram o seu trabalho e os seus ambientes profissionais. Neste domínio, e conforme nos refere Guest (2004), o contrato psicológico deverá incluir o que está padronizado localmente, o que deve ser partilhado e que se concebe como específico, e, entre estes, aquilo que é mais valorizado.

## 6. Considerações finais

O presente trabalho de investigação teve como objetivo *conhecer determinantes do contrato psicológico que concorrem para que técnicos de campo permaneçam nas empresas de prestação de serviços onde trabalham*. Procurámos mostrar como se desenvolve o trabalho destes profissionais, as principais dificuldades sentidas e, eventualmente, os aspetos mais atrativos que os incentivam a permanecer nas suas empresas. Desta forma, pretendemos prover à gestão das empresas, na área de tecnologia de saúde, instrumentos que favoreçam a retenção dos seus engenheiros biomédicos.

No contexto deste estudo, foram abordados dezoito profissionais de serviços técnicos de nove empresas de tecnologia médica, que voluntariamente forneceram material de base para uma análise qualitativa. Partindo da recolha destes dados, foi analisada a forma como estes profissionais de empresas de tecnologia médica entendem o contrato psicológico que os vincula às suas organizações. Esta observação foi estruturada com recurso ao modelo teórico de contrato psicológico proposto por Guest (2004), enquadrando as perspetivas idiossincráticas do contrato psicológico pessoal com o contexto comum e transversal dos respondentes. O conhecimento dos traços comuns, das expectativas e dos valores que influenciam o contrato psicológico, e as suas consequências, podem ajudar as organizações a gerir adequadamente o modo como esses objetivos podem ser atingidos, utilizando eficientemente um conjunto de práticas e políticas que, permita identificar e clarificar os termos deste contrato.

Sem perder de vista que o conceito de contrato psicológico é um constructo desenvolvido pelo indivíduo e, como tal, sujeito a idiossincrasias, o conhecimento dos traços comuns que atravessam o grupo de trabalho reveste-se de importância no contexto organizacional, para a formação e conteúdo do contrato psicológico macro organizacional percebido pelos colaboradores da organização. Por outro lado, as empresas e as relações laborais, estão em constante mudança, pelo que é pertinente entender o contrato psicológico como algo dinâmico, adotando uma perspetiva de monitorização e de reforço do compromisso instituído ao longo do tempo, criando canais de *feedback* relativamente ao que a empresa espera do funcionário e ao que este deve esperar da empresa.

A pertinência que encontramos no modelo de Guest (2004), tem que ver com a importância que é atribuída ao papel das políticas e práticas de recursos humanos na formação do contrato psicológico individual. Procurámos que a evolução do estudo fosse orientada por essa matriz, realçasse essa pertinência, e aprofundasse a ideia daquele que

deve ser o papel que as organizações deverão assumir, no domínio de numa gestão promotora de um contexto organizacional positivo para a permanência dos profissionais.

### 6.1. Limitações do estudo

Algumas das limitações que neste projeto devem ser levadas em conta são comuns a qualquer investigação científica de natureza exploratória como aquela que aqui realizámos. Por outro lado, a utilização de um processo de amostragem não probabilístico condiciona a generalização do estudo, constituindo uma restrição importante neste projeto de investigação. Habitualmente, uma das limitações mais importantes nestes processos de pesquisa prende-se com os defeitos da amostra. Por vários motivos, nomeadamente, de índole temporal, não é fácil identificar, selecionar e, acima de tudo, motivar os sujeitos para colaborar no trabalho de pesquisa. Assim, percebeu-se alguma dificuldade na recolha de uma amostra mais significativa de respondentes, tendo em conta a diminuta população correspondente a esta classe profissional.

Enquanto limitação importante na recolha de dados, encontramos a proximidade do investigador com os intervenientes no estudo. Na realidade existe um conhecimento pessoal prévio com todos os entrevistados, assim como, uma relação laboral e hierárquica com alguns deles. No entanto, as questões éticas relacionadas com a abordagem aos entrevistados e a recolha de dados foram objeto de preocupação, atendendo aos aspetos de sinceridade na resposta por parte dos respondentes. Para minimizar estas situações o investigador esforçou-se por manter uma posição neutra, esclarecedora dos propósitos académicos da investigação, e recorrendo à clarificação de respostas e perguntas, a fim de que o processo de entrevista mantivesse os critérios ideais de validade e fiabilidade. Em coerência com estes aspetos, as perguntas colocadas pretenderam respeitar um racional específico e transparente, orientado para o conhecimento dos determinantes profissionais valorizados pelos técnicos de campo, sem conflito entre os objetivos do investigador e dos respondentes.

## 6.2. Direções para investigações futuras

Um dos atributos de um trabalho de investigação é a tomada de contacto com o objeto do estudo, possibilitando a descoberta e a clarificação de temáticas ou fenómenos relativamente desconhecidos. Neste domínio, o método exploratório utilizado permitiu descobrir e ampliar o conhecimento científico do tema a investigar, expondo matéria determinante para o seu aprofundamento. Tendo concluído o presente trabalho de investigação, cabe-nos apontar possíveis rumos de investigação futura, promovendo o interesse e a consciencialização da gestão empresarial para os determinantes principais na retenção de técnicos qualificados. Neste sentido, a possibilidade de no futuro alargar a pesquisa a um número maior de organizações da área de tecnologia médica, pode colaborar para dar maior visibilidade a esta temática e valorizar o atual estudo. Futuras investigações poderiam abordar aspetos particularmente relevantes se ampliassem o seu objeto de estudo às perspetivas da gestão, pois isso permitiria novas dimensões ao conhecimento já reunido e tornar mais preenchidos e coerentes os fatores que comparecem no contrato psicológico.

Encontramos também de particular interesse para a comunidade científica, a possibilidade de avaliar a pertinência da dimensão ideológica no contrato psicológico dos engenheiros biomédicos. Como é sugerido pela fundamentação teórica, a dimensão ideológica surge relevante em ocupações envolvendo princípios e valores com importante carga emocional, como é o caso das instituições de saúde. No entanto, a mesma literatura citada é omissa nos que diz respeito a trabalhadores do setor privado levantando inclusivamente, dúvidas sobre a aplicabilidade do conceito a estes trabalhadores. Desta forma, uma corrente de investigação aliciante, corresponderia a avaliar a coerência desta dimensão ideológica com esta classe profissional do setor privado. Caso existam evidências de um “valor ideológico” no contrato psicológico, destes trabalhadores, resultaria importante, também, avaliar, qual o impacto desta dimensão enquanto fator de sobrecarga de trabalho, antecedente de perceções reiteradas de quebra do contrato psicológico, e que podem conduzir em última análise ao esgotamento.



## Bibliografia

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee ' s Motivation And Satisfaction : An Empirical Study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4 June), 270–279.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alonso, C., Brandão, C., & Gonçalves, S. (2021). Como a pandemia COVID-19 afetou o setor da restauração em Portugal - Análise temática qualitativa com o apoio do MaxQDA. *Investigação Qualitativa Em Ciências Sociais: Avanços e Desafios*, 9, 312–319. <https://doi.org/10.36367/ntqr.9.2021.312-319>
- Arthur B., M., Khapova N., S., & Wilderon P.M., C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202. <https://doi.org/10.1002/job.290>
- Babbie, E. R. (2010). *The Practice of Social Research* (12th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
- Babic, A., Gillis, N., & Hansez, I. (2020). Work-to-family interface and well-being: The role of workload, emotional load, support and recognition from supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1628>
- Bal, P. M., Hofmans, J., & Polat, T. (2017). Breaking Psychological Contracts with the Burden of Workload: A Weekly Study of Job Resources as Moderators. *Applied Psychology*, 66(1), 143–167. <https://doi.org/10.1111/apps.12079>
- Bal, P. M., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: The role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2794–2817. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560869>
- Bardin, L. (2011). *Análise do Conteúdo - Edição revista e ampliada* (3ª). Almedina Brasil.

- Baruch, Y. (1996). Organizational career planning and management techniques and activities in use in high-tech organizations. *Career Development International*, 1(1), 40–49. <https://doi.org/10.1108/13620439610111426>
- Bell, D. (1999). *The Coming of Post-Industrial Society* (3th ed.). Basic Books.
- Bentley, F. S., & Kehoe, R. R. (2020). Give them some slack - They 're Trying to Change! The Benefits of Excess Cash , Excess Employees , and Increased Human Capital in the Strategic Change Context. *Academy of Management Journal*, 63(1), 181–204. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0272>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bento, A. V. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica Da Universidade Da Madeira)*, 64, 40–43.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and Power in Social Life* (3th ed.). Routledge.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Bunderson, J. S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717–741. <https://doi.org/10.1002/job.112>
- Caeiro, L. (2018). *Liderar Equipas de trabalho. Desafios e boas práticas*. Universidade Católica Editora.
- Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J.-L., & Kim, M. S. (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10(2), 137–151. <https://doi.org/10.1177/1470595810370890>
- Call, M. L., & Ployhart, R. E. (2021). A theory of firm value capture from employee job performance: A multidisciplinary perspective. *Academy of Management Review*,

- 46(3), 572–590. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0103>
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). *Introdução à globalização*. Instituto Bento Jesus Caraça. <http://hdl.handle.net/10174/2468>
- Castells, M. (2011). *A sociedade em Rede - A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura* (2.<sup>a</sup> ed). Editora Terra e Paz Ltda.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 91–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610955>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8th ed.). McGraw-Hill Interamericana. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12<sup>a</sup>). McGraw-Hill.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1–21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas* (2<sup>a</sup>). Almedina.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., & Chang, C. (2019). Psychological Contracts: Past, Present, and Future. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and Organizational Behavior*, 6, 145–169. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212>
- Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113–129. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). *The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate , Turnover Intention , and Affective Commitment*. 59–67. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6>
- Estanque, E. (2009). Sindicalismo e movimentos sociais: ação coletiva e regulação social no contexto europeu e português. *Lutas Sociais*, 23, 55–67.
- Estanque, E. (2016). *A Classe Média: Ascensão e Declínio*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Fajar, A., & Hidajat, J. (2012). *Relationship among Soft Skills , Hard Skills , and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era*. 52, 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.439>
- Ferrin, D. L., Bligh, M. C., & Kohles, J. C. (2008). It takes two to tango: An interdependence analysis of the spiraling of perceived trustworthiness and cooperation in interpersonal and intergroup relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107(2), 161–178. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.02.012>
- Gibbard, K., Griep, Y., De Cooman, R., Hoffart, G., Onen, D., & Zareipour, H. (2017). One big happy family? Unraveling the relationship between shared perceptions of team psychological contracts, person-team fit and team performance. *Frontiers in Psychology*, 8(NOV). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01966>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Hansen, S. D., & Conway, N. (2018). Editorial: Unravelling the role of time in psychological contract processes. *Frontiers in Psychology*, 9(MAY), 2016–2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00813>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited : who creates value ? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>

- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life. *Human Relations, 70*(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guareze, V., & Marcon, S. R. A. (2018). Liderança de Equipes à Distância: Estilos de Liderança e Relações de Confiança Estabelecidas. *XVIII Mostra de Iniciação Científica., Pós Graduação Em Administração-UCS, November 2018*, 1–14. <https://doi.org/10.18226/610001/mostraxviii.2018.48>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology, 53*(4), 541–555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. E., Sanders, K., Rodrigues, R., & Oliveira, T. (2020). Signalling theory as a framework for analysing human resource management processes and integrating human resource attribution theories: A conceptual analysis and empirical exploration. *Human Resource Management Journal, 31*(3), 796–818. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12326>
- Haak-Saheem, W., Woodrow, C., & Brewster, C. (2021). Low-status expatriates in the United Arab Emirates: a psychological contract perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 0*(0), 1–25. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1983632>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The New Protean Career Contract : Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamics, 26*(3), 22–37. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review, 28*(4), 126–137. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)94284-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)94284-6)
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics, 19*(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hesllin, P. A. (2005). Experiencing career success. *Organizational Dynamics, 34*(4), 376–390. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.005>
- Hofmans, J. (2017). Modeling psychological contract violation using dual regime models: An event-based approach. *Frontiers in Psychology, 8*(NOV).

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01948>

- Jaakson, K., Reino, A., & McClenaghan, P. B. (2019). The space between – linking trust with individual and team performance in virtual teams. *Team Performance Management*, 25(1–2), 30–46. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0024>
- Jones, S. K., & Griep, Y. (2018). “I can only work so hard before i burn out.” a time sensitive conceptual integration of ideological psychological contract breach, work effort, and burnout. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00131>
- Joo, B.-K., & Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies : A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(June), 228–257. <https://doi.org/10.1177/1534484306287515>
- Kingshott, R. P. J. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier – buyer relationships : A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35, 724–739. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.006>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laulié, L., & Tekleab, A. G. (2016). A Multi-Level Theory of Psychological Contract Fulfillment in Teams. *Group and Organization Management*, 41(5), 658–698. <https://doi.org/10.1177/1059601116668972>
- Leiria, A., Palma, P., & Cunha, M. (2006). O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(1), 67–94.
- Li, J., & Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 06(12), 1539–1544. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.612150>
- London, M. (1993). Relationships between career motivation , empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55–69.
- Loon, M. (2021). Practices for learning in early careers. *Academy of Management Learning and Education*, 20(2), 182–202. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0019>
- Lund, S., Manyika, J., & Ramaswamy, S. (2012). Preparing for a new era of knowledge

- work. *McKinsey Quarterly*, 4, 103–110.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2016). *La Dirección Estratégica de la Empresa* (Aranzadi (ed.); 5ª). Thomson Reuters.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396. <https://doi.org/10.4324/9781912282517>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <http://www.jstor.org/stable/258792>
- Michael Servoz. (2019). The Future of Work? Work of the Future! On how artificial intelligence, robotics and automation are transforming jobs and the economy in Europe. *AI Report*, 44(6), 566–571. <https://doi.org/10.2872/913422>
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2006). *O Processo da Estratégia* (Bookman (ed.); 4ª). Pearson Education,.
- Morin, E. M. (2001). OS SENTIDOS DO TRABALHO. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8–19.
- Mowshowitz, A. (2003). Virtual organization: toward a theory of societal transformation stimulated by information technology. In *Quorum Books*. Greenwood Publishing Group, Inc. <https://doi.org/10.1145/777950.777952>
- Neeley, T. (2015). Global Teams That Work. *Harvard Business Review*, October, 74–81.
- Neves, P. C., & Cerdeira, J. P. (2018). Memória organizacional, gestão do conhecimento e comportamentos de cidadania organizacional. *Pesquisa Brasileira Em Ciência Da Informação e Biblioteconomia*, 13(2), 2–19. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2018v13n2.42553>
- Newport, C. (2020). Why Remote Work Is So Hard— and How It Can Be Fixed. *The New Yorker*, 1–11. <https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed>
- Oliveira, T. C., & Costa, J. F. (2013). *We the Engineers and Them the Managers*. ResearchGate. <https://doi.org/10.1002/9781118733202.ch1>
- Oliveira, T. C., & Holland, S. (2020). EMERGING TOPICS IN MANAGEMENT. In P. P. da Silva, S. Jorge, & P. M. e Sá (Eds.), *EMERGING TOPICS IN MANAGEMENT* (pp. 405–424).

- IMPrensa DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.14195/978-989-26-1990-3>
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual Teams : A Review of Current Literature and Directions for Future. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35(Nº 1), 1–36.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Evaluating the employability paradox : When does organizational investment in human capital pay off ? *The International Journal of Human Resource Management*, 1–23.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1704825>
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers ? Employees , organizations , or both ? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.005>
- Rodrigues, R., Guest, D., & Oliveira, T. C. (2021). Are participants in the ‘new career’ good organizational citizens? *International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1900322>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081–1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A



- cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade*, 12, 179–194.
- Sannino, A., Engeström, Y., & Lemos, M. (2016). Formative Interventions for Expansive Learning and Transformative Agency. *Journal of the Learning Sciences*, 25(4), 599–633. <https://doi.org/10.1080/10508406.2016.1204547>
- Saunders, M., Isaeva, N., & Hughes, C. (2019). Trust, distrust and human resource management. In K. Townsend, K. Cafferekey, T. Dundon, & A. McDermott (Eds.), *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations* (pp. 247–263). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4<sup>a</sup>). Prentice Hall.
- Schalk, R., De Ruiter, M., Van Loon, J., Kuijpers, E., & Van Regenmortel, T. (2018). Actively coping with violation: Exploring upward dissent patterns in functional, dysfunctional, and deserted psychological contract end states. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00054>
- Schinoff, B. S., Ashforth, B. E., & Corley, K. G. (2020). Virtually (in)separable: The centrality of relational cadence in the formation of virtual multiplex relationships. *Academy of Management Journal*, 63(5), 1395–1424. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2018.0466>
- Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40, 437–454.
- Schneider, B. (2008). The people make the place Dynamic linkages between individuals and organizations. In *The People Make the Place* (D. Brent S, pp. 267–286). Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial* (Levoir (ed.)). World Economic Forum.
- Skålén, P., Gummerus, J., Koskull, C. Von, & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation : a service-dominant logic study. *Journal of the Academy Marketing Science*, 43, 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- Stebbins, R. A. (2001). Exploratory research in the social sciences: what is exploration? *SAGE Publications*, January, 2–17.

- <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781412984249>
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, *45*(2), 395–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0005>
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, *28*(4), 571–586. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10899381>
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., & Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(2), 217–230. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.740170>
- Vantilborgh, Tim, Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y., & Hofmans, J. (2016). Antecedents of psychological contract breach: The role of job demands, job resources, and affect. *PLoS ONE*, *11*(5), 1–22. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0154696>
- Vieira, V. (2007). CONTRATO PSICOLÓGICO . UM CONCEITO CHAVE PARA AS NOVAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS. *Hologramática*, *3*(2007), 73–82.
- Vos, A. De, & Buyens, D. (2006). Organizational versus Individual Responsibility for Career Management : Complements or Substitutes. In *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2005/18*.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, *63*(2), 77–84.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *0*(0), 1–44. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Watson, T. J. (2008). Sociology, Work and Industry. In *Sociology, Work and Industry*. <https://doi.org/10.4324/9780203928479>
- WHO. (2017). *Human Resources for Medical Devices. The role of biomedical engineers*. WHO Medical device technical series.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, *27*(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>

- Woodrow, C., & Guest, D. E. (2020). Pathways through organizational socialization: A longitudinal qualitative study based on the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 110–133. <https://doi.org/10.1111/joop.12285>
- Yang, I. (2014). What makes an effective team? The role of trust (dis)confirmation in team development. *European Management Journal*, 32(6), 858–869. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.04.001>
- Žnidaršič, J., & Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *PLoS ONE*, 16(1 January), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245078>
- Zofi, Y. S. (2012). *A Manager ' s Guide to Virtual Teams*. American Management Association. [www.amacombooks.org](http://www.amacombooks.org)

## Anexo I

### Guião da Entrevista

1. O que mais o atraiu para trabalhar na empresa atual?
2. Fale-nos um pouco da sua relação com a empresa.
3. Descreva o trabalho que faz na sua empresa.
4. Fale-nos um pouco sobre como é trabalhar nesta empresa.
5. O que contribui para fazer bem o seu trabalho no dia-a-dia?
6. O que contribui para se sentir bem no seu trabalho no dia-a-dia?
7. O que tem a dizer sobre as práticas de gestão da sua empresa?
8. Como evoluíram as expetativas iniciais que tinha relativamente a trabalhar nesta empresa?
9. Como vê o papel da sua empresa na sociedade?
10. Recomendaria a um amigo vir trabalhar para esta empresa? Porquê?