

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Carolina da Costa Ratinho

**O CONTRATO PSICOLÓGICO E O  
DESENVOLVIMENTO DA SÍNDROME DE  
*BURNOUT***

UM ESTUDO DE CASO NO SERVIÇO DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DE  
COIMBRA

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado de Administração  
Público-Privada, nomeadamente na área do Comportamento  
Organizacional, orientada pelo Professor Doutor Pedro Miguel  
Alves Ribeiro Correia e apresentada à Faculdade de Direito da  
Universidade de Coimbra.

Junho de 2023

1 2  9 0

FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

### **Folha de rosto**

**Autor:** Carolina da Costa Ratinho

**Título:** O Contrato Psicológico e o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Um estudo de caso no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra

**Title:** *The Psychological Contract and the development of Burnout Syndrome. A case study in the Human Resources Management Service of the University of Coimbra.*

Relatório de Estágio apresentada(o) à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Estudos em Administração Público-Privada.

**Orientador:** Professor Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

*Coimbra, 2023*



## **Agradecimentos**

O presente relatório simboliza o fim de uma caminhada académica ao longo de 5 anos, onde me proporcionou o melhor convívio, a aprendizagem nas diversas áreas do saber, impulsionou a partilha do meu conhecimento com os outros e, sem dúvida, que me fez crescer como pessoa e me preparou para o novo mundo que se avizinha.

Gostaria por isto, agradecer em primeiro lugar ao meu orientador Professor Doutor Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia pela sua presença a qualquer hora ou minuto do dia para me ajudar, responder a perguntas que surgiam no momento, me aconselhar sempre da melhor maneira e por me ter ensinado a olhar para o mundo com olhos de investigadora onde qualquer coisa é caso para duvidar e estudar, não me deixando cair na banalidade do dia a dia. Grande parte da aprendizagem adquirida neste mestrado, é da sua responsabilidade. Obrigada, Professor!

Agradeço igualmente aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós que tanto me apoiaram nesta caminhada: desde a alegria, a tristezas, ao *stress* antes de enfrentar qualquer tipo de avaliação, à disponibilidade 24 horas por dia, à paciência, à coragem, à força, à ajuda a nível académico e não só. Sem eles nada disto seria possível. Obrigada por tornarem os vossos sonhos, os meus sonhos e poder caminhar tão alto. Adoro-vos!

Agradeço à minha Chefe de Divisão de Estágio e Formadora, Joana Baptista e Cristina Oliveira respetivamente, pelos momentos fantásticos que vivemos. Um dia quando for grande quero ser como vocês! Obrigada por serem uma fonte de inspiração.

Agradeço ao meu melhor amigo, Paulo Sérgio Cravo por toda a vivência que experienciamos ao longo destes 5 anos. Memórias que são vividas, jamais serão esquecidas! Obrigada por tudo. Sou grata por ter um amigo e um irmão como tu na minha vida, e tu sabes disso!

A todos os restantes amigos e família, que sabem quem são e que não me largaram a mão neste percurso, um Obrigada!

*“Todos esses que aí estão  
Atravancando meu caminho,  
Eles passarão...  
Eu passarinho!” – Mario Quintana*

## Resumo

O presente Relatório de Estágio tem por objetivo demonstrar a importância de como as organizações administram as relações com os seus trabalhadores – por via da ambiguidade e conflito de papéis – através do Contrato Psicológico e as diversas reações que estes podem revelar após a sua violação. O *Burnout* é uma das vertentes desencadeadas por essa violação, levando a que os empregados manifestem o fenómeno de *stress* laboral, apresentem exaustão emocional e física, ponham em causa a confiança da organização à qual pertencem e revelem consequências que se refletem negativamente tanto a nível individual, familiar, social e profissional. A área da Gestão de Recurso Humanos é influenciada vigorosamente pelos traços de personalidade da sociedade concebidos previamente. As decisões estratégicas e as respetivas ações de concretização exercem uma fortíssima influência, a longo prazo, sobre a estrutura organizacional, bem como sobre a sua posição relativamente aos clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores. Isto leva a que a forma e a posição da organização condicionem decisivamente o seu desempenho. Dentro da Administração Pública e Privada, torna-se cada vez mais importante avaliar e remediar estes obstáculos para existir um bom desenvolvimento quanto ao trabalhador, ao dirigente e a nível organizacional. Sendo a área de recursos humanos uma área sensível a estas questões e mais propícia ao desenvolvimento de emoções negativas devido à complexidade de atividades e à sua abrangência, tornou-se importante estudar estas temáticas.

Para tal, foi desenvolvido um questionário com o objetivo de medir os sintomas relacionados com o Contrato Psicológico e o Burnout, de modo a comprovar-se se a partir dos resultados obtidos e a análise dos mesmos, as considerações teóricas correspondem ao estudo de caso colocado em prática.

**Palavras-chave:** Ambiguidade; *Burnout*; Conflito; Contrato Psicológico; Gestão de Recursos Humanos.

## Abstract

This Internship Report aims to demonstrate the importance of how organizations manage relationships with their employees - through role ambiguity and conflict - through the Psychological Contract and the various reactions that these may reveal after its violation.

Burnout is one of the aspects triggered by this violation, leading to employees manifesting the phenomenon of work stress, presenting emotional and physical exhaustion, calling into question the confidence of the organization to which they belong, and revealing consequences that reflect negatively at the individual, family, social and professional levels. The area of Human Resource Management is strongly influenced by the personality traits of the company previously conceived. Strategic decisions and their implementation actions have a very strong long-term influence on the organizational structure as well as on its position vis-à-vis customers, competitors, suppliers and regulators. This means that the organization's shape and position decisively condition its performance. Within the Public and Private Administration, it is becoming increasingly important to evaluate and remedy these obstacles in order to have a good development at the worker, manager, and organizational level. As the human resources area is sensitive to these issues and more prone to the development of negative emotions due to the complexity of activities and its scope, it became important to study these themes.

To this end, a questionnaire was developed with the objective of measuring the symptoms related to the Psychological Contract and Burnout, in order to verify if from the results obtained and their analysis, the theoretical considerations correspond to the case study put into practice.

**Keywords:** Ambiguity; Burnout; Conflict; Psychological Contract; Human Resources Management.

## **Siglas e Acrónimos**

**CGA** – Caixa Geral de Aposentações.

**DPR** – Divisão Processamento e Remunerações.

**DRGC** – Divisão de Recrutamento e Gestão de Contratos.

**GO114** – Guia de Orientação nº114.

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos.

**PI** – Processo Individual.

**RH** – Recursos Humanos.

**SGRH** – Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

**UAA** – Unidade de Atendimento e Arquivo.

**UC** – Universidade de Coimbra.

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos</b> .....	1
<b>Resumo</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	2
<b>Siglas e Acrónimos</b> .....	4
<b>1. Introdução</b> .....	7
<b>2. A Universidade de Coimbra</b> .....	10
<b>2.1. A Administração da Universidade de Coimbra</b> .....	11
<b>2.2. O Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra</b> .....	12
<b>2.2.1. A Unidade de Atendimento e Arquivo</b> .....	14
<b>2.3. Atividades desenvolvidas do longo do período de estágio</b> .....	15
<b>2.4. Formações realizadas</b> .....	18
<b>3. Revisão de Literatura</b> .....	20
<b>3.1. A gestão de Recursos Humanos</b> .....	20
<b>3.2. Um problema de dupla dimensão: a ambiguidade e o conflito de papéis</b> .....	23
<b>3.3. O Contrato Psicológico</b> .....	27
<b>3.3.1. A violação do Contrato Psicológico</b> .....	29
<b>3.4. O desenvolvimento da síndrome de <i>Burnout</i></b> .....	31
<b>4. Modelo de investigação</b> .....	35
<b>4.1. Enquadramento</b> .....	35
<b>4.2. Desenho de investigação e as suas hipóteses</b> .....	36
<b>5. Metodologia</b> .....	37
<b>5.1. Metodologia utilizada</b> .....	37
<b>5.2. Organização do questionário</b> .....	37
<b>5.3. Escalas</b> .....	38
<b>5.4. Instrumento para recolha de dados</b> .....	39
<b>5.5. Tratamento dos dados</b> .....	39
<b>5.6. Caracterização da amostra</b> .....	40
<b>6. Análise e discussão dos resultados</b> .....	42
<b>6.1. A análise de <i>clusters</i></b> .....	42
<b>6.2. Discussão de resultados</b> .....	44

6.2.1. Caracterização sociodemográfica dos <i>clusters</i> .....	47
6.2.2. Validação de hipóteses .....	48
7. Conclusão.....	49
Referências Bibliográficas.....	52
Anexos .....	60

## 1. Introdução

O presente relatório de estágio tem como objetivo aprofundar o estudo do Contrato Psicológico e o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, aplicado no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra, de modo a entender a evolução deste assunto na satisfação e/ou insatisfação do serviço tanto como um todo, como individualmente. De acordo com a literatura clássica e os fatores que aparecem ao longo do estudo, esta área pode ser vista como vítima do fenómeno de *Burnout*, uma vez se trata de uma área virada para a ajuda humanitária, atendimento, entre outros. Este tema surge na ótica da área científica do Comportamento Organizacional, implementada recentemente no Mestrado de Administração Público-Privada.

De acordo com Chiavenato (2005) e Costa e Correia (2022), o valor intrínseco de qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, encontra-se nos ideais intangíveis, isto é, nas metas que não são observáveis à primeira instância, mas que dão, consequentemente, um lugar confortável à riqueza da organização e que proporcionam a base fundamental que as leva ao dito sucesso e “perfeição” organizacional. Assim sendo, todo o tipo de relações existentes entre os trabalhadores e os seus dirigentes e as relações da própria organização como um todo, começaram a ser dominante nos estudos e investigações do comportamento nas organizações.

Dito isto, a temática em causa tem-se apresentado como uma grande preocupação nos investigadores da Administração. Costa e Correia (2022) e Anbreu e Silva (2006) fundamentam esta ideia defendendo que, devido à rapidez com que o mercado se altera e muda as estratégias da vida organizacional, tradicionalmente implementadas, pode desencadear uma onda de descontentamento individual e nas relações organizacionais devido à mudança obrigatória para uma identidade organizacional mais eficiente e eficaz. Dito por outras palavras, poder-se-á, após as mudanças, assistir-se à violação do Contrato Psicológico estabelecido inicialmente e, futuramente, ao desenvolvimento da síndrome de *Burnout* nos trabalhadores.

Em consonância com Costa e Correia (2022), a atividade profissional é vista como um compromisso que influencia o modo como se dá o convívio em sociedade. Sabe-se que no mundo presente, uma das formas para evitar que o Contrato Psicológico sofra uma rutura, e se assista ao fenómeno de *Burnout*, prende-se com a disponibilidade de novas ofertas de

trabalho com garantia de melhor qualidade de vida, de maneira que este seja visto como um lugar prazeroso e possibilitando melhorias no quotidiano do indivíduo/trabalhador.

Contudo, o objetivo deste estudo, e seguindo a motivação dos autores anteriormente citados, prende-se com a avaliação do nível das várias dimensões que compõem o Contrato Psicológico e a síndrome de *Burnout*, dos trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, para entender o quão este tema se verifica na prática, tendo em conta as considerações teóricas, e de que modo este pode impulsionar uma inovação e contribuições futuras no sentido da boa administração e do próprio serviço onde foi aplicado o estudo de caso. Salienta-se que os resultados obtidos comprovarão a veracidade da teoria que tem vindo a ser estudada ao longo das décadas ou se se deve aprofundar mais as investigações sobre este tema, uma vez que o tema em si se tem tornado tão divulgado, acabando por ser vagamente estudado e aumentando o risco de criar confusão na sociedade e daqueles que o estudam.

Como forma de fornecer contributos à comunidade científica das várias áreas que estudam a temática em causa e em consonância com a Teoria Institucional na sua vertente sociológica, foi desenvolvido no estudo de caso um questionário que mede as dimensões que mais afetam os trabalhadores no local de trabalho e as relações intra e interpessoais destes dentro da organização. Isto originará um padrão de estudo que deteta as principais dimensões que impulsionam ou não o mau relacionamento e funcionamento do corpo laboral, de modo que as áreas que estudam o tema em causa consigam determinar, com mais certeza, a implementação de técnicas e mecanismos mais eficientes para melhorar o bem-estar dos trabalhadores e impedindo, deste modo, o avanço do desenvolvimento do *Burnout*.

Portanto, este relatório tem como intenção responder à seguinte pergunta de partida que inspirou todo o desenvolvimento do estudo: “Será que todas as áreas viradas para a ajuda humanitária são alvo de rutura do Contrato Psicológico e possível desenvolvimento da síndrome de *Burnout* como o corpo social reivindica?”.

Explicada a intenção geral da investigação, o relatório é composto por um conjunto de parâmetros específicos que seguem um raciocínio linear desde a Introdução à Conclusão: 1) Uma breve apresentação da instituição onde se desenvolveu o período estabelecido de estágio curricular, bem como a entidade acolhedora e as funções desempenhadas nesse período de tempo; 2) Uma compilação de toda a revisão de literatura sobre os aspetos como a Gestão de Recursos Humanos, a Ambiguidade e Conflito de Papéis, o Contrato Psicológico

e o *Burnout*; 3) O enquadramento teórico que levou ao desenho de investigação e as hipóteses que serão validadas; 4) A metodologia utilizada explicando os passos abordados ao longo da distribuição dos questionários, recolha e tratamento de dados; e 5) realização de uma análise de *clusters* para recolher as dimensões que se manifestaram mais importantes ao longo do estudo e do questionário de modo a discutir e analisar as conclusões finais, dos resultados obtidos, para comprovação ou refutação da componente teórica.

## 2. A Universidade de Coimbra

O presente capítulo tem como objetivo proporcionar um conhecimento sobre os aspetos essenciais da instituição de estudo e da entidade de acolhimento para realização do estágio curricular, sendo que numa primeira fase proceder-se-á a um destaque da própria Universidade de Coimbra (UC) – no seu todo – restringindo-se, posteriormente, para o Serviço onde se realizou o período de estágio curricular – durante cinco meses – que pertence à Administração desta mesma Universidade.

Ademais das informações sobre o local, o funcionamento, as competências, os organogramas e as estruturas que compõem o Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra (SGRH), também será desenvolvida uma análise sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), bem como as funções desempenhadas num dos ramos deste Serviço – a Unidade de Atendimento e Arquivo (UAA).

No ano de 1290, um documento intitulado de *Scientiae thesaurus mirabilis*, assinado por D. Dinis, deu origem à criação da Universidade mais antiga do território nacional e uma das mais antigas a nível mundial. Dito isto, a Universidade de Coimbra é uma instituição portuguesa de ensino superior e de carácter público, que conta com 733 anos de experiência e sucesso nos parâmetros de educação, investigação e formação. Assim, a UC conseguiu que a sua posição durante os vários séculos de história lhe proporcionasse uma única e exclusiva tradição de contemporaneidade, conseguindo um lugar na lista da UNESCO como Património da Humanidade, devido ao valor do seu património e ao importante papel que teve na disseminação do saber para além das fronteiras nacionais (Universidade de Coimbra, 2020a).

Fazer parte da Universidade de Coimbra significa dar continuidade à história responsável pela intelectualidade do país, que formou eminentes figuras nas demais áreas científicas como é o exemplo da cultura, da ciência e da política nacional. (Universidade de Coimbra, 2021a).

A Universidade também se alicerça pela vasta implementação de políticas com enfoque no desenvolvimento económico-social – com o fim de liderar na prestação de serviços tipificados à comunidade – monitorizando, desta forma, o desenvolvimento

tecnológico e empreendedor da e na sua cidade, região e país (Universidade de Coimbra, 2020a).

Nos dias correntes, a UC é detentora de oito faculdades, sendo elas: Faculdade de Letras, Direito, Medicina, Ciências e Tecnologia, Farmácia, Economia, Psicologia e Ciências da Educação, e Ciência do Desporto e Educação Física (Universidade de Coimbra, 2021a).

## **2.1. A Administração da Universidade de Coimbra**

De acordo com o Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra, o artigo 2º. Alínea 1, do Capítulo I caracteriza a sua administração como:

*“A Administração é o serviço de apoio central à governação da Universidade de Coimbra, integrando um Centro de Serviços Comuns que assegura apoio a todas as Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços da Universidade” (Artigo 2º, do despacho 10510/2020, p.232).*

Consolidando a citação anterior, para que se consiga executar e concretizar a missão e os valores que esta instituição planeia atingir, é necessário que a Administração se encontre bem estruturada e devidamente organizada (Anexo 1) com os seus serviços de apoio, de modo que estes auxiliem os órgãos de gestão da Universidade nas suas diversas vertentes, em ordem à prossecução dos seus fins institucionais. (Universidade de Coimbra, 2020a).

A essência da Administração que é, por sua vez, conjunta a todas as unidades integrantes desta instituição, caracteriza-se como o elemento de apoio central à governação da Universidade, encontrando-se a cargo de um administrador. A Administração carrega também o propósito de prestar serviços de apoio à governação e à própria comunidade universitária. Com isto, a Administração garante níveis satisfatório de desempenho e concretização dos ideais da sua visão, entre os demais (Universidade de Coimbra, 2020a).

Sintetizando as funções da Administração da Universidade de Coimbra, podemos enumerar as vertentes em que esta age como o garante do bom funcionamento. Assim sendo, a Administração responsabiliza-se e garante a formação adequada ao seu desempenho – valorizando e reconhecendo-o – e à evolução profissional; é responsável por proporcionar condições de trabalho dignas e adequadas e promover o bem estar de todo o corpo de colaboradores da Universidade; mostra-se como um motor de estímulo à cultura no local de trabalho, desenvolvendo deste modo políticas de comunicação e de fácil acesso à informação

para os trabalhadores e, por fim, é responsável por determinar metas pautadas pelas políticas da qualidade.

Dentro da Administração, o Serviço de Gestão de Recursos encontra-se como parte integrante dos seus serviços comuns e de elevada importância para um bom funcionamento da gestão desta instituição.

## **2.2. O Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra**

A Universidade de Coimbra (UC) é composta por vários órgãos que proporcionam uma estrutura complexa à Administração da mesma, como referido no capítulo anterior. Contudo, interessa-nos dar especial atenção ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra (SGRH).

Como mencionado anteriormente, a Universidade de Coimbra é considerada, historicamente, uma organização de matriz intelectual do território nacional. À vista disso, esta organização/instituição de tamanho valor necessita de uma boa Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Segundo o Despacho nº 10510/2020, do Diário da República, 2ª. Série, cabe ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) desempenhar competências *“no domínio da gestão de recursos humanos, garantindo a manutenção de condições para um desenvolvimento profissional e pessoal contínuo que vise elevados níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores, essenciais para que toda a atividade da UC decorra com a eficiência e a eficácia desejadas”* (Artigo 26.º do Despacho n.º 10510/2020, p. 242). As competências designadas pelo despacho para este serviço, especificam-se nas alíneas deste artigo, sendo elas:

*“a) Participar na definição da estratégia de recursos humanos e assegurar a respetiva implementação;*

*b) Organizar e manter atualizado um sistema de comunicação e de informação tendente à caracterização permanente dos recursos humanos e à produção de indicadores de gestão;*

*c) Elaborar e gerir de forma integrada o mapa de pessoal;*

*d) Assegurar a gestão do vínculo de emprego dos trabalhadores, incluindo os procedimentos concursais, a contratação e a renovação de contratos, a avaliação do desempenho, a mobilidade e a cessação de funções;*

e) *Assegurar a gestão administrativa de recursos humanos, designadamente do processamento de remunerações e demais abonos e descontos, dos benefícios sociais dos trabalhadores, das declarações de rendimentos, da realização do trabalho suplementar, do controlo da assiduidade, das deslocações em serviço e dos processos individuais;*

f) *Propor e desenvolver a política da formação, com vista a garantir a valorização e desenvolvimento profissional dos trabalhadores, incluindo a identificação de necessidades de formação, o planeamento, gestão e avaliação do programa anual de formação e a preparação de eventuais candidaturas a apoios externos no domínio da formação;*

g) *Coordenar as ações de acolhimento de novos trabalhadores, assegurando a sua integração na cultura, natureza e objetivos da instituição;*

h) *Assegurar a disponibilização de canais de comunicação privilegiados com os interlocutores do serviço de gestão de recursos humanos, mantendo e gerindo a Unidade de Atendimento;*

i) *Garantir a gestão, preparação e disponibilização de informação legalmente exigida, em matéria de recursos humanos, bem como de toda a informação de apoio à gestão;*

j) *Assegurar a prestação de informação técnica no âmbito da sua área de atuação, bem como exercer as demais competências previstas na lei em matéria de política e gestão de recursos humanos;*

k) *Emitir declarações, certidões, notas biográficas e outros documentos, requeridos pelos interessados e exigidos por lei;*

l) *Desenvolver as demais atividades que, no domínio da gestão de recursos humanos, lhe sejam cometidas pela Administração.” (Artigo 26º. Do Despacho 10510/2020, p. 242).*

De acordo com a página oficial da Universidade de Coimbra (2023a), o SGRH desempenha competências respeitantes ao domínio das políticas internas da GRH, promovendo deste modo a eficácia e eficiência das ações inerentes, de forma a garantir condições favoráveis ao desenvolvimento profissional e pessoal, visando altos níveis de motivação e contentamento nos trabalhadores para que toda a atividade da Universidade decorra de uma forma virtuosa.

Dentro da Universidade de Coimbra, o Serviço de Gestão de Recursos Humanos é composto por três divisões (Anexo 2): a Divisão de Recrutamento e Gestão de Contratos

(DRGC), a Divisão de Processamento e Remuneração (DPR) e a Unidade de Atendimento e Arquivo (UAA).

### **2.2.1. A Unidade de Atendimento e Arquivo**

A Unidade de Atendimento e Arquivo do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, situada no Edifício de Medicina da Universidade de Coimbra, no Polo I, e coordenada pela Doutora Joana Baptista, foi a entidade acolhedora para a realização do estágio curricular.

A Unidade de Atendimento e Arquivo é caracterizada por desempenhar uma diversidade de tarefas, sendo estas características, abrangendo todas as divisões que integram o Serviço de Gestão de Recursos Humanos por completo. Por outras palavras, é certo afirmar que esta unidade se mostra como uma ligação e um filtro de todos os serviços do SGRH aquando do contacto com público em geral: a Comunidade Académica. Dito isto, a Unidade de Atendimento e Arquivo é a responsável por assegurar todo e qualquer esclarecimento a docentes e não docentes da Universidade de Coimbra, entre outros, quando surgem questões e/ou dúvidas por parte desta comunidade.

Esta unidade é, segundo o artigo 30.º do despacho 10510/2020, considerada uma unidade com cargo de direção intermédia de terceiro grau que, por sua vez, está encarregue de executar cinco grandes competências: primeiramente, garantir o atendimento dos clientes do Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) em modo presencial, telefónico e eletrónico (via e-mail); seguidamente, organizar e manter o arquivo e documentação relativa à matéria de Recursos Humanos (RH) organizada e atualizada; em terceiro lugar, garantir o incremento e revisão permanente dos dados de cada processo individual (PI) dos trabalhadores que pertencem à Universidade de Coimbra (UC) em arquivo; de seguida, prometer e assegurar a custódia dos documentos, de forma a satisfazer os pedidos de consulta dos mesmos, e, por fim, desenvolver outras funções que fossem solicitadas pela Direção de Serviço.

Durante o período de estágio curricular a cumprir, foram-me destacadas as várias atividades da Unidade de Atendimento e Arquivo – anteriormente mencionadas – de modo a serem exercidas com responsabilidade, sendo estas avaliadas e supervisionadas, posteriormente, pela Coordenadora deste serviço.

### **2.3. Atividades desenvolvidas do longo do período de estágio**

As atividades desenvolvidas ao longo do período estipulado pela Faculdade para fazer o estágio caracterizaram-se como atividades em que a maioria correspondia a funções de natureza executiva e na aplicação de métodos e processos, sendo que estes se suportam em diretivas bem estipuladas e em instruções gerais que, posteriormente, se traduzem na ligação com as diversas áreas e utilizadores que integram o Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

Na vertente do atendimento são executadas tarefas na secção telefónica para com docentes, não docentes, bolseiros e investigadores para diversas finalidades. São elas: a assinatura de contratos; a prestação de informações; o esclarecimento e outros tipos de apoio no campo das questões e dúvidas colocadas no momento, que serão articuladas sempre que necessário, com as restantes divisões do SGRH. Contudo, na vertente do atendimento também são desenvolvidas atividades inerentes ao *BackOffice*, nas quais me foram confiadas para desenvolver e que serão descritas ao longo deste capítulo.

Iniciando a descrição das atividades, a Gestão Documental – acedida através da plataforma LUGUS – destina-se à entrega e verificação de correio interno, que posteriormente, será reencaminhada para os vários departamentos e divisões administrativas para serem resolvidas. Dentro do correio fazem parte parâmetros como contratos, boletins de itinerários, recibos, concursos, cartões para trabalhadores da UC, entre outros. Assim que o correio é recebido na Unidade de Atendimento, este terá de passar por várias etapas antes de ser distribuído e ser dado como correio em circulação dentro do centro administrativo da UC. Deste modo, começamos por aceder à plataforma LUGUS e de seguida ao local, onde se encontra dentro desta aplicação, que se destina à gestão de documentos de entrada. Esta atividade não só me proporcionou o conhecimento de que o correio que circula dentro da própria instituição é da responsabilidade do SGRH, nomeadamente da Unidade de Atendimento e Arquivo (UAA), como também uma responsabilidade acrescida ao tipo de documentos que circulam e da sua importância.

Seguidamente a esta competência desenvolvida ao longo do estágio, os documentos que são recebidos aquando da assinatura de um contrato de docentes ou não docentes, de bolsas e estágios curriculares, de período experimental e renovações de contratos, devem ser organizados e arquivados. Com isto, a tarefa de organizar e agrupar os documentos correspondentes a cada processo individual foi mais uma das tarefas desenvolvidas com

sucesso. É importante ter em conta de que um dos grandes objetivos da UAA nesta tarefa é certificar e rever cada processo individual para que as coisas não estejam repetidas.

Para efeito é usada uma Guia de Orientação, intitulada de Guia de Orientação nº 114 (GO114), que foi desenvolvida pelos dirigentes, superiores e coordenadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, de forma a indicar quais e que tipo de documento é que um processo individual deve ter para possível consulta futura e registo.

No período de estágio curricular tive a oportunidade de assistir a duas versões da GO114 e onde, também, me deram a oportunidade de elaborar um pequeno manual de como proceder à organização dos PI que se encontram nas pastas que nos competem tratar. Saliento que as pastas respetivas aos meses de fevereiro, março, abril, maio, junho, julho e agosto foram tratadas e me confiadas para serem resolvidas, resultando num número, aproximadamente, de 975 processos tratados e enviados para arquivo.

Detalhando os parâmetros da GO114, esta mostra-nos quem deve imprimir os processos individuais – qual a divisão que fica responsável –, quais os documentos que devem constar no PI e que por ordem estes devem ser colocados. Todo o tipo de documentos, quando impressos são entregues na UAA, e é nesta unidade que se compila e imprime o que falta em cada processo e, assim que completo, se envia para arquivo. Por outras palavras, a primeira triagem de cada contrato, mobilidades, renovações, acumulações, bolsas, entre outros processos, é feita pela Unidade de Atendimento. Toda esta circulação de documentos pode ser comparada com o aparelho digestivo do ser humano, onde na Unidade de Atendimento e Arquivo tudo começa e acaba, sendo esta função uma das mais importantes do Serviço de Gestão de Recursos Humanos. A GO114 tem na sua génese a emergência de minimizar o consumo de papel, tendo vista a melhorar a sustentabilidade e a responsabilidade social, incentivando, desta maneira, o combate a comportamentos relativamente ao desperdício.

Ainda na ótica dos documentos que são enviados para arquivo e seguidamente arquivados no arquivo do SGRH, compete à Unidade de Atendimento e Arquivo elaborar declarações dos vários tipos – nomeadamente de vínculo para pedir um empréstimo, tempo de serviço para efeito de aposentação, ou até para constituição de júri num concurso – aquando da solicitação por parte de colaboradores, ex-colaboradores, outras entidades, entre outros, a fim de dar resposta aos seus pedidos.

A participação em todas estas tarefas proporcionou-me a oportunidade, posteriormente, de ser convocada numa reunião feita pela coordenadora e subcoordenador da UAA para participação de melhorias futuras da GO114 e aconselhamento para diminuir as falhas estruturais sentidas no SGRH e nas pastas partilhadas, em que todas as divisões têm acesso e carregam documentos, que nem sempre são necessários para os processos individuais e arquivo.

Faz também parte do *BackOffice* da Unidade de Atendimento, fornecer as credenciais de acesso das plataformas quando um novo membro começa a fazer parte da Universidade de Coimbra – corpo docente e técnico. Assim que cada membro é carregado na plataforma SAP, mais especificamente, na inserção de contratos, através do email de cada indivíduo, entramos em contacto dando, deste modo, o acesso das credenciais. Para além do acesso a credenciais, quando um novo indivíduo entra na Universidade de Coimbra como trabalhador, tem direito a um cartão que a UAA requisita e, posteriormente, entrega ao indivíduo dando entrada no cartão no próprio sistema da Universidade de Coimbra, validando-o e ativando-o.

A Caixa Geral de Aposentações, conhecida também como CGA, é uma instituição que tem a incumbência da segurança social relativamente aos funcionários públicos no que diz respeito a matérias de aposentação, sobrevivência, reforma, entre outros. É na Unidade de Atendimento que os funcionários da universidade – sendo eles funcionários públicos – podem pedir a contagem e fazer, juntamente com os trabalhadores da UAA, o procedimento aquando do desejo de se aposentarem e fazerem o pedido para a CGA. Seguidamente a este processo inicial, o pedido é enviado através da Caixa Geral de Aposentações Direta para a instituição e passada para a Divisão de Processamento e Remunerações do SGRH.

Para além de todas estas atividades exercidas por mim ao longo do estágio curricular, tive a oportunidade de aprender a fazer e conhecer a Assiduidade, ramo da Divisão de Processamento e Remunerações (DPR). A Assiduidade tem como função fazer a substituição de faltas com perda remuneração por férias; comunicar a justificação de faltas; tratar do requerimento de trabalho a tempo parcial, flexibilidade de horário ou maternidade/paternidade; tratar das faltas por conta de período de férias; tratar dos pedidos de dispensa para amamentação; tratar do mapa de férias, entre outros. Todas estas funções referidas, são feitas em conjunto com os Gestores de Tempo de cada Unidade Orgânica (cada

faculdade) em consonância com a Assiduidade geral do Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

Nesta divisão aprendi, não só as grandes competências que a Assiduidade tem de desempenhar, como também as responsabilidades acrescidas que tem para o bom funcionamento e registo dos funcionários no local de trabalho. Foram-me ensinados os tipos de horários que cada funcionário tem, dependendo do tipo de contrato que assinou; a regularização de picagens; a marcação de férias no calendário de cada indivíduo; a justificação de faltas em SAP; entre outras. É importante entender que a falta de Assiduidade nas empresas/organizações e a falta de pontualidade podem ser vistas como uma forte perda na eficiência do profissional, levando a um acúmulo no trabalho e na queda da produtividade dentro do serviço.

Resumindo tudo o que foi descrito ao longo deste capítulo, o período atual de estágio curricular permitiu-me receber um vasto conhecimento sobre o funcionamento da UC, que enquanto estudante não tinha, uma melhoria nas minhas competências e capacidade de comunicação e resolução de problemas aquando da existência de um conflito, e conhecer uma das vertentes que serão exercidas por mim quando terminar o mestrado e iniciar a minha vida profissional.

#### **2.4. Formações realizadas**

Para além das atividades laborais desenvolvidas durante o estágio, surgiu a oportunidade de participar na 2.<sup>a</sup> Edição das Jornadas Upgrade UC Team (Anexo 3), que decorreu de 10 a 14 de outubro.

A 2.<sup>a</sup> Edição das Jornadas Upgrade UC Team teve como objetivo principal disponibilizar uma semana de formação para todos aqueles que faziam parte do corpo técnico e de Serviços de Ação Social. Durante todo o período decorrido nesta semana, abordaram-se temas relevantes para os participantes mostrando-se uma prioridade na equipa que constitui a Universidade de Coimbra, de modo que se desenvolvessem competências que permitissem um funcionamento harmonioso e eficaz da e para instituição.

Dentro da diversidade de formações fornecidas pelo programa das jornadas, destaco as quais em que participei e achei fundamental para uma maior abertura de perceções dentro da Administração Pública: “Conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar”; “Planear, preparar, apresentar”; “Língua Gestual Portuguesa”; “Trabalho Digno, 7 desafios

e múltiplas ações”; “Promoção da saúde mental: gestão do *stress*” e, por fim, “Igualdade de Género na Administração Pública”.

### **3. Revisão de Literatura**

#### **3.1. A gestão de Recursos Humanos**

De acordo com Vargas *et al.* (2021), a Administração Pública debruça-se sobre a criação de serviços que estejam colocados à disposição da comunidade. Quando isto é conseguido, melhor dizendo, quando os bens e serviços são prestados em prol do interesse coletivo, a Administração Pública cumpre o seu papel enquanto motor do bem comum da sociedade que governa. Contudo, para que isto seja possível, é imperativa a existência de uma boa área de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Esta área, segundo Vargas *et al.* (2021), é de extrema importância, uma vez que é esta que vai direcionar os serviços para os trabalhadores, de modo que se proporcionem mais e melhores condições laborais e se criem oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

Recuando na história, segundo Cabral-Cardoso (2004), a origem da Gestão de Recursos Humanos provém do continente americano, onde a abordagem para definir esta gestão cingiu-se à vasta utilização de um conjunto de modelos confinados às empresas americanas. Com tal característica, revelou-se que a GRH espelha nada mais, nada menos que uma combinação de um conjunto de elementos redescobertos pelos americanos e os seus valores políticos da época de 90 (Guest, 1990 *apud* Cabral-Cardoso, 2004). Contudo, a Gestão de Recursos Humanos teve de sofrer ajustes ao seu modelo de raiz, a fim de se adequar a contextos para além das fronteiras americanas, sendo eles sociais, políticos, culturais e institucionais.

Após a exposição sobre a origem dos Recursos Humanos, é com Silva (2018) que são conhecidas as responsabilidades desta mesma gestão aquando da sua inserção numa organização. São elas: a seleção de trabalhadores, a formação, a seleção e o aperfeiçoamento de um grupo de pessoas para trabalhar em união e/ou como uma equipa, tendo por base objetivos definidos e sólidos.

Todas as organizações, sejam elas de carácter empresarial, educacional ou governamental, têm o seu sustento num sistema social onde as pessoas são as gestoras dessas mesmas organizações (Mahapatro, 2022). Tendo as organizações sistemas sociais como seu pilar, o funcionamento vai depender de como os indivíduos se comportam na organização, ou seja, o comportamento humano é altamente imprevisível. De acordo com Mahapatro (2022) todos os indivíduos que fazem parte destas mesmas organizações, necessitam de uma liderança no sentido em que sejam direcionados para atingir os objetivos organizacionais

propostos. Deste modo, o autor explica que os Recursos Humanos constituem todo este controlo sobre os indivíduos e toda a força de trabalho.

Para além das responsabilidades acima mencionadas e defendidas por Silva (2018), a Gestão de Recursos Humanos desempenha um papel de elevada importância no fornecimento de mecanismos para assegurar que os indivíduos mantenham a sua relação e filiação na organização a que pertencem. Mahapatro (2022) caracteriza, igualmente, a Gestão de Recursos Humanos como uma arte na questão do desenvolvimento pessoal para fins de potencialização e de crescimento da organização. Só com o processo de integração, feito pelos Recursos Humanos, é que se atinge um conjunto de objetivos individuais e coletivos alinhados e destinados à eficácia máxima do bem-estar na e para com a organização.

Contrariamente ao que é concebido pela sociedade, os Recursos Humanos – algo que não pode ser materializado como a tecnologia, finanças, entre outros – são uma gestão de traços críticos que necessita de um tratamento de alto cuidado. Na sequência do que foi dito, Mahapatro (2022) afirma que os serviços e as funções dos Recursos Humanos estão a assumir uma importância progressiva nas organizações. É fidedigno assumir que a produtividade de qualquer organização, pública ou privada, está largamente associada aos recursos humanos e ao seu meio envolvente, ou seja, aos fatores económicos, políticos, culturais, sociológicos e aos fatores não económicos, como é o caso dos fatores interrelacionados, interdependentes e de interação. Portanto, o significado da essência dos recursos humanos pode e deve ser examinado frequentemente, uma vez que a maioria dos problemas está associada à parte humana e social e não à parte física, técnica e económica como se pressupõe.

De acordo com Guest (2002), os recursos humanos são considerados o ativo mais significativo das organizações, despertando um interesse avassalador na teoria e na investigação ligadas a esta área: a ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e o próprio desempenho. Descobriu-se que o efeito desta gestão é, sobretudo, justificado através da perspetiva do ganho mútuo ou dos resultados conflituosos. Legge (1995) concluiu que estas duas perspetivas defendidas por Guest (2002) explicam o impacto dos Recursos humanos e a sua gestão, até aos dias de hoje: o ganho mútuo explica que tanto os dirigentes como os trabalhadores beneficiam de uma boa gestão de recursos humanos e os resultados conflituosos surgem quando os dirigentes beneficiam mais que os trabalhadores de uma boa

Gestão de Recursos Humanos, levando a que a relação não seja benéfica, causando, conseqüentemente, um efeito negativo sobre os trabalhadores e um possível mal-estar na organização

Ainda assim, a Gestão de Recursos Humanos, tem sido considerada uma área com uma caracterização de grande bruma, seja ela em conceitos, definições, funções, bem como na sua aplicação (Silva, 2018). Deste modo, torna-se crucial analisar os conceitos envolvidos nas práticas da Gestão de Recursos Humanos, de forma a entender as problemáticas associadas à responsabilidade e ações conseqüentes destas mesmas problemáticas (Silva, 2018).

No caso da Gestão de Recursos Humanos e nos próprios Recursos Humanos que se inserem em organizações públicas, estes estão sujeitos a mudanças constantes – assim que se assiste à mudança de governo – e à grande dificuldade de manter a organização face a esta regularização de mudanças (Vargas *et al.*, 2021). Os autores assumem, assim, uma estandardização do tipo de serviço de forma que este seja efetuado com a mesma eficiência apesar das mudanças de governo. Uma das preocupações destes autores para a área em referência é a permanência dos trabalhadores de recursos humanos, e até mesmo de outras áreas, no serviço público, uma vez que ocorrem facilmente problemas relacionados com a ambigüidade e o conflito de papéis, acabando por desencadear fenômenos de exaustão.

Em suma, as práticas da gestão de recursos humanos apresentam-se, cada vez mais, como uma tarefa primordial na relação dos trabalhadores para com a sua organização – influenciando ou não a forma como estes se sentem. Costa (2021) consolida o facto de o crescimento de sentimentos nocivos, traduzirem-se na probabilidade do surgimento de estados de exaustão, fazendo com que os trabalhadores se desliguem dos objetivos organizacionais. A ausência das práticas de gestão de recursos humanos, segundo Lee e Akhtar (2007) *apud* Costa (2021), podem tornar-se o motivo principal para o descontentamento dos trabalhadores dando asas a sentimentos de frustração e desmotivação.

Na atualidade, as práticas abordadas ao longo deste capítulo têm um impacto significativo no desenvolvimento da organização e do seu corpo laboral. É acertado dizer que a exaustão emocional está vinculada à perceção dos trabalhadores sobre as práticas e leis implementadas pela sua organização (Arevshatian, *et al.*, 2016).

Vanhala e Tuomi (2006) consolidam a perspetiva do autor supracitado, na medida em que os níveis de exaustão e distanciamento dos trabalhadores dentro de uma organização

serão inferiores se as práticas da Gestão de Recursos Humanos estiverem focadas no investimento em formações, na carreira e na própria cultura de promoção de uma comunicação interna aberta e acessível.

### **3.2. Um problema de dupla dimensão: a ambiguidade e o conflito de papéis**

O conceito de “papel” pode ser entendido como algo que é vivido ou como algo que é vivido por outrem nas suas respetivas atividades, podendo estas variar dentro de uma organização. De acordo com a reflexão de Asnawi (2022) baseada noutros estudiosos, os papéis de cada sujeito têm características interdependentes, estruturadas, organizadas e que, desta forma, refletem uma teia de tarefas e responsabilidades. Por outras palavras, os papéis podem ser vistos como algo que se encontra ligado à forma como o trabalho é concebido, realizado, avaliado e experimentado (Stryker e Burke, 2000).

Em consolidação, Anglin *et al.* (2022) esclarecem que a teoria sobre os papéis contribui fortemente para a compreensão de perspetivas indispensáveis na gestão de uma organização e no trabalho. As disciplinas responsáveis por estas perspetivas e pela investigação sobre as mesmas, presentemente, são: o Comportamento Organizacional, a Gestão de Recursos Humanos, o Espírito Empresarial e a Gestão Estratégica. Todavia, os autores evidenciam que a literatura precisa sobre a teoria do papel, inclui um leque diversificado de conceitos interrelacionados e onde, muitas das vezes, a sua distinção pode ser útil para a compreensão de certas situações. O conflito e a ambiguidade de papéis são um exemplar de dois conceitos sobre teoria do papel, que estão relacionados e que ocupam um lugar, notável e sublime, na literatura clássica e contemporânea da teoria de papéis.

Assim sendo, devido ao mínimo entendimento sobre a questão do “papel” por parte do quotidiano, dentro das organizações desenvolveram-se duas vertentes – já abordadas – que trazem consigo problemáticas associadas e que, por sua vez, se tornaram alvo de estudo na área do Comportamento Organizacional, desde a literatura clássica. Robert Louis Kahn mostrou-se o fundador das teorias sobre a ambiguidade e o conflito de papéis que tomam grande lugar nas investigações sobre as organizações e no Comportamento Organizacional.

Com isto, o seguinte quadro mostra a definição clássica de ambiguidade e conflito de papéis de acordo com os autores Kahn *et al.* (1964) e Rizzo *et al.* (1970) servindo, desta forma, como sustento para o desenvolvimento do estudo destas problemáticas:

<b>Kahn et al. (1964)</b>	<b>Rizzo et al. (1970)</b>
<p><b>Ambiguidade:</b> A ambiguidade de papéis caracteriza-se como uma função direta que diz respeito à discórdia entre a informação disponível para o indivíduo/trabalhador e a informação que é necessária para que este desempenhe adequadamente as suas funções e o seu papel na organização. A ambiguidade é, também, vista como uma consequência impossível de ser controlada pelos membros da organização, na medida em que se pormenoriza, diversas vezes, como fator externo. O trabalhador quando se encontra incerto sobre as suas responsabilidades ou sobre o que a organização espera de si – ambiguidade de papéis – pode desencadear a insatisfação no local de trabalho, geralmente caracterizada com sentimentos de futilidade. Deste modo, a ambiguidade de papéis não se mostra tão prejudicial aquando de assuntos de autoconfiança, mas sim no ambiente instalado na própria organização.</p>	<p><b>Ambiguidade:</b> A ambiguidade de papéis acontece quando se presencia a falta de informação necessária para uma dada posição ou tipo de trabalho na organização. Deste modo, o dirigente poderá desencadear reações no trabalhador, fazendo com que este crie uma realidade ilusória como forma de criar a sua própria defesa. Simplificando, a ambiguidade de papéis aumenta a probabilidade de um individuo ficar insatisfeito com o seu papel na organização desenvolvendo assim ansiedade, <i>stress</i>, entre outros.</p>
<p><b>Conflito:</b> O conflito de papéis constitui uma das principais fontes de existência para tensões dentro de uma organização. Muitas destas tensões acontecem aquando da imposição de responsabilidades severas e pesadas para os trabalhadores e para a organização. O conflito de papéis pode ser visto como uma fonte de <i>stress</i> gradual dentro da estrutura e do tipo de trabalho desempenhado dentro da organização, como também podem surgir no âmbito de outros papéis, igualmente importantes, que estejam ilustres numa trajetória longe do campo do trabalho. Aquando da presença de conflitos dentro da organização, mais propícios estão os trabalhadores de verem as suas relações para com a organização com laços mais fracos relativamente à confiança, falta de respeito e pouca atração para desempenharem as suas</p>	<p><b>Conflito:</b> Acontece quando presenciamos comportamentos esperados por parte de indivíduo de forma inconsciente, presenciamos um conflito de papéis que se desencadeará em insatisfação, baixo desempenho e menos eficácia, ao contrário do que seria se as expectativas impostas pelo individuo não entrassem em conflito. Assim, o conflito de papéis pode ser visto como resultado da violação dos princípios clássicos entre dirigente e trabalhador, causando reações propícias à diminuição da eficácia organizacional.</p>

<p>funções. Sabe-se que quando estamos perante o conflito de papéis, os trabalhadores experienciam sentimentos desagradáveis e onerosos em termos emocionais e interpessoais. Contudo, esta experiência pode vir a traduzir-se num acontecimento dispendioso para a organização, uma vez que esta depende de uma coordenação eficaz e uma colaboração eficiente por parte dos trabalhadores.</p>	
--	--

**Tabela 1:** Conceito de ambiguidade e conflito de papéis segundo os autores clássicos. Elaboração própria.

Recorrendo, ainda, aos estudos clássicos de Kahn *et al.* (1964) e de forma a entender-se a relação destes dois conceitos, sabe-se que as consequências do conflito e da ambiguidade – defendidas pelo autor anteriormente citado – continuam idênticas no presente apesar da evolução da sociedade.

Quando estamos perante a presença de um conflito de papéis, tendencialmente, são criadas pressões e incertezas para o trabalhador/indivíduo que pertença a uma certa organização. Isto é, quando existem vários indivíduos a fazer pressão sobre um trabalhador para que este faça algo diferente, mesmo que seja de forma incoerente, o trabalhador acabará duvidoso sobre a resposta que tem de dar à organização às suas responsabilidades (Kahn *et al.*, 1964). O que o autor anteriormente citado esclarece, deste modo, é que as pressões ou atitudes conflituosas sentidas numa organização, podem ser mais prováveis de acontecer quando o trabalhador desconhece a inconsistência das suas exigências.

Relacionando estas duas problemáticas, muitas das fontes de ambiguidade que são sentidas dentro da organização e nos trabalhadores são também fontes de conflito (Kahn *et al.*, 1964). O tamanho e a complexidade da organização, as mudanças constantes e repentinas, os objetivos estipulados e por vezes não alcançados, entre outros, são considerados fatores ou fontes para a criação destas problemáticas. Disto isto, este problema de dupla vertente de papéis partilha o mesmo terreno até certo ponto. Isto é, dá-se a perceção que através desta análise, o conflito e a ambiguidade são fontes independentes relativamente a sintomas de *stress*, mas que ambos os papéis podem estar presentes em qualquer outro papel e desempenho de função do corpo laboral de qualquer organização (Kahn *et al.*, 1964).

A relação destes dois conceitos em estudo mostra-se frequentemente como uma de interligação, uma vez que a ambiguidade pode aumentar as hipóteses de existência de um

conflito de papéis, em virtude da incerteza entre a forma como os trabalhadores/indivíduos acreditam que devem comportar-se para com a organização e as expectativas comportamentais reais dos outros e esperada pelos outros (Ebbers e Wijnberg, 2017).

Estando familiarizados os conceitos, Nyanga *et al.* (2012) explica que para os profissionais da GRH, os papéis tornam-se deveras complexos. Isto é, de acordo com os autores, as normas previstas para as posições específicas na GRH podem ser consideradas como vagas, pouco claras e mal definidas. Assim sendo, se um trabalhador se encontra a experienciar a ambiguidade de papéis, desenvolverá inseguranças sobre o que deve, ou não, fazer e o que se espera destes pelo conjunto e pela organização (Bernadin e Russel, 1998 *apud* Nyanga *et al.*, 2012).

Consolidando e de acordo com os autores clássicos Gmelch e Torelli (1994), o conflito de papéis quando elevado, caracterizava-se como algo associado a uma sensação de baixa realização e satisfação pessoal. Já a ambiguidade associava-se mais com o esgotamento emocional, seguida de realização pessoal e despersonalização. Os autores concluíram, desta forma, que existe uma correlação negativa com a exaustão emocional e a despersonalização, indicando deste modo que, quanto menos ambígua for a posição de um indivíduo, menos probabilidade tem o indivíduo de experienciar sentimentos negativos. Dado que os objetivos e responsabilidades de papéis e posições dos integrantes de profissões do ramo administrativo são inerentemente mais ambíguas, é válido afirmar que a veracidade da literatura clássica continua fidedigna quando se afirma que este problema de papéis se encontra associado, fortemente, ao fenómeno de *Burnout*.

Em suma, Asnawi, M. (2022) defende que as problemáticas associadas ao papel podem ocorrer uma vez que os indivíduos desempenham mais do que um papel, afetando quer o seu bem-estar pessoal, quer as suas funções organizacionais. De igual forma, o autor defende que o *stress* do papel consiste na ambiguidade e no conflito de papéis, nomeadamente na experiência dos indivíduos aquando da receção de pedidos incompatíveis com os seus papéis e aquando da falta de informação suficiente para realizar o estipulado trabalho. Sabe-se que esta dupla problemática relacionada com o conflito e a ambiguidade de papéis tem mostrado resultados desfavoráveis na tensão entre os trabalhadores e dirigentes de uma organização, na maior rotatividade, o que cria uma instabilidade laboral, na ansiedade que cada indivíduo cria e no menor desempenho por parte do corpo que constitui a organização (Michel *et al.*, 2011). Isto, por sua vez, pode influenciar o

rompimento das cláusulas do Contrato Psicológico e, por consequência, o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*.

### **3.3. O Contrato Psicológico**

Desde 1938 que Chester Barnard, uma personalidade indispensável no campo das Relações Humanas e da Administração, defendia a relação de empregado como uma troca da participação contínua dentro de uma organização, de maneira que essa mesma organização dependeria de recompensas adequadas e recebidas por parte do dirigente/empregador (Naidoo *et al.*, 2019). É neste seguimento que começam a surgir estudos sobre o Contrato Psicológico no mundo laboral, e onde a base deste mesmo contrato se sustenta na teoria da troca social e o princípio da reciprocidade (Sonnenberg *et al.*, 2011).

Dentro da esfera laboral, um dos contratos existentes que tem sido, inclusive, alvo de grande debate, é o Contrato Psicológico. Segundo Denise Rousseau (1995), o Contrato Psicológico deve ser entendido como um conjunto de crenças e promessas percebidas pelo empregado aquando dos termos de troca entre este e a organização a que pertence. Fundamentando o que foi dito e ainda na ótica da autora, este contrato também é entendido como o preenchimento, tanto por parte do trabalhador como do dirigente, dos espaços deixados em branco pelo contrato formal.

Segundo Costa e Pereira (2022), os estudos sobre o Contrato Psicológico são discutidos desde 1960 pelo autor Argyris. Este autor aplicou o termo “Contrato Psicológico” pela primeira vez na década de 60, de forma que este fosse utilizado adequadamente para descrever as expectativas existentes quando se trata de assuntos sobre o relacionamento entre empresas e os seus trabalhadores. Dito por outras palavras, este contrato tem como objetivo entender as perceções dos trabalhadores sobre o contrato de trabalho (Höglund, 2012)

Contudo, sabemos que em termos de contratos de trabalho, os contratos celebrados são, normalmente, de cariz formal e juridicamente vinculativos. O Contrato Psicológico é, na sua génese, algo informalmente subjetivo e não vinculativo do ponto de vista jurídico. Dito isto, Coyle-Shapiro (2002) defende que a formação do Contrato Psicológico deve começar mesmo antes de um individuo iniciar um novo emprego. Este contrato inclui as perceções de cumprimento ou, por outro lado, a violação das obrigações prometidas. Para consolidar a ideia do autor anteriormente citado, Conway e Guest (1998) referiram que o Contrato Psicológico consiste na confiança, equidade e entrega. Tomprou e Nikolaou (2011)

consolidam que o processo do contrato em estudo tem seguimento ao longo do primeiro ano de emprego onde são incluídas as percepções do cumprimento ou da rutura/violação das obrigações prometidas no Contrato Psicológico.

Em conformidade com o conceito do que é o Contrato Psicológico, Naidoo *et al.* (2019) e Rousseau (2001) discriminam três dimensões neste tipo de contratos: a dimensão relacional, a dimensão equilibrada e a dimensão transacional:

<p><b>Relacional:</b> Na dimensão relacional, a confiança mútua e a lealdade criada provêm de acordos de emprego estabelecidos por tempo indeterminado ou a longo prazo. Assim, as recompensas são condicionadas pelo desempenho e derivam, fortemente, da participação na organização (Rousseau, 2001). Naidoo <i>et al.</i>, (2011) consolidam os pensamentos de Rousseau (2001), justificando que todas as relações a longo prazo dentro de uma organização têm chances de beneficiar de um leque de benefícios e oportunidades em troca do compromisso com a organização. Contudo, é devido a esta caracterização que contratos com este tipo de dimensões estão mais propensos a serem desestruturados, incertos e dependentes de um elevado nível de confiança entre trabalhador e dirigente.</p>
<p><b>Equilibrada:</b> Na dimensão equilibrada, defendida por Rousseau (2001), os acordos de emprego mostram-se mais dinâmicos e com maior abertura ao sucesso económico e à possibilidade de maiores oportunidades na organização que permita ao trabalhador desenvolver vantagens de carreira. Aqui, tanto o trabalhador como a organização contribuem mutuamente para a sua aprendizagem e o seu desenvolvimento. Sendo que as recompensas da organização para com os trabalhadores sustentam-se no desempenho, assistir-se-á a contribuições vantajosas comparativas à organização, face à mudança das exigências devido à pressão e mudança constante do mercado. Por outras palavras, existe uma fácil adaptação sem colocar em causa o Contrato Psicológico acordado.</p>
<p><b>Transacional:</b> Na dimensão transacional, os acordos de emprego realizados são de cariz de curto-prazo e, frequentemente, centrados no valor e troca económica. Aqui são estabelecidos deveres distintivos e envolvimento muito limitado dos trabalhadores para com a organização. Por outras palavras, não podemos considerar a existência de um Contrato Psicológico em si, mas sim a existência de uma declaração cognitiva que espelha as consequências das possíveis mudanças organizacionais e das várias transições que não estão de acordo com um vínculo de emprego previamente estabelecido (Rousseau, 2001). Descomplexificando, a dimensão transacional é vista como uma série de comportamentos subordinados por um determinado período, com o principal foco em recompensas financeiras em troca de uma junção de comportamentos dos trabalhadores altamente definidos (Naidoo <i>et al.</i>, 2011)</p>

**Tabela 2:** Distinção das dimensões do Contrato Psicológico. Elaboração própria.

Sendo o Contrato Psicológico definido e visto como um modelo mental que permite ao trabalhador enquadrar aspetos relacionados com o seu ambiente organizacional, é

necessário que sejam bem estipuladas as promessas, as condições de emprego e a confiança (Herrera e Heras Rosas, 2022). Aquando das expectativas sobre a referência contra a qual os trabalhadores comparam os resultados obtidos na sua relação laboral, é importante que estes sejam conduzidos a uma série de correções comportamentais que envolvam a adaptação ou equilibrem as diferenças a que estas comparações levaram.

Na presente revisão de literatura, o Contrato Psicológico pode ser visto através de outra perspetiva: uma perspetiva que englobe trabalhos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos e que esta, por sua vez, relacione o Contrato Psicológico e o Compromisso Organizacional com a carreira profissional e as várias abordagens estratégicas dos Recursos Humanos.

Em suma, compete às organizações serem transparentes e terem uma comunicação regular com os empregados tendo em conta as seguintes obrigações: o conteúdo laboral, segurança no emprego, a formação e desenvolvimento, as recompensas e benefícios, a remuneração justa, as boas condições de trabalho e as perspetivas futuras de carreira (Atkinson e Cuthbert, 2006). É primordial que os agentes organizacionais assegurem a perceção mais realista possível da organização, de modo que os trabalhadores estejam conscientes das promessas feitas durante todo o processo contratual (Naidoo *et al.*, 2019). Dito isto, é imprescindível que toda a alteração politico-cultural dentro da organização seja comunicada e explicada claramente de forma a impedir a possível violação do Contrato Psicológico.

### **3.3.1. A violação do Contrato Psicológico**

De acordo com Parzefall e Coyle-Shapiro (2011), quando se dá a violação do Contrato Psicológico, reconhece-se que a organização não cumpriu, conforme as regras, as suas obrigações para com os seus colaboradores, levando a que estes reajam emocionalmente perante a rutura sentida. Surge neste sentido uma crescente atenção para a investigação e a diversidade de estudos com o objetivo de conhecer o papel das perspetivas e conceções dos empregados aquando da violação do Contrato Psicológico e de examinar a natureza subjetiva da experiência desta violação. Contudo, com os vários autores ao longo das várias décadas e na presente investigação, analisa-se que o Contrato Psicológico e a sua violação foram expandidos a estudos de processos cognitivos, que por sua vez, se moldaram e tornaram o ponto chave para a compreensão das formas como os trabalhadores, dentro de uma

organização, interpretam estes incumprimentos e de que maneira respondem à dita quebra ou violação do contrato. Assim, a teoria da violação do Contrato Psicológico e da sua quebra consiste numa teoria onde se encontra um sentido e forma de como possa ser explicada esta quebra e de que maneira esta é vivida dentro de uma organização.

Atualmente, os estudos sobre a violação do Contrato Psicológico surgem como uma variável mediadora que examina os efeitos do comportamento antiético sobre a confiança no seio de uma parceria e/ou organização (Danilwan *et al.*, 2020).

Dentro das condições do Contrato Psicológico, quando o trabalhador se apercebe que este contrato foi violado, segundo Costa e Pereira (2022), a relação na organização é, rapidamente, afetada negativamente de tal forma que aspetos como o compromisso e a identificação do trabalhador para com a organização é posta em causa (Li *et al.* 2016). Deste modo, a perceção de rutura contratual é seguida de resultados, atitudes e comportamentos indesejáveis e significativos para o indivíduo e a organização, tais como intenção de sair, negligência das tarefas do indivíduo, insatisfação com o emprego ou a perda do compromisso com a organização (Kickul e Lester, 2001).

Com a rutura das cláusulas informais do Contrato Psicológico, os trabalhadores acabam por desenvolver elevados níveis de *stress* psicológico que os leva a questionarem a sua eficiência e a justiça relativamente aos procedimentos da organização que fazem parte. Não só se desenvolvem aspetos negativos no trabalhador, como também se desenvolve um impacto negativo na confiança organizacional, afetando positivamente o cinismo organizacional (Boylu e Yildirim, 2018).

De acordo com Bal *et al.* (2013) aquando do cumprimento do contrato em análise, constata-se resultados positivos relacionados com o compromisso do trabalho, acompanhado da relação com o trabalho, e nas intenções de permanecerem dentro da organização de que fazem parte. Dito por outras palavras, Rayton e Yalabik (2014) evidenciam que quando não se assiste a incumprimentos do Contrato Psicológico, os trabalhadores apresentam-se mais motivados para investir no seu trabalho e contribuir, deste modo, indubitavelmente para a organização demonstrando elevados níveis de envolvimento. Assim, Parzefall e Hakanen (2010) sugerem que o cumprimento do Contrato Psicológico dentro das organizações deve ser visto como um moderador contra os efeitos negativos das várias exigências do trabalho, tal como é o caso de situações stressantes, de modo que se promova a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

Quando o contrário acontece e os membros de uma organização se apercebem que uma das partes não cumpre as obrigações previamente percebidas, haverá uma erosão da confiança e uma rutura na relação de trabalho. Parzefall e Coyle-Shapiro (2011) defendem que os fatores como a confiança e o apoio organizacional podem ser fatores pertinentes para comedir resultados negativos da violação de um Contrato Psicológico. Ademais, Naidoo *et al.* (2019) afirmam que o efeito e as reações dos membros de uma organização serão mais graves quando a quebra do contrato se mostra intencional e não causado por fatores externos, como é o caso de fatores ambientais ou por um mal-entendido honesto.

Epilogando tudo o que foi dito anteriormente, de acordo com o estudo de Naidoo *et al.* (2019), baseado em diversos autores na sua investigação, a dita evidência empírica afirma que a violação do contrato em questão está associada a uma maré de impactos negativos aquando das atitudes e comportamento dos trabalhadores. São elas: a intenção de deixar a organização; a redução da confiança na organização; a fraca motivação dos empregados; o reduzido desempenho no trabalho; a mudança do comportamento de cidadania organizacional; entre outros (Naidoo *et al.*, 2019). Contudo, o que se conclui através destes impactos negativos é que o compromisso organizacional começa a ser visto como um impulsor de maus-tratos em relação à saúde mental, desencadeando elevados níveis de *stress* e, assim, o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*.

### **3.4. O desenvolvimento da síndrome de *Burnout***

Atualmente, o esgotamento associado ao emprego, segundo Wang e Chen (2022), é caracterizado como um estado de consumo físico e emocional dos trabalhadores devido ao ambiente de *stress* que se sente na organização a longo prazo (Popa-Velea *et al.*, 2019; Khamisa *et al.*, 2015; Salvagioni *et al.*, 2017) e, normalmente, caracterizado e visto como uma síndrome causada pela falta de recursos e incentivos, por parte da organização, desencadeando os três conhecidos e multifacetados sintomas: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução da privação pessoal (Maslach, 2003). Deste modo, os estudos de Wu *et al.* (2018; 2019) revelam que estes sintomas se traduzem na redução das crises de carreira – como é o exemplo da redução da eficácia e eficiência no trabalho e a redução de satisfação profissional – e na produção de doenças fisiológicas (Galletta *et al.*, 2016).

Na sequência do capítulo anterior, com a existência de uma vasta quantidade de literatura sobre o *Burnout*, existe um grande conjunto de provas em que os fatores ambientais

e, mais concretamente, as características do ambiente organizacional estão fortemente relacionadas com o *Burnout* (Costa e Pereira, 2022). Deste modo, os autores pioneiros Maslach *et al.* (1997) definiram o conceito de *Burnout* como uma crise nas relações com o trabalho e não necessariamente uma crise com relações interpessoais no trabalho.

Explorando melhor o conceito em questão, o *Burnout* é considerado uma metáfora que descreve o estado aquando do cansaço mental (Stankevičiūtė e Savanevičienė, 2019). Contudo, o *Burnout* é mais do que *stress*: é uma exposição prolongada ao próprio *stress* (Jamil *et al.*, 2013). Este conceito, de acordo com os vários estudos, tem sido largamente ligado ao absentismo e ao fenómeno de *turnover* refletindo-se, deste modo, na diminuição de capacidade de ação e adaptação dos trabalhadores (Kira e Lifvergren, 2014). Se no processo de otimização do desempenho de cada trabalhador, estes tornarem-se mais habilidosos e entusiasmados com as tarefas a desempenhar no trabalho, haverá uma maior ocupação neste processo, tendo a capacidade de se gerirem benefícios individuais – reconhecimento e promoções – e criar um comprometimento dos trabalhadores para com a organização a que pertencem (Prentice *et al.*, 2019).

De acordo com Maslach, *et al.* (2001), o envolvimento de um trabalhador na organização é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia, ou seja, o oposto direto das três dimensões que caracterizam o *Burnout*: a exaustão, o cinismo e a ineficácia. Deste modo, a exaustão pode ser encarada como fadiga constante no trabalhador; o cinismo reflete a indiferença ou, até mesmo, uma atitude distante em relação ao próprio trabalho que qualquer indivíduo tem de desempenhar e, por fim, a ineficácia é vista como uma das não realizações profissionais estipuladas por cada um, englobando não só aspeto profissionais, como também sociais e pessoais (Schaufeli *et al.*, 2009).

Assim, os antecedentes, vistos como típicos ao desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, incluem características como é o exemplo da falta de apoio social, de relações de trabalho mútuas, de participação na tomada de decisões, de confiança organizacional, de *feedback* e, por fim, da sobrecarga de trabalho ou de papéis (Jamil *et al.*, 2013).

Segundo Prentice *et al.* (2019), no seguimento da explicação anterior, os trabalhadores que se esforçam para ter um bom desempenho na organização não sofreriam da síndrome de *Burnout*. Contudo, o oposto diz-nos que, caso se assista ao baixo desempenho de certos trabalhadores, estes tendencialmente acabam por estar mais propícios a desenvolver a síndrome devido à incapacidade de lidar com fatores de *stress* no trabalho.

Ainda na ótica dos autores anteriormente citados, quando se se apercebe que os recursos de um indivíduo não são os adequados para satisfazer as exigências de trabalho, sejam eles de âmbito organizacional externo e/ou interno, estamos perante ocorrências de um esgotamento por parte dos trabalhadores (Brewer e Shapard, 2004 *apud* Prentice e Thaichon, 2019). Se na ótica de Maslach e Jackson (1986), a definição de *Burnout* é dada como uma síndrome de exaustão emocional, de despersonalização e de realização pessoal reduzida que pode acontecer entre indivíduos que fazem trabalho ou executam uma tarefa de algum tipo, é digno afirmar que o esgotamento emocional se refere ao estado afetivo caracterizado por baixos recursos emocionais e escassez de energia, que é um aspeto central do esgotamento do trabalho (Lee e Ashforth, 1996).

A Gestão de Recursos Humanos, como já referido em capítulos anteriores, é uma área que é responsável pelo planeamento, recrutamento, seleção, gestão, coordenação de bem-estar nas relações laborais, formação, entre outras dimensões. Como tal, os indivíduos que desempenham funções nesta área são, normalmente, caracterizados como pessoas onde o esgotamento e exaustão emocional está largamente presente, afetando, desta forma, a sua saúde física e mental e o desempenho organizacional (Wang e Chen, 2022). Sendo estas as características associadas aos Recursos Humanos e à sua gestão, é correto afirmar que existe uma tendência a que estes membros produzam um maior cansaço de empatia, podendo levar à síndrome de *Burnout* no local de trabalho (Lee *et al.*, 2019).

O problema duplo da vertente da ambiguidade e conflito de papéis influencia, em grande parte, um crescimento ascendente dos sintomas relativos à síndrome de *Burnout* no local de trabalho. Dito por outras palavras, apesar do conflito de papéis não ter um impacto direto negativo nesta síndrome – já que se considera um aspeto inevitável no trabalho – em consonância com a ambiguidade de papéis, assiste-se a um efeito positivo no esgotamento e desenvolvimento da síndrome de *Burnout* (Wang e Chen, 2022). Contudo, os autores defendem que quando existe uma maior ambiguidade de papéis, os indivíduos que fazem parte da área de Gestão de Recursos Humanos tendem a desenvolver maiores níveis de stress, uma vez que se sentem incertos e inseguros em relação ao desempenho dos seus papéis e funções. Esta incerteza gera um desequilíbrio entre os recursos e as necessidades o que, facilmente, proporciona o sentimento de exaustão emocional.

Em suma, o desenvolvimento da síndrome de *Burnout* e a exaustão emocional associada ao trabalho evoluiu para um fenómeno prejudicial para com a saúde física, mental,

pessoal e profissional (Wang e Chen, 2022). Esta síndrome pode ser controlada desde que a cultura e o comportamento da própria organização e administração execute e arranje medidas eficazes e preventivas para a possível ocorrência de *stress* crônico nos trabalhadores. Deste modo, tornou-se um grande desafio que várias organizações têm de atingir. Os líderes destas organizações devem ter como responsabilidade e meta profissional reduzir o *stress* nos seus trabalhadores, reduzindo a exaustão sentida e melhorando as condições de trabalho. Todavia, o esforço de prevenção para esta síndrome depende, grandemente, de uma decisão interna que valorize a mudança e a procura do verdadeiro sentido do trabalho e da vivência por e pela organização através da ótica do trabalhador (Pereira *et al.*, 2021; Pirrolas e Correia, 2022).

## 4. Modelo de investigação

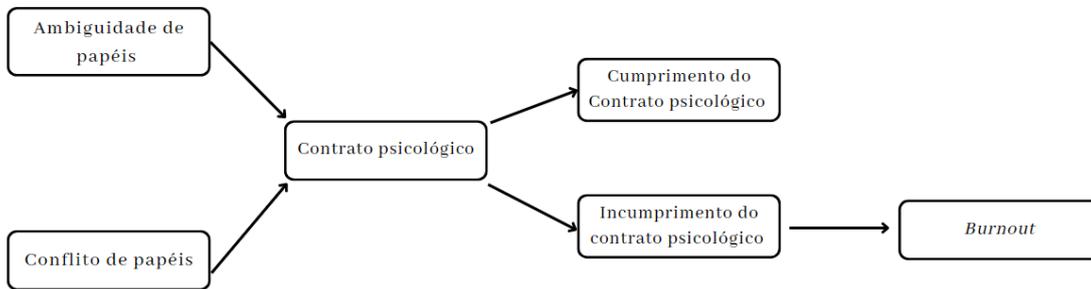
### 4.1. Enquadramento

O objetivo principal da presente investigação consiste na perceção e na avaliação do desenvolvimento da síndrome de *Burnout* nos colaboradores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra, aquando da violação das cláusulas estipuladas no Contrato Psicológico. Esta investigação foi quantificada através do inquérito adaptado dos autores principais destes mesmos temas: Denise Rousseau – responsável do estudo do Contrato Psicológico – e Christina Maslach – responsável do estudo da medição da síndrome de *Burnout*.

Deste modo, o Contrato Psicológico e o *Burnout* são as variáveis utilizadas para justificar se existe, ou não, a síndrome de *Burnout* nos colaboradores e de que forma estas variáveis estão interligadas para justificar a exaustão emocional nos mesmos. Note-se que para a compreensão destas variáveis fundamentais – Contrato Psicológico e *Burnout* – a dimensão da Ambiguidade e do Conflito de papéis surgem como elementos relevantes para a compreensão do Contrato Psicológico e como este se interliga com o *Burnout* aquando da violação das suas obrigações estipuladas. Todavia, o Contrato Psicológico mostra-se a variável significativa uma vez que irá determinar, em grande parte, o desenvolvimento da síndrome em estudo.

Segundo o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e a Organização Mundial de Saúde (OMS), “o «*burnout*» surge na secção consagrada aos «*problemas associados*» ao emprego, sendo descrito como «*uma síndrome resultante de stress crónico no trabalho que não foi gerido com êxito*»” (Serviço Nacional de Saúde, 2023).

O desenvolvimento da síndrome de *Burnout* nos profissionais da área de Recursos Humanos está fortemente ligado às condições de trabalho e de que maneira estas são estipuladas no Contrato Psicológico da organização. Deste modo, entende-se que estas condições, maioritariamente de cariz relacional, estão influenciadas por visões gerais externas à própria organização, mas acima de tudo pelo contexto específico do trabalho. Por outras palavras, estas condições estão ligadas ao acesso de recursos necessários para um bom desempenho das funções e responsabilidades do trabalhador, à segurança no trabalho, à comunicação clara, ao reconhecimento, às oportunidades de aprendizagem, ao relacionamento entre trabalhador/dirigente, ao bem-estar no local de trabalho, à progressão na carreira, entre outros.



**Figura 1:** Modelo teórico-metodológico do *Burnout* em função do Contrato Psicológico. Elaboração própria.

#### 4.2. Desenho de investigação e as suas hipóteses

No seguimento do capítulo anterior, elaborou-se o modelo teórico-metodológico do *Burnout* em função do Contrato Psicológico, mais especificamente do incumprimento deste contrato, para explicar a investigação aplicada ao estudo de caso no Serviço de Gestão de Recursos Humanos.

Neste contexto, propõem-se as seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** É possível criar perfis de colaboradores do departamento X com base nas suas avaliações da ambiguidade Y, conflito W e *Burnout*.

**H2:** É possível identificar qual o número ótimo desses perfis.

**H3:** É possível caracterizar esses mesmos perfis com base nas variáveis sociodemográficas recolhidas.

Salienta-se que a investigação em vigor pretende examinar, validando ou não, as hipóteses anteriormente elaboradas com base nas questões e dimensões inseridas no questionário realizado, sustentando-se na teoria elaborada ao longo da revisão de literatura. Deste modo, tornar-se-á mais fácil encontrar a resposta para esta investigação. Note-se que o desenho de investigação desenvolvido surge como uma mera sugestão para a possível relação entre as variáveis. As hipóteses acima mencionadas foram adaptadas da realidade do funcionamento do Serviço de Gestão de Recursos Humanos e do seu contexto laboral.

## **5. Metodologia**

### **5.1. Metodologia utilizada**

Dado o modelo teórico-metodológico criado para a investigação presente, a abordagem utilizada para esta investigação caracteriza-se como uma abordagem dedutiva e quantitativa onde, através dos inquéritos (adaptados, distribuídos e realizados) sobre o tema em estudo, se formularam hipóteses para testar, à luz das considerações teóricas e literárias, o que se tem vindo a estudar ao longo dos últimos tempos.

### **5.2. Organização do questionário**

O questionário desenvolvido (Anexo 4) é caracterizado pela sua dimensão de matrizes – dimensão comum aquando da utilização da escala de Likert – uma vez que é, habitualmente, usada por investigadores de ciências sociais, de modo a atingir um significado estatístico (Pereira, 1987).

Este questionário, de resposta fechada, teve como propósito ser um questionário de satisfação onde fosse possível analisar a instituição em causa e de modo a indicar uma correção e ponderação sobre as diretrizes adotadas para o seu funcionamento, tal como determinar a qualidade do serviço resultante do processo que se encontra em estudo. Com este tipo de questionário, foi possível medir-se os diferentes cenários permitindo à instituição – SGRH – saber o quão bem está a desempenhar a relação entre trabalhador/dirigente. Deste modo, será possível identificar a necessidade, ou não, de mudança entre a relação que é estudada e onde poderá haver um aperfeiçoamento.

Feita a introdução ao questionário realizado, este foi adaptado dos questionários originais das seguintes autoras:

- A. Denise Rousseau: *Technical Report* (2000)
- B. Christina Maslach: *The measurement of experienced Burnout* (1980)

O questionário divide-se em três secções: primeiramente uma de resposta obrigatória (caracterização do respondente); seguidamente outra com o foco no Contrato Psicológico e, por fim, uma direccionada ao desenvolvimento da síndrome de *Burnout* e de como estas podem estar interligadas.

O questionário fechado é composto por 65 perguntas quantitativas que pretendem investigar a relação do trabalhador para com o dirigente e vice-versa, de forma a analisar se o Contrato Psicológico existe, ou não, dentro da instituição em estudo e se este fator leva ao

desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, ou se este se manifesta sozinho sem relação ao fator anteriormente mencionado.

Deste modo, as seguintes tabelas apresentam, detalhadamente, as secções da organização e composição do questionário desenvolvido:

<b>Secção A: Secção de resposta obrigatória – Caracterização do respondente</b>			
1. Sexo	2. Faixa Etária	3. Categoria	4. Antiguidade do SGRH
2 campos de resposta	3 campos de resposta	3 campos de resposta	3 campos de resposta

**Tabela 3:** Elaboração própria.

<b>Secção B: O Contrato Psicológico</b>			
Grupo I – Obrigações do trabalhador	Grupo II – Obrigações do dirigente	Grupo III – Transição do Contrato Psicológico	Grupo IV – Cumprimento do Contrato Psicológico
3 subgrupos	3 subgrupos	3 subgrupos	2 subgrupos
12 questões	12 questões	12 questões	4 questões

**Tabela 4:** Elaboração própria.

<b>Secção C: O desenvolvimento do fenómeno/síndrome de <i>Burnout</i></b>			
Grupo I – Exaustão emocional	Grupo II – Realização pessoal	Grupo III – Despersonalização	Grupo IV – Envolvimento
9 questões	8 questões	5 questões	3 questões

**Tabela 5:** Elaboração própria.

### 5.3. Escalas

Para este estudo, a escala utilizada para os questionários desenvolvidos, foi a escala de Likert – nome técnico dada à escala que foi utilizada. Rensis Likert foi o fundador desta escala onde o seu propósito seria medir as atitudes e o grau de conformidade do respondente com uma questão ou afirmação. Deste modo, os respondentes – no questionário que foi elaborado – precisavam de assinalar um nível, de “1 a 10” onde o “1” significava o nível mais baixo “discordo totalmente” e onde o “10”, por sua vez, significaria o inverso “concordo totalmente”.

O objetivo de aplicar esta técnica foi, simplesmente, de perceber se o respondente mostra o quão ele concorda, ou não, com a atitude, a ação ou até mesmo entender o grau de satisfação e insatisfação perante a situação que esteja a ser confrontado. De acordo com Zanella *et al.* (2010), com a utilização desta escala, torna-se mais fácil criar as perguntas e garantir que todos os cenários de resposta sejam contemplados e, principalmente, se as respostas estão ou não a misturar assuntos diferentes.

Deste modo, as perguntas do questionário avaliam, numa escala de “1 a 10” o grau de satisfação do respondente (Correia, 2012):

*Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao “discordo totalmente” e o nível 10 ao “concordo totalmente”, sendo que o nível 5 corresponde à posição neutra – não concorda, nem discorda.*

<b>1</b> <i>(Discordo totalmente)</i>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b> <i>(concordo totalmente)</i>
--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---

#### **5.4. Instrumento para recolha de dados**

Para a elaboração de recolha dos dados, o questionário elaborado foi distribuído pela plataforma *LimeSurvey*. Esta plataforma, utilizada pela Universidade de Coimbra, possibilita a aplicação e criação de questionários online, podendo-se utilizar, posteriormente, o conjunto de dados obtidos de forma a coletar e publicar as respostas dos questionários. Nesta plataforma, os trabalhadores tiveram acesso, durante 10 dias, para o preenchimento do mesmo. Após a recolha de dados, estes foram descarregados, através desta mesma plataforma, de modo a serem compilados em Excel e, posteriormente, tratados na plataforma *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* (Correia, 2023a). Ressalva-se o facto de que para recolha de dados foi necessário um consentimento dos trabalhadores, aquando do preenchimento do questionário, para a utilização dos seus dados (Anexo 5).

#### **5.5. Tratamento dos dados**

Para a realização do tratamento de dados após as respostas recolhidas do presente questionário, foi utilizada a plataforma *SPSS* – já mencionada nos capítulos anteriores – para se desenvolver uma base de dados sólida para análise e discussão destes resultados.

O procedimento para o tratamento de dados teve o seu início através do *LimeSurvey*, onde foi possível descarregar para Excel uma folha de cálculo com todas as questões codificadas e onde nestas mesmas se apresentavam as percentagens obtidas em cada questão. Após este passo, foram inseridas todas estas informações no *software* SPSS, utilizando-se na opção “analisar” a classificação de “Cluster de dois passos”.

De acordo com o IBM Documentation Help (2022), o procedimento de classificação e análise de Cluster de dois passos – em inglês *Cluster TwoStep* – caracteriza-se como uma técnica exploratória, de modo a projetar a revelação de *clusters* dentro de um conjunto de dados que, à primeira vista, não seria evidente. Dentro deste procedimento, este tipo de análise dedica-se à capacidade de se criar conjuntos com base nas variáveis categóricas (caracterização da amostra) e contínuas (65 questões do questionário); na seleção automática do número dos conjuntos e, por fim, na capacidade de analisar os dados maiores através de uma forma mais eficaz e eficiente.

Correia (2023) salienta ainda que dentro do método analítico de “Clusters de dois passos”, existem duas dimensões de agrupamento. São elas: os métodos não hierárquicos e os métodos hierárquicos.

No presente estudo, e segundo Correia (2023b), interessa-nos dar especial atenção aos métodos não hierárquicos, uma vez que a análise de Clusters implica o estabelecimento prévio do número destes mesmo clusters para a solução final. Deste modo, este tipo de métodos agrupa as observações em consonância com as suas propriedades no número de clusters definidos no início da análise. Correia (2023b) salienta que as iterações subsequentes ajustam os elementos que pertencem a cada conjunto através de transferências destes mesmo clusters.

Por fim, é de notar que o método escolhido para tratamento de dados do questionário aplicado implica que os conjuntos obtidos através da análise de clusters de dois passos não sejam conjuntos explicativos, mas sim interpretativos. Isto é, Alves Ribeiro Correia (2023b) defende que para este tipo de conjuntos é necessária uma explicação na literatura para que se consiga atingir a análise desejada.

## **5.6. Caracterização da amostra**

A amostra deste estudo é composta pelos trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) da Universidade de Coimbra. O SGRH é constituído por um

universo de 56 trabalhadores, no qual a amostra para este estudo correspondeu a 40 respondentes ao inquérito que foi realizado. Dito por outras palavras, a amostra deste estudo corresponde, aproximadamente, a 71,43% dos trabalhadores do SGRH.

De forma detalhada, as seguintes tabelas apresentam a caracterização da amostra:

<b>I. Sexo</b>		
	<b>Respondentes</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Feminino</b>	29	72,5%
<b>Masculino</b>	11	27,5%
<b>Total</b>	40	100%

**Tabela 6:** Elaboração própria.

<b>II. Faixa Etária</b>		
	<b>Respondentes</b>	<b>Percentagem</b>
<b>20 – 40 anos</b>	18	45%
<b>41 – 60 anos</b>	18	45%
<b>&gt;60 anos</b>	3	7,5%
<b>Sem resposta</b>	1	2,5%
<b>Total</b>	40	100%

**Tabela 7:** Elaboração própria.

<b>III. Categoria</b>		
	<b>Respondentes</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Administrativa</b>	13	32,5%
<b>Chefia</b>	4	10%
<b>Técnica</b>	23	57,5%
<b>Total</b>	40	100%

**Tabela 8:** Elaboração própria.

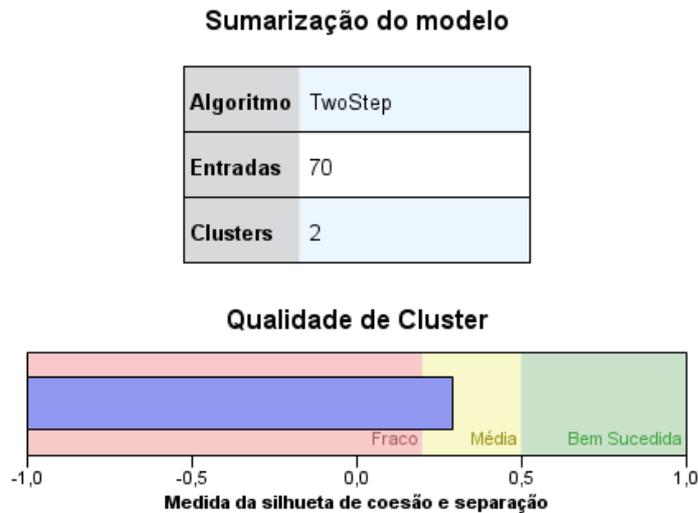
<b>IV. Antiguidade no SGRH</b>		
	<b>Respondentes</b>	<b>Percentagem</b>
<b>0 – 2 anos</b>	5	12,5%
<b>3 – 10 anos</b>	24	60%
<b>&gt;10 anos</b>	11	27,5%
<b>Total</b>	40	100%

**Tabela 9:** Elaboração própria.

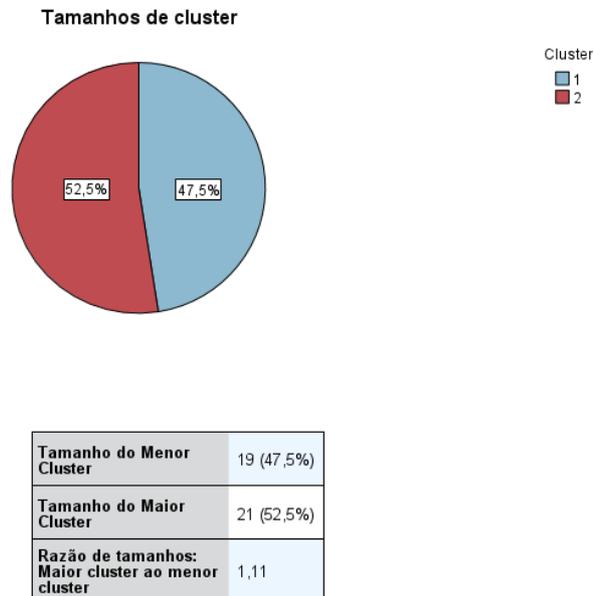
## 6. Análise e discussão dos resultados

### 6.1. A análise de *clusters*

A análise de *clusters* desenvolvida permitiu a construção de 2 *clusters* de sujeitos conforme a sua categoria e as avaliações, por estes feitas, relativamente às questões realizadas no inquérito.



**Figura 2:** Sumarização do modelo. Fonte: com base nos dados recolhidos e recurso ao software SPSS.

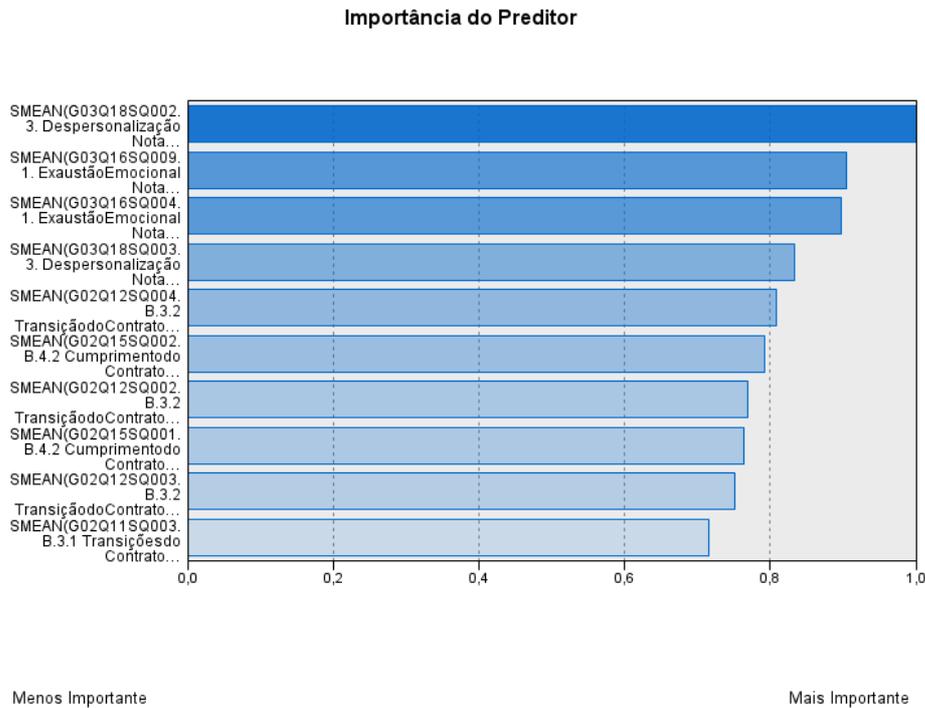


**Figura 3:** Tamanho de Clusters. Fonte: com base nos dados recolhidos e recurso ao software SPSS.

Tal como mostra a Figura 3, o *cluster 1* corresponde ao *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*, com um total de 19 respondentes (47.5%), sendo que o *cluster 2*

corresponde ao *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout*, com um total de 21 respondentes (52.5%).

Com os 2 agrupamentos naturais feitos, recorreu-se à “importância do Preditor” de forma a facilitar a análise e discussão dos dados desta investigação:

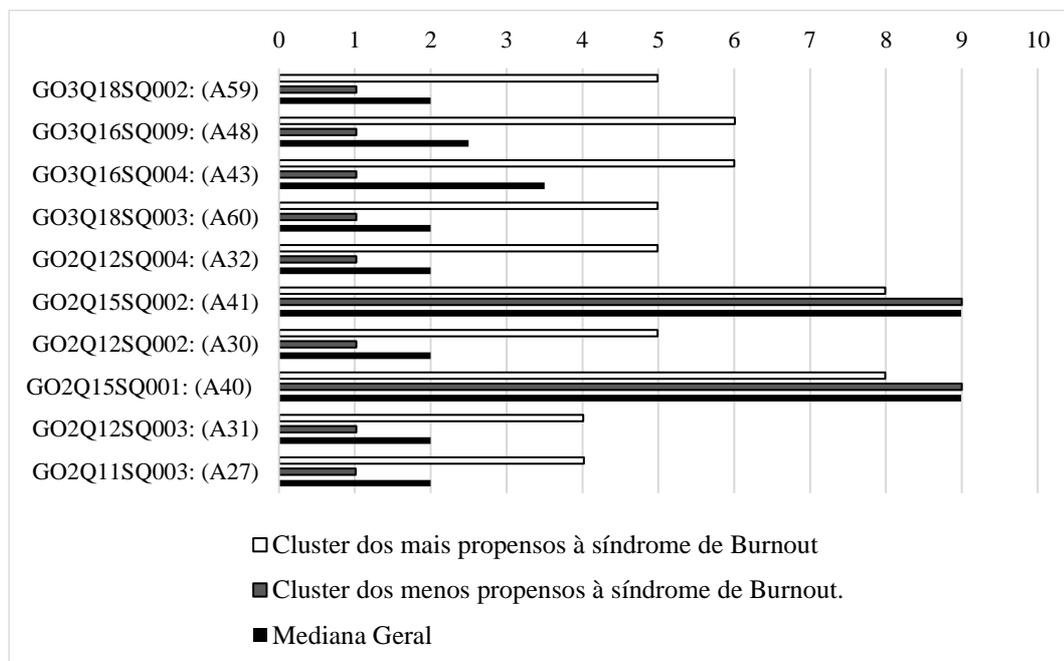


**Figura 4:** Importância do Preditor. Fonte: com base nos dados recolhidos e recurso ao software SPSS.

A importância do preditor não é nada mais, nada menos, que uma concentração dos campos de previsão que são mais importantes e que, por sua vez, elimina os que menos importam (IBM Documentation Help, 2017). A Figura 4 mostra-nos que através do gráfico, a importância do preditor ajuda a identificar a importância relativa de cada preditor na estimativa do modelo. Contudo, é importante salientar que este método de análise, relaciona-se com a importância de cada preditor na realização de uma previsão e não necessariamente com a relação da precisão do modelo.

## 6.2. Discussão de resultados

Dado o modelo de análise construído, procedeu-se à diferenciação dos *clusters* num gráfico onde, através da escala aplicada no questionário (do nível 1 ao 10), foi possível decifrar a mediana de cada um destes, entendendo, assim, os resultados obtidos<sup>1</sup>.



**Gráfico 1:** Comparação dos *clusters* obtidos nos dados recolhidos e recurso ao *software* SPSS.

Previamente à discussão dos resultados, é importante salientar que os resultados do Gráfico 1, obtidos através da “importância do preditor”, revelam dimensões imprescindíveis à análise desta investigação. Deste modo, é possível agrupar as dimensões em 4 parâmetros: 1) a Despersonalização (A59; A60); 2) a Exaustão Emocional (A43; A48); 3) a Transição

<sup>1</sup> Legenda da codificação do Gráfico 1: **GO3Q18SQ002: (A59)** - Despersonalização: Tornei-me mais insensível às pessoas desde que aceitei este trabalho; **GO3Q16SQ009: (A48)** - Exaustão Emocional: Sinto-me como se estivesse “por um fio”; **GO3Q16SQ004: (A43)** - Exaustão Emocional: Sinto que trabalhar com pessoas durante todo o dia é um problema para mim.; **GO3Q18SQ003: (A60)** - Despersonalização: Preocupa-me que este trabalho me esteja a deixar menos emocional e sensível para com os outros e os vários contextos da vida; **GO2Q12SQ004: (A32)** : Transições do Contrato Psicológico: Sinto que há uma incerteza quanto aos compromissos do dirigente para comigo (individualidade); **GO2Q15SQ002: (A41)** - Cumprimento do Contrato Psicológico: Em geral, como é que o seu dirigente cumpre as suas promessas para com os trabalhadores? (coletivo); **GO2Q12SQ002: (A30)** - Transições do Contrato Psicológico: Sinto que há um futuro incerto no que diz respeito às relações do dirigente para comigo (individualidade); **GO2Q15SQ001 - (A40):** Cumprimento do Contrato Psicológico: Em geral, como é que o seu dirigente cumpre os seus compromissos para consigo? (individual); **GO2Q12SQ003: (A31)** Transições do Contrato Psicológico: Sinto que há uma incerteza quanto aos seus compromissos para com os trabalhadores. (coletivo); **GO2Q11SQ003: (A27)** - Transições do Contrato Psicológico: O meu dirigente introduz mudanças sem envolver os trabalhadores. (coletivo).

do Contrato Psicológico (A27; A30; A31; A32); 4) o Cumprimento do Contrato Psicológico (A40; A41). É ainda de notar que nos parâmetros 3) e 4) existem duas vertentes: a vertente individual e a vertente coletiva.

Para a análise destes resultados, apesar da escala apresentada no questionário estar pontuada de 1 a 10, o contexto de cada questão apresentada no gráfico anterior pode alterar, uma vez que o nível 1 corresponde ao “discordo totalmente” e o nível 10 corresponde ao “concordo totalmente”. Apesar de existir uma escala fixa, as interpretações destes temas sociais dependem muito da questão em si, exigindo uma atenção especial e interpretação mais atenta dos resultados podendo estes significarem visões diferentes apesar de, por vezes, serem quantitativamente iguais.

Deste modo, a tabela descritiva de resultados abaixo apresentada permite-nos retirar as seguintes conclusões:

	<i>cluster</i> dos mais propensos à síndrome de <i>Burnout</i>	<i>cluster</i> dos menos propensos à síndrome de <i>Burnout</i>	<b>Mediana Geral</b>
<b>GO3Q18SQ002: (A59)</b>	4,99	1,02	2
<b>GO3Q16SQ009: (A48)</b>	6,01	1,02	2,5
<b>GO3Q16SQ004: (A43)</b>	6	1,02	3,5
<b>GO3Q18SQ003: (A60)</b>	4,99	1,02	2
<b>GO2Q12SQ004: (A32)</b>	4,99	1,02	2
<b>GO2Q15SQ002: (A41)</b>	7,99	9	8,99
<b>GO2Q12SQ002: (A30)</b>	4,99	1,02	2
<b>GO2Q15SQ001: (A40)</b>	7,99	9	8,99
<b>GO2Q12SQ003: (A31)</b>	4,01	1,02	2
<b>GO2Q11SQ003: (A27)</b>	4,02	1,01	2

**Tabela 10:** Descrição da mediana da comparação dos *clusters* com base nos dados recolhidos e recurso ao software SPSS. Elaboração própria.

O *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*, nas dimensões da Despersonalização e da Transição do Contrato Psicológico (vertente individual), manifestam-se com um valor de 4,99, podendo-se afirmar que existe uma neutralidade no nível assinalado, mostrando desta forma uma indiferença na sua relação no local de trabalho, não afetando as suas relações individuais, coletivas e para com o dirigente e vice-versa. Ou seja, não se manifestou níveis associados à síndrome de *Burnout* nem à violação do Contrato Psicológico. Ambos fatores de estudo se mantiveram neutros.

O *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*, na dimensão do Cumprimento do Contrato Psicológico (vertente coletiva e individual) manifestam-se com um valor de 7,99, podendo-se afirmar que existe uma relação positiva no que diz respeito às promessas do dirigente para com o trabalhador, de forma individual e coletiva, no local de trabalho onde exercem as suas funções. Logo, haverá uma menor probabilidade de se sentir uma violação no Contrato Psicológico quando nos referimos ao seu cumprimento.

O *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*, na dimensão da Exaustão Emocional manifestaram-se com um valor de 6, podendo-se afirmar que existe uma tendência acrescida para se desenvolver sintomas relativos à síndrome de *Burnout* no local de trabalho onde exercem as suas funções.

O *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*, na dimensão da Transição do Contrato Psicológico (coletiva e individual) manifestaram-se com valores de 4,01 e 4,02 – aproximadamente 4 valores – quanto à incerteza do compromisso para com os trabalhadores e o envolvimento de mudanças sem aviso prévio. Por outras palavras, devido à pontuação dada a esta dimensão, é correto afirmar que os administrativos discordam parcialmente das questões em análise, existindo assim uma fraca possibilidade da existência da violação do Contrato Psicológico.

O *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout* nas dimensões da Despersonalização, Exaustão emocional e da Transição do Contrato Psicológico manifestaram-se com valores de 1,02 e 1,01 – aproximadamente 1 valor – podendo estes valores, quantitativamente iguais, significarem visões completamente diferentes. No que diz respeito à dimensão da despersonalização, os técnicos superiores manifestaram-se com o valor de 1,02, significando assim que discordam totalmente desta dimensão. Na dimensão da Exaustão Emocional, a perspetiva destes indivíduos continua a ser a mesma que da dimensão da Despersonalização, isto é, o valor de 1 surge como algo positivo na medida em que discordam das questões elaborada relativamente a este tópico. Seguindo para a última dimensão deste valor, a Transição do Contrato Psicológico, o valor de 1, tanto na vertente coletiva como na individual, surge com uma conotação positiva na medida em que segue a linha de pensamento das dimensões anteriormente analisadas. Por outras palavras, apesar de quantitativamente os resultados dos técnicos superiores para estas dimensões se mostrarem mais nocivos que os administrativos, qualitativamente surgem como algo impulsionador do

bom envolvimento no local de trabalho, impedindo o desenvolvimento da síndrome de *Burnout* e da violação do Contrato Psicológico.

O *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout* na dimensão do Cumprimento do Contrato Psicológico apresentam um aumento significativo do valor comparativamente às questões anteriormente analisadas, porém com o mesmo significado. O valor de 7,99 – aproximadamente de 8 – surge numa ótica positiva alegando deste modo que concordam quase na totalidade que o cumprimento das funções do dirigente para com os trabalhadores (na vertente individual e coletiva) é feita da forma correta. Deste modo, seria impossível existir uma violação do Contrato Psicológico uma vez que o cumprimento do mesmo é realizado com sucesso.

Numa primeira instância, pensa-se que os resultados do *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout* são mais nocivos que os resultados do *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*. Ou seja, através da tabela 10 e do gráfico 1 entende-se que o *cluster* menos propenso à síndrome de *Burnout* se sentem mais descontentes e insatisfeitos no local onde exercem as suas funções do que os do *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout*. Contudo, depois da análise feita é possível comprovar que, devido à contextualização de cada dimensão, não existem resultados negativamente assinalados por ambos os *clusters*.

### **6.2.1. Caracterização sociodemográfica dos *clusters***

Elaborada a análise e discussão de resultados, a plataforma onde foram tratados os dados iniciais, após a realização do questionário, permitiu adquirir uma caracterização sociodemográfica de cada *cluster* identificado ao longo da investigação.

De acordo com a comparação dos *clusters* obtida, pode-se afirmar que ambos os *clusters* estão mais associados ao sexo feminino, uma vez que a constituição de trabalhadores do Serviço de Gestão de Recursos Humanos é composta maioritariamente por este mesmo sexo. Contudo, nisto diferenciam-se os campos da faixa etária, categoria e antiguidade no serviço.

Discriminando os campos referidos, no campo da faixa etária foi possível observar que o *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout* encontram-se numa faixa etária dos 41 – 60 anos (47,37%) e o *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout* encontra-se numa faixa etária dos 20 – 40 anos (47,62%). Já no campo da categoria, o *cluster* dos mais

propensos à síndrome de *Burnout*, com 52,63% dizia respeito aos Administrativos e o *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout*, com 66,67% dizia respeito aos Técnicos Superiores. Na antiguidade observou-se que através da comparação destes *clusters*, ambos estavam entre os 3 – 10 anos de serviço.

Desta forma, foi possível decifrar que nesta investigação o *cluster* dos mais propensos à síndrome de *Burnout* diz respeito aos Administrativos e o *cluster* dos menos propensos à síndrome de *Burnout* diz respeito aos Técnicos Superiores.

Nisto, conclui-se que tanto os Técnicos Superiores como os Administrativos apresentam uma boa relação de dirigente/trabalhador e no local de trabalho, diminuindo a probabilidade de existir a violação do Contrato Psicológico e do possível desenvolvimento da síndrome de *Burnout*. Todavia, é de notar que na dimensão da Exaustão Emocional dos Administrativos, existe uma tendência de desenvolvimento da síndrome de *Burnout* independente do Contrato Psicológico.

### 6.2.2. Validação de hipóteses

Feita a análise e discussão de resultados, recorreu-se à validação das hipóteses anteriormente propostas pela sugestão do desenho de investigação que explicam a relação entre as variáveis deste estudo:

Hipóteses	Validação das hipóteses
<b>H1:</b> É possível criar perfis de colaboradores do departamento X com base nas suas avaliações da ambiguidade Y, conflito W e <i>Burnout</i> .	Validada
<b>H2:</b> É possível identificar qual o número ótimo desses perfis.	Validada
<b>H3:</b> É possível caracterizar esses mesmos perfis com base nas variáveis sociodemográficas recolhidas.	Validada

**Tabela 11:** Elaboração própria com base nos dados recolhidos e recurso ao software SPSS.

## 7. Conclusão

De forma a fundamentar o que se tem vindo a estudar na literatura relativamente ao Contrato Psicológico e à síndrome de *Burnout*, o presente Relatório de Estágio propôs-se a desenvolver uma análise à Gestão de Recursos Humanos da Universidade de Coimbra face ao Contrato Psicológico e ao possível desenvolvimento da síndrome que governa o mundo atual – síndrome de *Burnout* – nos trabalhadores que compõem este departamento.

De acordo com Martínez *et al.* (2022), sabe-se que o Contrato Psicológico, com as investigações que têm surgido neste âmbito, mostra uma relação afincada com os processos psicossociais da área do Comportamento Organizacional. Isto é, o Contrato Psicológico está estreitamente ligado com o desempenho da organização, com a satisfação, com o bem-estar e saúde dos trabalhadores, e com as intenções de saída, ou não, destes. Neste sentido, a investigação presente empenhou-se através de fatores que influenciam a emergência do Contrato Psicológico nas organizações – ambiguidade e conflito de papéis – em entender o contexto de trabalho dentro das organizações, neste caso o SGRH, de forma a perceber a interação e influência destes mesmos contextos nos comportamentos dos trabalhadores, propondo um aprimoramento para um melhor desempenho, desenvolvimento e bem estar, de maneira e evitar a síndrome de *Burnout* nos trabalhadores.

Como foi entendido nos capítulos anteriores, a função de um trabalhador da área de Recursos Humanos é caracterizada como um motor para a ajuda e para o alicerce do bom funcionamento de uma organização. Tudo começa e acaba nesta área, fazendo com que estes trabalhadores sintam o problema de dupla vertente, anteriormente mencionado: a ambiguidade e conflito de papéis. Dado este problema, é natural que a área dos Recursos Humanos tenha tendência em desenvolver convicções negativas, ou positivas, sobre a sua natureza dentro da organização e/ou com a relação com o seu dirigente. É aqui que entra a investigação do Contrato Psicológico que, com todos os fatores primordiais mencionados e em consonância com o seu conceito inerente, pode desencadear a síndrome de *Burnout*.

Neste estudo foi possível observar que, apesar da categoria dos Administrativos ser mais propícia para o desenvolvimento da síndrome de *Burnout*, tanto estes como os Técnicos Superiores mostraram resultados positivos dentro da Gestão de Recursos Humanos, contornando a resposta à grande questão que levou à origem desta investigação. Por outras palavras, o objetivo inicial do estudo enquadrava-se maioritariamente nas suposições clássicas e contemporâneas da literatura que, em certa parte, mostravam as variáveis que

foram estudadas, como algo catastrófico no contexto do Comportamento Organizacional, prejudicando assim todo o funcionamento de uma boa administração. Acontece que as respostas obtidas demonstraram, neste caso pontual, que nem sempre a prática corresponde à parte teórica. De facto, a dimensão da exaustão emocional alertou para uma possível quebra do Contrato Psicológico e consequente desenvolvimento da síndrome de *Burnout* nos Administrativos. Contudo, dada as percepções positivas nas outras dimensões e nas percepções dos Técnicos Superiores, é correto concluir que dentro do Serviço de Gestão de Recursos Humanos, a violação do Contrato Psicológico e o desenvolvimento da síndrome de *Burnout* tem uma probabilidade menor de acontecer.

Com esta investigação foi possível disfrutar de reflexões sobre contributos tanto para a teoria, como para a prática quando abordamos temas sensíveis como estes. Nos contributos da prática, foi possível reter a ideia, através da análise das respostas do questionário elaborado, que uma direção sólida e benevolente dentro de uma organização proporciona a construção de um ambiente saudável onde se possam reparar nas falhas como algo construtivo, de modo a melhorar a relação do e no contexto laboral envolvendo todas as partes. Teoricamente falando, foi possível estabelecer uma contribuição com este estudo na medida em que, apesar de existirem breves relações com a prática em muitos dos casos, desvendou-se que é preciso estudar, concretamente, temas sensíveis como estes, de modo a evitar que estes sejam concebidos pela ideia negativa e banal, tornando-se comuns. Por outras palavras, a ideia do tema presente ser abordado, frequentemente, na teoria com uma grande negatividade e como algo prejudicial ao contexto da organização, levando ao ceticismo de outras visões, não pode permitir que as investigações sigam linearmente o pensamento dos estudos somente teóricos. É preciso ser-se crítico quanto à teoria quando iniciamos uma investigação.

É igualmente importante, teórica e praticamente falando, o estudo destes temas para entender a área da Administração, uma vez que sem o conhecimento prévio de variáveis como estas e entre as outras que compõem o Comportamento Organizacional, é difícil atingir o estado mais próximo do “perfeito” na composição de uma organização, liderança e boa administração. Salienta-se ainda que, segundo os autores Pirrolas e Correia (2022), é igualmente importante estudar, com bons fundamentos, o fenómeno de *Burnout* para que as organizações não tendam em cair num fenómeno atual, contudo indesejável – o *Churning*.

Todavia, a investigação apresentou limitações quanto ao número da amostra, que devido ao consentimento de tratamento de dados para efeitos de investigação reduziu a aderência ao questionário, impossibilitando uma investigação mais sólida e com resultados mais conclusivos relativamente ao tema em estudo. Para além da percentagem da amostra recolhida, salienta-se outra limitação deste estudo: a falta de aderência do sexo masculino enviesando, desta forma, o resultado final e as respostas, uma vez que o sexo feminino foi o sexo maioritário nas respostas para análise dos resultados finais.

Por fim, seria interessante em estudos futuros a utilização de modelos de equações estruturais noutras instituições viradas para ajuda humanitária e atendimento, como por exemplo na área da saúde e financeira, para avaliar se o modelo da Figura 1 (modelo teórico-metodológico) se verifica de facto.

## Referências Bibliográficas

Anbreu, M. J. C., & Silva, G. A. V. da. (2006). Psychological contracts in organizations: formulation fundamentals . REGE Revista De Gestão, 13(spe), 93-104. DOI: <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36544>

Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role theory perspectives: past, present, and future applications of role theories in management research. *Journal of Management*, 48(6), 1469-1502. DOI: 10.1177/01492063221081442

Arevshatian, L., Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). The effect of HRM attributions on emotional exhaustion and the mediating roles of job involvement and work intensification. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 26(2), 172-191. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12096>

Asnawi, M. (2022). The quality of audit recommendation: The effect of role conflict, role ambiguity and work stress. *Accounting*, 8(3), 315-322. DOI: 10.5267/j.ac.2021.11.002

Atkinson, C., & Cuthbert, P. (2006). Does one size fit all? A study of the psychological contract in the UK working population. *International Journal of Manpower*, 27(7), 647–665. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720610708266>

Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European journal of work and organizational psychology*, 22(1), 107-122. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>

Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>

Correia, P. (2012). O impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (Siadap) na satisfação dos colaboradores: o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública).

Correia, P. (2023a). *Lições de Análise de Dados e Gestão de Informação para Administração Público-Privada - Volume I*. Coimbra Dissertations.

Correia, P. (2023b). Using Structural Equation Modelling and Clustering to Research Users' and Employees' views of the Portuguese Ministry of Justice. SAGE Publications Inc. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529628326>

Costa, C., & Correia, P. M. A. R. (2022). O contrato psicológico e o desenvolvimento de Burnout. *Revista da FAE*, 25(1). Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/721/554>

Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 927- 946. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.173>

Costa, A. L. L. (2021). A Influência das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Burnout: O Papel Mediador do Comprometimento Organizacional (Tese de Doutorado, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Danilwan, Y., Isnaini, D. B. Y., & Pratama, I. (2020). Psychological Contract Violation: A Bridge between Unethical Behavior and Trust. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7). Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=da70ffe4-d9ae-413e-a043-dbc6670fd9c9%40redis>

Despacho n.º 10510/2020 da Universidade de Coimbra (2020). *Diário da República*: II série, n.º 210. Disponível em: <https://files.dre.pt/2s/2020/10/210000000/0022900250.pdf>

Dourado, C. C. (2022). Burnout em Recursos Humanos: o impacto das modalidades de trabalho nos profissionais e empresas (Tese de Doutorado). Disponível em: <http://repositorium.uminho.pt/handle/1822/79158>

Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. *Human Relations*, 70: 1342-1365. DOI: 10.1177/0018726717692852

Galletta, M., Portoghese, I., D'Aloja, E., Mereu, A., Contu, P., Coppola, R. C., ... & Campagna, M. (2016). Relationship between job burnout, psychosocial factors and health care-associated infections in critical care units. *Intensive and critical care nursing*, 34, 59-66. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2015.11.004>

Gmelch, Walter H.; Torelli, Joseph A. (1994). The Association of Role Conflict and Ambiguity with Administrator Stress and Burnout. *Journal of School Leadership*, 4(3), 341–356. DOI: 10.1177/105268469400400306

Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358. DOI: <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>

Guimarães, T. A., Gomes, A. O., Correia, P. M. A. R., Oliveira, I., & Piazzentin, T. (2017). Role conflict and role ambiguity in the work of judges: the perceptions of Portuguese judges. *Revista de Administração Pública*, 51, 927-946. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612156373>

Herrera Ballesteros, J., & de las Heras Rosas, C. J. (2020). Contrato psicológico y compromiso organizacional: un estudio bibliométrico. *Revista Internacional De Organizaciones*, (24), 241–271. DOI: <https://doi.org/10.17345/rio24.241-271>

Höglund, M. (2012). Quid pro quo? Examining talent management through the lens of psychological contracts. *Personnel Review*, 41(2), 126-142. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483481211199991>

IBM Documentation Help. (2017). Predictor Importance. [www.ibm.com](http://www.ibm.com); IBM Documentation. Disponível em: [https://www.ibm.com/docs/en/spss-modeler/18.1.0?topic=SS3RA7\\_18.1.0/modeler\\_mainhelp\\_client\\_ddita/clementine/idh\\_common\\_predictor\\_importance.htm](https://www.ibm.com/docs/en/spss-modeler/18.1.0?topic=SS3RA7_18.1.0/modeler_mainhelp_client_ddita/clementine/idh_common_predictor_importance.htm)

IBM Documentation Help. (2022). Análise de cluster de dois passos. [www.ibm.com](http://www.ibm.com). Disponível em: <https://www.ibm.com/docs/pt-br/spss-statistics/29.0.0?topic=edition-twostep-cluster-analysis>

Jamil, A., Raja, U., & Darr, W. (2013). Psychological contract types as moderator in the breach-violation and violation-burnout relationships. *The Journal of psychology*, 147(5), 491-515. DOI: 10.1080/00223980.2012.717552

John R. Rizzo, Robert J. House and Sidney I. Lirtzman (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. DOI: 10.2307/2391486

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. Disponível em:

<http://125.22.75.155:8080/view/web/viewer.html?file=/bitstream/123456789/6695/3/Organizational%20Stress.pdf>

Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International journal of environmental research and public health*, 12(1), 652-666. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph120100652>.

Kira, M., & Lifvergren, S. (2014). Sowing seeds for sustainability in work systems. In *Sustainability and human resource management* (pp. 57-81). Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: 10.1007/978-3-642-37524-8\_3

Lee, R. T, & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123. DOI: 10.1037/0021-9010.81.2.123

Lee, E., Daugherty, J., Eskierka, K., & Hamelin, K. (2019). Compassion fatigue and burnout, one institution's interventions. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 34(4), 767-773. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jopan.2018.11.003>.

Legge, K., & Legge, K. (1995). What is human resource management? (pp. 62-95). Macmillan Education UK. DOI: 10.1007/978-1-349-24156-9\_3

Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mahapatro B. B. (2022). *Human Resource Management*. New Age International (P) Ltd. ISBN: 9788122426731

Martínez-Mejía, E., Alcover, C. M., & Prado, J. F. U. (2022). Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones: evaluación de la dinámica entre contrato psicológico, percepción de apoyo-traición organizacional, burnout e intención de renuncia. *Contaduría y Administración*, 67(2), 329. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3123>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA, USA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory: Third edition*. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources*

(pp. 191– 218). Scarecrow Education. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1997-09146-011>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.. DOI:10.1111/1467-8721.01258

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.695>

Naidoo, Vinessa; Abarantyne, Ishana; Rugimbana, Robert (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. DOI: 10.4102/sajhrm.v17i0.1039

Nyanga, T., Mudhovozi, P., & Chireshe, R. (2012). Causes and effects of role ambiguity as perceived by human resource management professionals in Zimbabwe. *Journal of Social Sciences*, 30(3), 293-303. DOI:: <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893006>

Parzefall, Marjo-Riitta; Hakanen, Jari (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21. DOI:10.1108/02683941011013849

Parzefall, Marjo-Riitta; Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12–27. DOI:10.1108/02683941111099592

Pereira, H. G. (1987). Tratamento informático de questionários: o ponto de vista da análise factorial das correspondências. *Análise Social (Terceira Série)*, 23(98), 733–746. DOI:10.2307/41010740

Pereira, S., Correia, P., Palma, P.J., & Pitacho, L. (2021). O Papel do Chamamento na Moderação entre o Stress de Papéis e o Burnout: As Lições da Judicatura. *Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS 2021*. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/356288138\\_O\\_Papel\\_do\\_Chamamento\\_na\\_Moderao\\_entre\\_o\\_Stress\\_de\\_Papeis\\_e\\_o\\_Burnout\\_As\\_Licoes\\_da\\_Judicatura](https://www.researchgate.net/publication/356288138_O_Papel_do_Chamamento_na_Moderao_entre_o_Stress_de_Papeis_e_o_Burnout_As_Licoes_da_Judicatura)

Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2021). The theoretical-conceptual model of churning in human resources: the importance of its operationalization. *Sustainability*, 13(9), 4770. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13094770>

Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2022). Literature review on human resource churning—theoretical framework, costs and proposed solutions. *Social Sciences*, 11(10), 489. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11100489>

Pirrolas, O. A. C., Correia, P. M. A. R., & Nascimento, J. L. (2022). The Scale of Causes of Churning: Elaboration and Validation for Portuguese Human Resources. *Social Sciences*, 12(1), 1. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci12010001>

Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2023). Human Resources Churning. *Encyclopedia*, 3(582-589). DOI: <https://doi.org/10.3390/encyclopedia3020041>

Prentice, Catherine; Thaichon, Park (2019). Revisiting the job performance – burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, (), 1– 26. Doi:10.1080/19368623.2019.1568340

Popa-Velea, O., Diaconescu, L. V., Gheorghe, I. R., Olariu, O., Panaitiu, I., Cernițanu, M., ... & Spinei, L. (2019). Factors associated with burnout in medical academia: An exploratory analysis of Romanian and Moldavian physicians. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2382. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16132382>.

Rayton, Bruce A.; Yalabik, Zeynep Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382–2400. DOI: 10.1080/09585192.2013.876440

Rousseau, D. M. (2000). Psychological contract inventory (No. 2000-02). Technical report.

Rousseau, D. M. (2001). Psychological contract inventory: Technical report. Boston: British Library. disponível em: [http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0\\_reports/PCI3.pdf](http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf)

Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. D. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*, 12(10). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.

Schaufeli, Wilmar B.; Leiter, Michael P.; Maslach, Christina (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. DOI: 10.1108/13620430910966406

Silva, M. L. (2018). Estudo e análise da modernização da gestão de pessoas no setor público. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/107>

Sinikka Vanhala and Kaija Tuomi (2006). Special Issue: The Value of HRM?! Optimising the Architecture of HRM || HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, 17(3), 241–255. DOI: 10.2307/41783520

Sonnenberg, Mariëlle; Koene, Bas; Paauwe, Jaap (2011). Balancing HRM: the psychological contract of employees. *Personnel Review*, 40(6), 664–683. DOI:10.1108/00483481111169625

Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can sustainable HRM reduce work-related stress, work-family conflict, and burnout?. *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98. DOI: <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>

Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284–297. DOI: <https://doi.org/10.2307/2695840>

Tomprou, Maria; Nikolaou, Ioannis (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342–363. DOI:10.1108/13620431111158779

Universidade de Coimbra. (2020a). Manual de Acolhimento e Integração. Universidade de Coimbra. Disponível em [https://www.uc.pt/drh/servico/Manual\\_acolhimento\\_e\\_integracao\\_v2\\_11082020](https://www.uc.pt/drh/servico/Manual_acolhimento_e_integracao_v2_11082020)

Universidade de Coimbra. (2020b). Manual de Acolhimento e Integração: Organograma da Administração da Universidade de Coimbra. Disponível em: [https://www.uc.pt/administracao/missao/organograma\\_fev\\_2020](https://www.uc.pt/administracao/missao/organograma_fev_2020)

Universidade de Coimbra. (2021). História da Universidade. Universidade de Coimbra. Disponível em <https://www.uc.pt/sobrenos/historia>.

Universidade de Coimbra (2023a). Universidade de Coimbra. Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Disponível em: <https://www.uc.pt/drh>

Universidade de Coimbra. (2023b). Jornadas Upgrade UC Team regressam em força para segunda edição. Disponível em: <https://noticias.uc.pt/artigos/jornadas-upgrade-uc-team-regressam-em-forca-para-segunda-edicao/>

Vargas, T. C., da Silva Linhares, F., Guedes, T. V., Cernicchiaro, L. E. M., de Oliveira, A. D., & Cantini, E. (2021). Gestão de Pessoas por Competência no Setor Público. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(2), 804-813. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i2.878>

Wang, Y., & Chen, H. (2022). Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout?. *BMC Public Health*, 22(1), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12618-x>

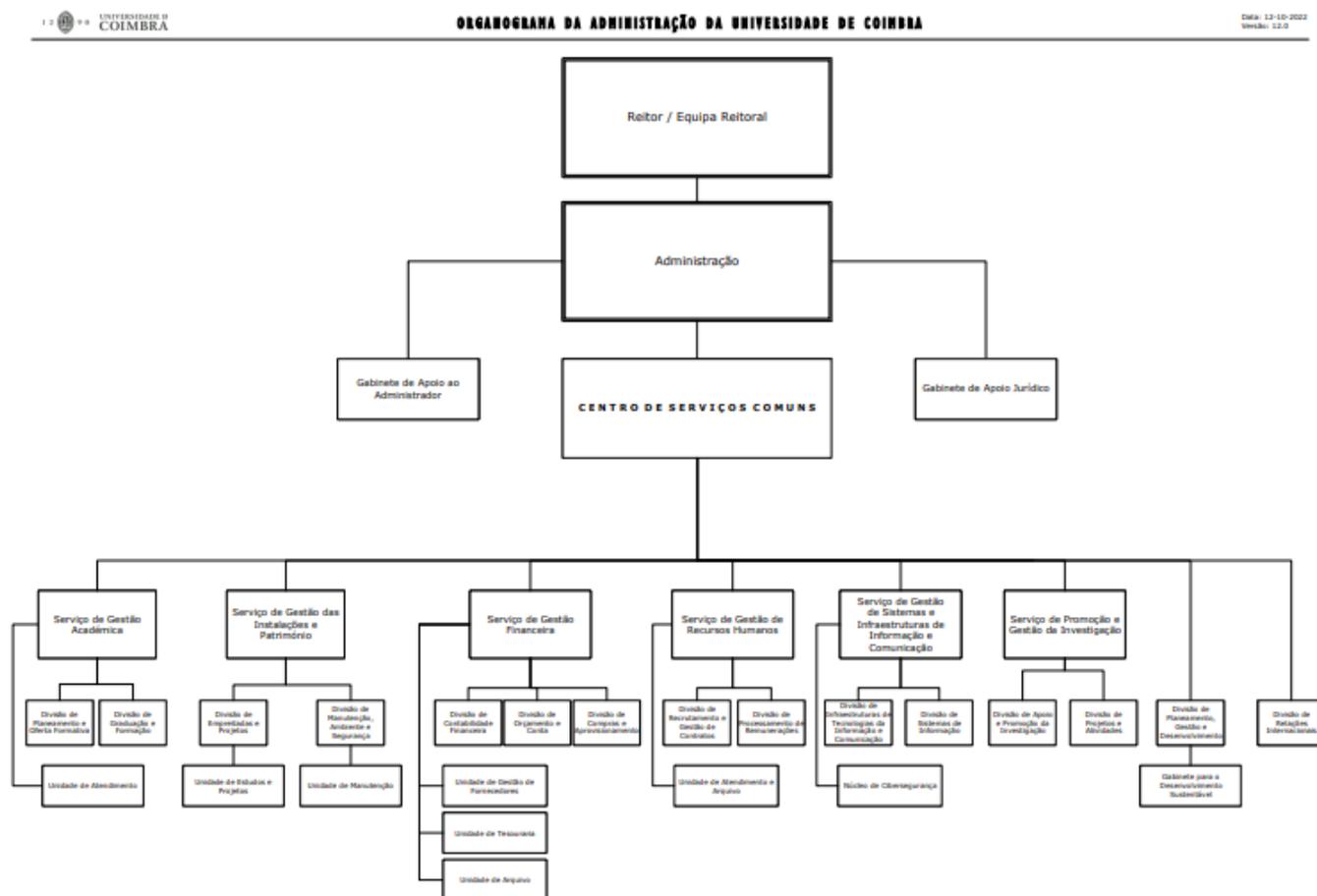
Wu, G., Wu, Y., Li, H., & Dan, C. (2018). Job burnout, work-family conflict and project performance for construction professionals: the moderating role of organizational support. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 2869. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph15122869>.

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>.

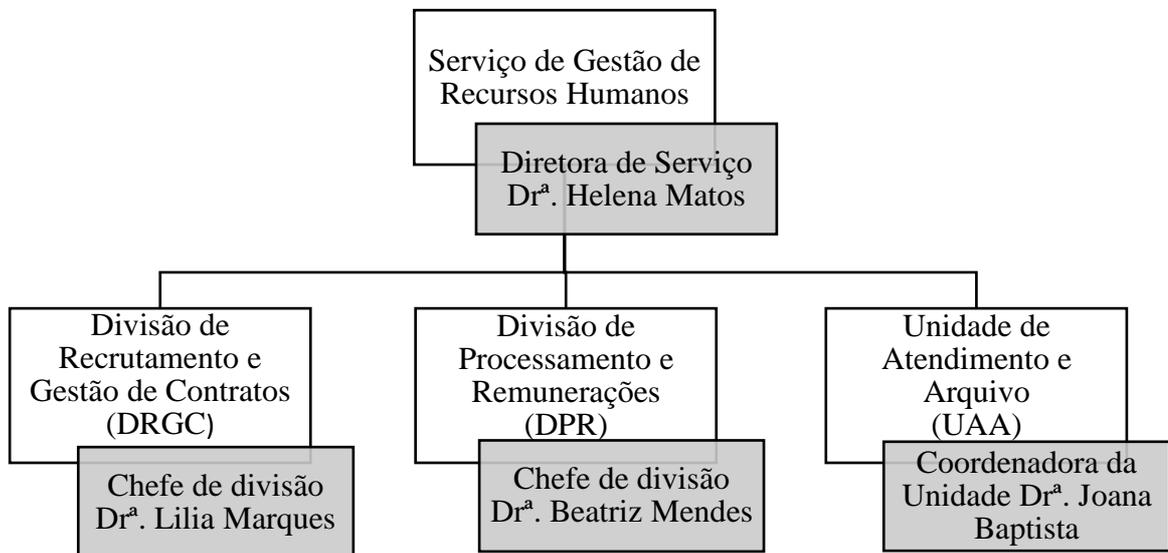
Zanella, A., Seidel, E. J., & Lopes, L. F. D. (2010). Validação de questionário de satisfação usando análise fatorial. *Rev Ingepro*, 2, 102-12. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/35074911/394-951-1-PB.pdf>

# Anexos

**Anexo 1:** Organograma da Administração da Universidade de Coimbra. Fonte: Universidade de Coimbra (2020b)



**Anexo 2:** Organograma do Serviço de Gestão de Recursos Humanos. Elaboração própria.



Anexo 3: Certificado das Jornadas Upgrade UC Team.



**Anexo 4:** Questionário desenvolvido no Serviço de Gestão de Recursos Humanos com base nos questionário elaborados por Denise Rousseau (2000) e Christina Maslach (1980).

13/04/23, 14:41

UC\_Surveys - O Contrato Psicológico e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout

## O Contrato Psicológico e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout

### INFORMAÇÃO LEGAL E CONSENTIMENTO INFORMADO SOBRE TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

O presente estudo tem como principal objetivo estudar a relação entre o contrato psicológico e o burnout no SGRH.

Esta investigação científica está a ser realizada no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada, da estudante Carolina Costa (n.º 2018294850), orientada pelo Prof. Doutor Pedro Correia da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, que age aqui pela UC como responsável pelo tratamento de dados pessoais, garantindo deste modo o cumprimento do disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados, bem como na demais legislação aplicável.

Apesar de em casos muito residuais, através da associação de identificadores pessoais, ser possível a identificação do respondente, esta não é a finalidade do estudo nem o propósito dos seus investigadores que atuam aqui sob confidencialidade, pelo que, na divulgação dos resultados do estudo serão tomadas medidas e técnicas organizativas reforçadas, como a apresentação de dados agregados, de modo a garantir-se o anonimato de todos os respondentes. Mais, apesar do interesse institucional nos resultados do estudo, os investigadores não prestarão detalhe dos dados a terceiros, incluindo à entidade UC.

Os investigadores não identificarão o respondente ao questionário através da utilização do LimeSurvey e os restantes dados solicitados (Categoria – 3 categorias, Sexo, Idade – por classes e Tempo de serviço – por classes) no presente questionário são igualmente conservados pelo período de um ano, após a sua publicação, findo o qual serão destruídos. Não haverá comunicações, interconexões ou transferências dos dados identificáveis no destinatário. Em conformidade com a Lei, o respondente tem os direitos de acesso, de retificação, de apagamento, de limitação do tratamento, de portabilidade, de oposição e de não ficar sujeito a decisões automatizadas, podendo estes ser exercidos a qualquer momento, por escrito, para e-mail institucional do docente (pcorreia@fd.uc.pt). O Encarregado de Proteção de Dados da UC poderá ser contactado através de epd[at]uc.pt (<mailto:epd@uc.pt>) e a "Política de Privacidade e de Proteção de Dados da UC", está disponível em <https://www.uc.pt/protecao-de-dados/politica-de-privacidade/> (<https://www.uc.pt/protecao-de-dados/politica-de-privacidade/>).

Conto convosco para o sucesso deste Inquérito!

Existem 20 perguntas neste questionário.

### INFORMAÇÃO LEGAL E CONSENTIMENTO INFORMADO SOBRE TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

<https://www.uc.pt/index.php/admin/printablesurvey/html/index/surveyid/224855>

1/19

**Declaro \***

**!** Selecione todas as que se apliquem

Por favor, selecione **todas** as que se aplicam:

Tomei conhecimento e consinto o tratamento dos dados nos termos enunciados.

## A. Variáveis socio-demográficas

Apesar de em casos muito residuais, através de associação de identificadores pessoais, ser possível a identificação do respondente, esta não é a finalidade do estudo nem o propósito dos seus investigadores que atuam aqui sob confidencialidade, pelo que, na divulgação dos resultados do estudo serão tomadas medidas e técnicas organizativas reforçadas, como a apresentação de dados agregados, de modo a garantir-se o anonimato de todos os respondentes. Mais, apesar do interesse institucional nos resultados do estudo, os investigadores não prestarão detalhe dos dados a terceiros, incluindo à entidade UC.

### 1. Sexo:

**!** Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

Feminino

Masculino

### 2. Idade:

**!** Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

20 - 40 anos

41 - 60 anos

> 60 anos

### 3. Categoria:

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Chefia
- Técnica
- Administrativa

### 4. Antiguidade no Serviço de Gestão de Recursos Humanos (SGRH):

❶ Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- 0 - 2 anos
- 3 - 10 anos
- >10 anos

## B. O Contrato Psicológico

Dentro da esfera laboral, um dos contratos existentes que tem sido, inclusive, alvo de grande debate, é o Contrato Psicológico. O Contrato Psicológico deve ser entendido como um conjunto de crenças e promessas percebidas pelo empregado aquando dos termos de troca entre a organização a que pertence. Este contrato também é entendido como o preenchimento, tanto por parte do trabalhador como do dirigente, dos espaços deixados em branco pelo contrato formal.

Dentro deste grupo existem 4 subgrupos aos quais solicito a maior sinceridade aquando da resposta. São eles:

- (1) Obrigações do/a trabalhador/a;
- (2) Obrigações do/a dirigente;
- (3) Transições do Contrato Psicológico
- e (4) Cumprimento do Contrato Psicológico.

### B.1.1 Obrigações do/a trabalhador/a em função da lealdade do/a trabalhador/a:

Em que medida assumiu os seguintes compromissos ou obrigações para com o/a seu/sua dirigente?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1.1 Faço sacrifícios pessoais por esta organização.	<input type="radio"/>									
1.1.2 Pessoalmente, tenho preocupações com esta organização.	<input type="radio"/>									
1.1.3 Protejo a imagem desta organização.	<input type="radio"/>									
1.1.4 Sinto um compromisso pessoal com esta organização.	<input type="radio"/>									

### B.1.2 Obrigações do trabalhador/a em função da narrativa do/a trabalhador/a:

Em que medida assumiu os seguintes compromissos ou obrigações para com o/a seu/sua dirigente?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente a escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2.1 Limito-me a realizar apenas as tarefas necessárias.	<input type="radio"/>									
1.2.2 Faço apenas o que me pagam para fazer.	<input type="radio"/>									
1.2.3 Cumpro um número ilimitado de responsabilidades.	<input type="radio"/>									
1.2.4 Só exerço funções específicas com as quais concordo aquando da assinatura de contrato.	<input type="radio"/>									

### B.1.3 Obrigações do trabalhador/a em função do desenvolvimento do/a trabalhador/a:

Em que medida assumiu os seguintes compromissos ou obrigações para com o/a seu/sua dirigente?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3.1 Tento procurar oportunidades de desenvolvimento que aumentem o meu valor para com esta/a dirigente.	<input type="radio"/>									
1.3.2 Tento desenvolver competências para aumentar o meu valor nesta organização.	<input type="radio"/>									
1.3.3 Sinto que me torno cada vez mais valioso/a para o/a meu/minha dirigente.	<input type="radio"/>									
1.3.4 Procuro, ativamente, oportunidades internas de formação e de desenvolvimento.	<input type="radio"/>									

### B.2.1. Obrigações do/a dirigente em função da lealdade do/a dirigente:

Considere a sua relação com o/a seu/sua atual dirigente. Em que medida é que o/a seu/sua dirigente cumpre os seguintes compromissos ou obrigações para consigo?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1.1 Existe uma preocupação com o meu bem-estar pessoal.	<input type="radio"/>									
2.1.2 É sensível às minhas preocupações pessoais e de bem-estar.	<input type="radio"/>									
2.1.3 Toma decisões através dos meus interesses.	<input type="radio"/>									
2.1.4 Existe uma preocupação com o meu bem-estar a longo prazo.	<input type="radio"/>									

**B.2.2 Obrigações do/a dirigente em função da narrativa do/a dirigente:**

Considere a sua relação com o/a seu/sua atual dirigente. Em que medida é que o/a seu/sua dirigente cumpre os seguintes compromissos ou obrigações para consigo?

**Nota:** Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2.1 Existe uma participação limitada na organização.	<input type="radio"/>									
2.2.2 Existe um treino e preparação apenas para o trabalho atual.	<input type="radio"/>									
2.2.3 Existe um trabalho limitado a responsabilidades específicas e bem definidas.	<input type="radio"/>									
2.2.4 Existe uma exigência para se desempenhar apenas um conjunto limitado de funções.	<input type="radio"/>									

**B.2.3 Obrigações do/a dirigente em função do desenvolvimento do/a dirigente:**

Considere a sua relação com o/a seu/sua atual dirigente. Em que medida é que o/a seu/sua dirigente cumpre os seguintes compromissos ou obrigações para consigo?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3.1 Existem oportunidades de desenvolvimento de carreira dentro desta organização.	<input type="radio"/>									
2.3.2 Existem oportunidades de desenvolvimento com esta organização.	<input type="radio"/>									
2.3.3 Existe um progresso dentro da organização.	<input type="radio"/>									
2.3.4 Existem oportunidades de promoção.	<input type="radio"/>									

**B.3.1 Transições do Contrato Psicológico em função da falta de confiança:**

Em que medida é que os itens abaixo descrevem a relação do/a seu/sua dirigente consigo?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1.1 O/A meu/minha dirigente retém informação dos seus trabalhadores/as.	<input type="radio"/>									
3.1.2 O/A meu/minha dirigente age como se não confiasse nos seus trabalhadores/as.	<input type="radio"/>									
3.1.3 O/A meu/minha dirigente introduz mudanças sem envolver os trabalhadores/as.	<input type="radio"/>									
3.1.4 O/A meu/minha dirigente não partilha informações importantes com os/as seus/suas trabalhadores/as.	<input type="radio"/>									

### B.3.2 Transição do Contrato Psicológico em função da incerteza:

Em que medida é que os itens abaixo descrevem a relação do/a seu/vua dirigente consigo?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2.1 Sinto que é difícil prever uma direcção futura das suas relações comigo.	<input type="radio"/>									
3.2.2 Sinto que há um futuro incerto no que diz respeito às suas relações comigo.	<input type="radio"/>									
3.2.3 Sinto que há uma incerteza quanto aos seus compromissos para com os/as trabalhadores/as.	<input type="radio"/>									
3.2.4 Sinto que há uma incerteza quanto aos seus compromissos para comigo.	<input type="radio"/>									

### B.3.3 Transição do Contrato Psicológico em função da erosão:

Em que medida é que os itens abaixo descrevem a relação do/a seu/sua dirigente consigo?

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3.1 Sinto que me exigem mais enquanto me dão menos em troca.	<input type="radio"/>									
3.3.2 Sinto uma diminuição dos benefícios nos próximos anos.	<input type="radio"/>									
3.3.3 Sinto-me estagnado ou com salários reduzidos quanto mais tempo eu trabalhar aqui.	<input type="radio"/>									
3.3.4 Sinto cada vez mais trabalho por menos salário.	<input type="radio"/>									

#### B.4.1 Cumprimento do Contrato Psicológico em função da realização dos/as trabalhadores/as:

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1.1 Em geral, quão bem cumpriu o seu compromisso com o/a seu/sua dirigente?	<input type="radio"/>									
4.1.2 Em geral, quão bem cumpre as suas promessas para com o/a seu/sua dirigente?	<input type="radio"/>									

#### B.4.2 Cumprimento do Contrato Psicológico em função do cumprimento do/a dirigente:

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "discordo totalmente" e o nível 10 ao "concordo totalmente".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2.1 Em geral, como é que o/a seu/sua dirigente cumpre os seus compromissos para consigo?	<input type="radio"/>									
4.2.2 Em geral, como é que o/a seu/sua dirigente cumpre as suas promessas?	<input type="radio"/>									

## C. O desenvolvimento do fenómeno/síndrome de Burnout

O Burnout é considerado uma metáfora que descreve o estado aquando do cansaço mental. Contudo, é considerado mais do que stress: é uma exposição prolongada ao próprio stress . Este conceito tem sido largamente ligado ao absentismo e ao fenómeno de turnover refletindo-se, deste modo, na diminuição de capacidade de ação e adaptação dos trabalhadores. O envolvimento de um trabalhador na organização é caracterizado pela energia, envolvimento, e eficácia, o oposto direto das três dimensões que caracterizam o Burnout: a exaustão, o cinismo, e a Ineficácia.

Este grupo é composto por 4 componentes, às quais solicito a maior sinceridade aquando da sua resposta.

### 1. Exaustão Emocional:

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "totalmente insatisfeito" e o nível 10 ao "totalmente satisfeito".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1 Sinto-me emocionalmente consumido pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>									
1.2 Sinto-me esgotado/a no final do dia de trabalho.	<input type="radio"/>									
1.3 Sinto-me fatigado/exausto/a quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar um novo dia de trabalho.	<input type="radio"/>									
1.4 Sinto que trabalhar com pessoas durante todo o dia é um problema para mim.	<input type="radio"/>									
1.5 Sinto-me em burnout com/no meu trabalho.	<input type="radio"/>									
1.6 Sinto-me frustrado/a com o meu trabalho.	<input type="radio"/>									
1.7 Sinto que estou a trabalhar demasiado.	<input type="radio"/>									
1.8 Sinto que trabalhar diretamente com as pessoas faz-me ficar demasiado stressado/a.	<input type="radio"/>									
1.9 Sinto-me como se estivesse "por um fio".	<input type="radio"/>									

## 2. Realização pessoal:

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "totalmente insatisfeito" e o nível 10 ao "totalmente satisfeito".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.1 Posso facilmente compreender como é que os/as meus/minhas colegas se sentem sobre determinadas situações.	<input type="radio"/>									
2.2 Lido eficazmente com os problemas dos/as meus/minhas colegas e de outros/as.	<input type="radio"/>									
2.3 Sinto que estou a influenciar, de forma positiva, a vida de outras pessoas através do meu trabalho.	<input type="radio"/>									
2.4 Sinto-me sempre com muita energia.	<input type="radio"/>									
2.5 consigo e posso facilmente criar uma atmosfera favorável com os/as meus/minhas colegas.	<input type="radio"/>									
2.6 Sinto-me entusiasmado/a depois de trabalhar junto dos/as meus/minhas colegas.	<input type="radio"/>									
2.7 Sinto que consigo muitas coisas que valem a pena neste trabalho.	<input type="radio"/>									

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8 No meu trabalho, lido com problemas mais sensíveis de forma calma.	<input type="radio"/>									

### 3. Despersonalização:

Nota: Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "totalmente insatisfeito/a" e o nível 10 ao "totalmente satisfeito".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.1 Sinto que trato alguns/algumas colegas como se fossem objetos.	<input type="radio"/>									
3.2 Tornei-me mais insensível às pessoas desde que acabei este trabalho.	<input type="radio"/>									
3.3 Preocupa-me que este trabalho me esteja a deixar menos emocional e sensível para com os/as outros/as e os vários contextos da vida.	<input type="radio"/>									
3.4 Não me interessa realmente o que acontece a alguns/algumas colegas.	<input type="radio"/>									
3.5 Sinto que os/as outros/as me culpam por alguns dos seus problemas.	<input type="radio"/>									

#### 4. Envolvimento:

**Nota:** Assinale em cada pergunta o nível correspondente à escala apresentada, tendo em conta que o nível 1 diz respeito ao "totalmente insatisfeito" e o nível 10 ao "totalmente satisfeito".

Por favor, seleccione a posição apropriada para cada elemento:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1 Sinto-me semelhante aos/as meus/minhas colegas de diversas maneiras.	<input type="radio"/>									
4.2 Sinto-me pessoalmente envolvido/a com os problemas dos/as meus/minhas colegas.	<input type="radio"/>									
4.3 Sinto-me desconfortável com a forma como tenho tratado alguns/algunas colegas.	<input type="radio"/>									

Obrigada pela vossa participação!

01/02/2023 – 09:45

Submeter o seu inquérito

Obrigado por ter concluído este Inquérito.

## Anexo 5: Consentimento para tratamento de dados.



### ENCARREGADO DE PROTEÇÃO DE DADOS

Parer 20230120

Requerente	Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia
Contacto	<a href="mailto:pcorreia@fd.uc.pt">pcorreia@fd.uc.pt</a>
Unidade Orgânica	FDUC
Assunto	O contrato psicológico e o desenvolvimento da síndrome de burnout.

#### Sumário do Pedido

##### Apresentação:

O requerente, no âmbito do Mestrado em Administração Público-Privada (FDUC), está a orientar a estudante Carolina Costa (n.º 2018294850) numa análise que tem como principal objetivo estudar a relação entre o contrato psicológico e o burnout no Serviço de Gestão de Recursos Humanos da UC, cujos resultados serão aplicados na realização de um relatório de estágio de mestrado.

##### Comissão de Ética:

Não foi consultada a Comissão de Ética.

##### Instrumentos:

Inquérito online que se encontra implementado na plataforma LimeSurvey, ao abrigo de licença subscrita pela UC, através do SGS/IC, a divulgar junto dos trabalhadores do SGRH pelo Responsável pelo Tratamento de Dados Pessoais, depois de seguido o procedimento interno que autoriza a sua divulgação.

Para a finalidade do estudo em questão, este necessita de tratar 4 identificações (Categoria – 3 categorias, Sexo, Idade – 3 classes e Tempo de serviço – 3 classes) que, no seu conjunto ou por interconexão com outras informações acessíveis aos investigadores, ou aos trabalhadores do SGRH, podem contribuir para a identificação de um conjunto restrito de respondentes.

##### Amostra/População:

O estudo é restrito a cerca de meia centena de trabalhadores do SGRH, permitindo, deste modo, que em determinadas circunstâncias, algumas das respostas possam vir a ser associadas aos respondentes.

##### Intervariantes:

Os investigadores em referência e os trabalhadores do SGRH.

##### Responsabilidades:

Cabe à FDUC a Responsabilidade pelo Tratamento de dados Pessoais que se possa vir a concretizar, nomeadamente através do seu investigador Pedro Correia.

#### Parer

O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), aprovado pelo Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, esclarece que compete ao responsável pelo tratamento aplicar "as medidas técnicas e organizativas que forem adequadas para assegurar e poder comprovar que o tratamento é realizado em conformidade com o presente regulamento" (art. 24.º, n.º 1).

Apesar do estudo não visar a identificação direta nem permitir a identificação indireta dos respondentes através do LimeSurvey<sup>4</sup>, a operar nos servidores da UC (foi obtida garantia que o mesmo está configurado para não recolher dados pessoais do respondente, incluindo o seu IP, o URL de referência, ou os tempos de interação, nem são utilizados tokens que permitam a sua identificação), é um facto que, dada a limitada dimensão da amostra e dados os identificadores utilizados, em determinadas circunstâncias, é possível a identificação de respondentes.

\* id - identificador do inquérito (survey ID) - 23M836

ipaddr1 - Endereço IP do respondente - M

datestamp - Símbolo de data, hora e minutos do início e final do preenchimento do inquérito - M

refurl - Símbolo o url de referência - M

anonymous1 - Símbolo o token (código) na tabela de respostas e que permite associar a resposta ao participante. N

Pelo exposto, foi sugerido, e acolhido pelos investigadores, que o inquérito saísse da classificação de "inquérito anónimo" e, na esfera do RGPD, suportasse a licitude de tratamento no Consentimento (art.º 6.º/1/a – art.º 9.º/2/a). Nessa perspetiva, foi redigido pelos investigadores e anexo ao IS informação legal e consentimento transparente, sobre o tratamento de dados pessoais neste âmbito.

Face ao aqui descrito, as garantias presentes e à matéria abordada no inquérito, é meu entendimento que as operações de tratamento que se pretendem efetuar afigura-se com um nível de criticidade alta para um conjunto restrito de partes partes, i.e., os impactos na sua privacidade são tendencialmente significativos, existindo por isso exposição ao risco que, no entanto, é do seu conhecimento. Ainda assim, apesar da manifestação de vontade, livre, específica, informada e explícita dos respondentes para participar neste estudo, devem ainda ser implementadas as seguintes medidas técnicas e organizativas:

- Envio dos inquéritos, em simultâneo, a todos os trabalhadores do SGRH;
- Anonimização de todos os dados (pessoais) em sede de Relatório de Estágio, de modo a garantir o anonimato dos respondentes (ter aqui em atenção o conceito de dado pessoal e de anonimização<sup>5</sup>);
- Conforme compromisso assumido na informação legal e consentimento apenas ao inquérito, os dados devem ser destruídos após atingida a finalidade do tratamento em causa e a equipa investigadora deve guardar sigilo sobre a informação pessoal a que teve acesso

Cóimbra, 20 de janeiro de 2023



Paulo Simões Lopes (EPD-UC)

<sup>4</sup> Para melhor enquadramento, consulta definição e exemplos de dados em [https://www.ec.europa.eu/justice-protecting-data-protection-data-privacy-consent-101018\\_en](https://www.ec.europa.eu/justice-protecting-data-protection-data-privacy-consent-101018_en) e, sobre anonimização, consultar [https://www.ec.europa.eu/justice-protecting-data-protection-data-privacy-consent-101018\\_en](https://www.ec.europa.eu/justice-protecting-data-protection-data-privacy-consent-101018_en)