



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

GESTÃO DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO TRABALHO: UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

RELATÓRIO DE ESTÁGIO CURRICULAR PARA OBTENÇÃO DE GRAU MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EMPRESARIAL PELA FACULDADE DE DIREITO
DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Estudante: Megan da Cruz Pedro

Nº Aluno: 2009011146

Orientadora: Professora Doutora Teresa Carla Oliveira

Orientadora de estágio na Organização de Acolhimento: Carina Rodrigues Batista

Organização de acolhimento: Centro Médico Integrado e Residências Geriátricas

Duração de Estágio: Novembro 2013 a Maio 2014

AGRADECIMENTOS

Esta etapa da minha vida apenas foi possível pelo apoio incondicional de algumas pessoas que me auxiliaram ao longo desta jornada.

Quero agradecer à Professora Doutora Teresa Carla Oliveira, por ter aceitado ser a minha orientadora, por toda a disponibilidade concedida, pelo esclarecimento de dúvidas e por tudo o que me ensinou até hoje. O seu auxílio foi fundamental para a elaboração deste relatório.

Um obrigada à instituição que me acolheu, prestadora de serviços comunitários. Quero agradecer às minhas colegas de trabalho por todo o apoio, amizade e hospitalidade que me deram. À minha orientadora local agradeço por toda a ajuda no meu trajeto enquanto estagiária, bem como pela amizade e simpatia.

Aos meus pais, João Pedro e Aida Pedro, quero agradecer pelo amor incondicional, por sempre acreditarem em mim e por terem reunido todas as condições para que eu pudesse investir na minha educação. Sem eles dificilmente chegaria até aqui. À minha irmã, Diana Pedro, quero agradecer também pelo amor e apoio incondicional, pela compreensão, carinho e esforço para que eu pudesse progredir nos meus estudos. Obrigada por serem o meu pilar!

Ao Pedro Figueiredo pelo apoio incondicional, amor, carinho e amizade. Sem ele esta etapa tornava-se difícil.

Por fim quero agradecer à Júlia Leitão, Filipa Valente, Ana Cordeiro, Ana Ferreira, Ana Filipa Ferreira e Miriam Godinho, pelo apoio, amizade constante, companheirismo e ainda pela infinita disponibilidade durante estes cinco anos que marcaram o meu percurso académico.

RESUMO

O ser humano é dotado de características que o diferenciam dos demais, que o fazem um ser único, capaz de realizar complexas relações no seu meio. Cada pessoa pode reagir de maneiras diferentes a uma mesma situação ou estímulo. Pode-se dizer que a individualidade é uma marca do homem e se forma a partir de um conjunto de fatores como a genética, o meio em que vivem e até mesmo acontecimentos durante a sua vida. Cada vez mais, independentemente da sua natureza e ramo de atividade, numa organização as atitudes e comportamentos do ser humano são determinantes para o sucesso ou insucesso no trabalho. O presente estudo aborda contributos teóricos no domínio da evolução das Atitudes e Comportamentos nas organizações, desde a Era Pré Industrial até aos dias de hoje. E ainda a Gestão do Contrato Psicológico, expondo algumas das dimensões que influenciam a relação entre um supervisor e o trabalhador, a implementação das práticas de Recursos Humanos (RH) e ainda alguns reflexos do bem-estar.

O estudo empírico tem como objetivo perceber as atitudes e comportamentos no trabalho. Para tal, foi usada uma metodologia qualitativa através de questionários a 12 indivíduos pertencentes ao centro médico integrado, com o intuito de perceber os níveis de satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional, comportamentos proactivos, Stress. De uma forma geral, os resultados permitiram concluir que a organização em estudo não está a tirar o proveito que devia do capital humano e que a falta de implementação de práticas de recursos humanos e inexistência de um contrato psicológico leva a que os indivíduos não se sintam completamente satisfeitos, levando a uma falta de comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Atitudes e Comportamentos; Satisfação no Trabalho; Motivação; Atitudes; Comportamentos; *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; Comprometimento Organizacional; Stress; Desempenho; Contrato Psicológico

ABSTRACT

The human being is endowed with characteristics that differentiate it from the others, which makes it a unique, capable of performing complex relationships in their midst. Each person may react differently to the same situation or stimulus. You could say that individuality is a mark of the man and shape from a set of factors such as genetics, the environment where they live and even events during his life. Increasingly, regardless of its nature and field of activity in an organization's attitudes and behaviors of the human being are crucial to the success or failure at work. This study discusses theoretical contributions in the field of evolving attitudes and behaviors in organizations, from the Pre Industrial Era to the present day. And the Psychological Contract Management , exposing some of the dimensions that influence the relationship between a supervisor and the employee, the implementation of Human Resources (HR) practices and even some reflections welfare.

The empirical study aims to understand attitudes and behaviors at work. To this end, we used a qualitative methodology using questionnaires to 12 individuals belonging to the medical integrated center, in order to realize the levels of job satisfaction, organizational commitment, proactive behaviors, Stress. In general, the results showed that the organization under study is not taking the advantage that they should of the human capital and that the lack of implementation of human resource practices and lack of a psychological contract means that individuals do not feel completely satisfied, leading to a lack of organizational involvement.

Keywords: Management Attitudes and Behaviors; Job Satisfaction; motivation; attitudes; behaviors; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Organizational Commitment; stress; performance; Psychological Contract

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE	VII
ABREVIATURAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS	XI
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO.....	3
CAPÍTULO 2 - ANÁLISE TEÓRICA.....	4
1. GESTÃO DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS.....	4
1.1 A Era Pré-Industrial	4
1.2 A Industrialização.....	5
1.3 Idade Moderna	7
1.4 A Era Presente	7
1.4.1 New Public Management (NPM).....	8
1.4.2 New Public Service (NPS)	11
1.5 Importância da Gestão de Atitudes e Comportamentos no século XXI	11
2. GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	14
2.1 Dimensões que influenciam a relação entre os supervisores e os trabalhadores.....	16
2.2 Implementação de práticas de Recursos Humanos.....	20
2.3 Reflexos do Bem-Estar Psicológico.....	21

3.	SUMÁRIO.....	23
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....		24
1.	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	24
2.	CENTRO MÉDICO INTEGRADO E RESIDÊNCIAS GERIÁTRICAS.....	24
3.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	25
3.1.	Objetivos e Metodologia	25
3.2.	Instrumentos de Recolha de Dados.....	25
3.2.1.	Estrutura dos Questionários.....	25
3.2.2.	Variáveis e Escalas	26
3.2.3.	Análise de Dados.....	27
3.4	Caracterização da população	27
4.	SUMÁRIO.....	28
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS		29
1.	CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA	29
2.	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	31
3.	CORRELAÇÕES.....	36
3.1	Práticas de RH e Satisfação no trabalho	36
3.2	Stress, Satisfação no Trabalho e Desempenho.....	37
3.3	Comprometimento Organizacional e Turnover	37
3.4	OCBO, OCBI e Satisfação no Trabalho	38
3.5	Comportamentos Proativos e a Satisfação no Trabalho	39
3.6	Auto eficácia, Satisfação no Trabalho e Desempenho	41
4.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	42
5.	SUMÁRIO.....	42
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO.....		43
1.	CONCLUSÃO GERAL	43
2.	CONTRIBUTOS DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES	44

3. LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS	50
Anexo 1. Principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio	51
Anexo 2 – Questionário Direcionado Aos Supervisores	53
Anexo 3 – Questionário Direcionado aos Trabalhadores	56
Anexo 4 – Questionário direcionado ao responsável pelos RH.....	64
Anexo 4 – Funções Básicas da Gestão.....	67
Anexo 5 - Supply Chain Management	68
Anexo 6 – Lean Manufacturing	69
Anexo 7 - BETARI'S BOX	70
Anexo 8 – ABC Model	71
Anexo 9 – Fatores que influenciam o CO.....	72

ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

CO – Comportamento Organizacional

GAC – Gestão de Atitudes e Comportamentos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HR – Human Resources

OCB – Organizational Citizenship Behavior (Comportamento Organizacional de Cidadania)

OCBI – Organizational Citizenship Behavior – Individuals (Comportamento Organizacional de Cidadania que beneficia um indivíduo específico)

OCBO – Organizational Citizenship Behavior – Organization (Comportamento Organizacional de Cidadania que beneficia a organização em geral)

NPM – New Public Management

NPS – New Public Service

RH – Recursos Humanos

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

ÍNDICE DE FIGURAS, QUADROS, GRÁFICOS E TABELAS

Quadro 1 - Alguns princípios da Gestão Científica do trabalho segundo Taylor

Quadro 2 – Princípios a serem aplicados à Gestão segundo Henry Fayol

Figura 1 – Funções básicas da Gestão Henry Fayol

Figura 2 – Supply Chain Management

Figura 3 – Lean Manufacturing

Figura 4 – Betari's Box

Figura 5 – ABC Model of Attitudes

Gráfico 1 – Frequência relativa da variável Sexo

Gráfico 2 - Frequência relativa da variável Idade

Gráfico 3 - Frequência relativa da variável Estado Civil

Gráfico 4 - Frequência relativa da variável Escolaridade

Gráfico 5 - Frequência relativa da variável Género de Contrato

Gráfico 6 - Frequência relativa da variável Categoria Profissional

Tabela 1 – Frequência da dimensão Satisfação no trabalho

Tabela 2 - Frequência da dimensão do Comprometimento Organizacional

Tabela 3 - Frequência da dimensão Stress

Tabela 4 - Frequência da dimensão Comportamento Proactivo em relação à organização

Tabela 5 - Frequência da dimensão Comportamento Proactivo em direção aos colegas

Tabela 6 - Frequência da dimensão OCBI

Tabela 7 - Frequência da dimensão OCBO

Tabela 8 – Correlação entre as dimensões Práticas de RH e Satisfação no Trabalho

Tabela 9 - Correlação entre as dimensões Stress, Satisfação no Trabalho e Desempenho

Tabela 10 - Correlação entre as dimensões do Comportamento Organizacional e o Turnover

Tabela 11 - Correlação entre as dimensões OCBO e Satisfação no Trabalho

Tabela 12 - Correlação entre as dimensões OCBI e Satisfação no Trabalho

Tabela 13 - Correlação entre as dimensões Comportamento Proactivo em direção ao individuo e à satisfação no trabalho

Tabela 14 Correlação entre as dimensões Comportamento Organizacional em direção à organização

Tabela 15 - Correlação entre as dimensões Auto eficácia e Satisfação no Trabalho

Tabela 16 Correlação entre as dimensões Autoeficácia e Desempenho

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

“O verdadeiro teste ao caráter não é o quanto nós sabemos, mas sim como nos comportamos quando não sabemos”, Holt, John W.

“If you want to change attitudes, start with a change in behavior. In other words, begin to act the part, as well as you can, of the person you would rather be, the person you most want to become. Gradually, the old, fearful person will fade away”, Glasser, William.

“As nossas atitudes controlam as nossas vidas. As atitudes são como um poder secreto que trabalha 24 horas por dia, para o bem ou mal. É de extrema importância que nós saibamos como aproveitar e controlar essa grande força”, Berlin, Irving.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a procurarem novas formas de gestão, com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Numa organização, qualquer que seja a sua natureza e o seu âmbito de atividade, é fundamental manter uma atitude positiva, que posteriormente se transpareça nos comportamentos daqueles que a integram.

Segundo Halin (2002), para a maioria das pessoas, o trabalho é um contexto na qual eles dedicam a maior parte das horas do seu dia e a partir da qual se forma uma grande parte das suas identidades.

É importante salientar que toda a evolução da gestão tem um grande impacto na envolvente externa das empresas. A gestão está diretamente relacionada com a estratégia empresarial, tornando assim imprescindível o aprofundamento desta temática.

Seguindo um caminho de evolução, na idade moderna a conceção da gestão começava a apresentar semelhanças à dos nossos tempos, com a introdução das pausas para descanso e o conceito de pensamento de grupo.

Nos tempos presentes, de forma a aumentar a produtividade e a geração de valor foram introduzidas novas práticas como o “*Lean Manufacturing*” e o “*Just-in-time Procurement*”. Constantemente, muitas outras práticas estão a ser desenvolvidas para lidar com a veloz evolução no ambiente dos negócios e das empresas.

Com a entrada da visão moderna da Gestão de Recursos Humanos salientou-se que as pessoas são o bem mais importante de uma organização. Os seus talentos e capacidades devem ser utilizados da forma mais eficiente possível tendo em vista os objetivos da organização, mas nunca esquecendo o seu bem-estar.

Ao longo dos anos, as relações laborais, nomeadamente no que toca a relações entre supervisores e colaboradores, tem sofrido algumas alterações, nascendo assim um Contrato Psicológico, onde a relação entre estes, vai muito mais além do que um simples contrato formal de trabalho (Leiria, Palma e Cunha, 2006). O bem-estar psicológico é um dos principais fatores que leva ao sucesso de qualquer organização, estando associado a atitudes e comportamentos positivos.

2. OBJETIVOS

A opção pelo estudo da Gestão de Atitudes e Comportamentos no trabalho surgiu após o estágio realizado num Centro Médico Integrado e Residências Geriátricas, entre os meses de Novembro e Maio de 2014, no âmbito do Mestrado em Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. O Centro Médico tem como missão identificar as necessidades, no ramo da saúde, da população na sua área geográfica de intervenção e prestar um serviço geral, integrado e personalizado, em tempo útil e de excelência técnica aos seus clientes. As Residências Geriátricas apresentam como missão proporcionar aos seus residentes cuidados de excelência, através de uma atuação personalizada, com base na individualidade de cada residente, nos seus desejos, motivações e percursos de vida.

O presente estudo aborda contributos teóricos com o objetivo de entender a evolução das Atitudes e Comportamentos nas organizações, desde a Era Pré Industrial até aos dias de hoje. Perceber qual a importância da Gestão do Contrato Psicológico, das dimensões que influenciam a relação entre um supervisor e o trabalhador e ainda perceber quais as práticas de Recursos Humanos (RH) e os reflexos do bem-estar.

Pretender-se-á, através de uma análise prática, perceber qual a relação entre diversas variáveis, tais como: satisfação no trabalho, desempenho, turnover, comprometimento com a organização, autoeficácia, entre outras.

3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Este trabalho é composto por cinco capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma introdução ao tema a ser estudado, bem como os seus objetivos. É também feita uma breve referência à opção metodológica de recolha de dados no caso de estudo e a estrutura do relatório.

O segundo capítulo diz respeito à contextualização teórica, pretendendo evidenciar a evolução das atitudes e dos comportamentos ao longo das várias fases da gestão, perceber o que é que é o contrato psicológico e as suas implicações dentro de uma organização e por fim, perceber quais os reflexos do bem-estar psicológico, quer nos supervisores, quer nos trabalhadores.

O terceiro capítulo debruça-se sobre o estudo caso, onde são analisados os seus elementos, os objetivos e opções metodológicas: o instrumento de recolha de dados, a população estudada, as variáveis e o método de análise.

No quarto capítulo são explorados os resultados que resultam da análise do estudo caso.

Por fim, no quinto capítulo são expostas as principais ideias a retirar do trabalho teórico-prático. Narram-se os contributos do estudo, analisando algumas das suas limitações e perspetivas de futuros trabalhos no mesmo campo de ação.

CAPÍTULO 2 - ANÁLISE TEÓRICA

1. GESTÃO DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS

“Hoje em dia, cada vez mais as empresas procuram “verdadeiros” profissionais para trabalharem nelas. Com isso, é evidente que não há mais espaço no mercado de trabalho para profissionais medíocres, desqualificados e despreparados para a função a ser exercida, mas sim para profissionais habilidosos, com pré-disposição para o trabalho em equipa, com visão ampliada, conhecimento de mercado, iniciativa, espírito empreendedor, persistente, otimista, responsável, criativo, disciplinado e outras habilidades.” (*Hernandes, Anderson, 2004*)

Para se construir uma excelente equipa, dentro de uma organização, a GRH tem de criar ligações positivas e motivadoras com os seus colaboradores, proporcionando-lhes um ambiente estável e estimulando o seu envolvimento no plano de ação da organização.

Qualquer que seja a interação existente, a atitude positiva ou negativa consequente irá se refletir no comportamento. Por um lado, quando as pessoas se sentem motivadas e positivas, sorriem e complementam as outras pessoas com quem se rodeiam, acabando por se tornar mais criativas e inovadoras, ou seja, resultando em comportamentos positivos. Por outro lado, quando as pessoas tendem a ser impacientes, rudes, mal-humoradas, etc. levam a comportamentos negativos.

Para melhor se perceber a importância das atitudes e comportamentos no trabalho, irá ser feita uma pequena abordagem às diferentes épocas e o foco de cada uma delas sobre este tópico.

1.1 A Era Pré-Industrial

Nesta época, surgiram as primeiras associações de empresários. Estas eram compostas por mestres artesãos (proprietários e gerentes dos seus estabelecimentos comerciais) e que empregavam trabalhadores jornaleiros e aprendizes. Controlavam rigorosamente os diversos ofícios, decidindo quem trabalhava onde e quantos seriam contratados para exercer o seu ofício. Regulavam ainda, a formação profissional, que funcionava através de um sistema de aprendizagem onde o aprendiz desenvolvia as

suas competências para determinada função e trabalhando sob a orientação de um mestre.

A gestão era composta por uma dimensão social e moral, onde o seu principal objetivo consistia em satisfazer as necessidades da sociedade. Os códigos de conduta eram impostos pela igreja. Os artesãos tinham segurança no emprego mas não tinham qualquer progressão social.

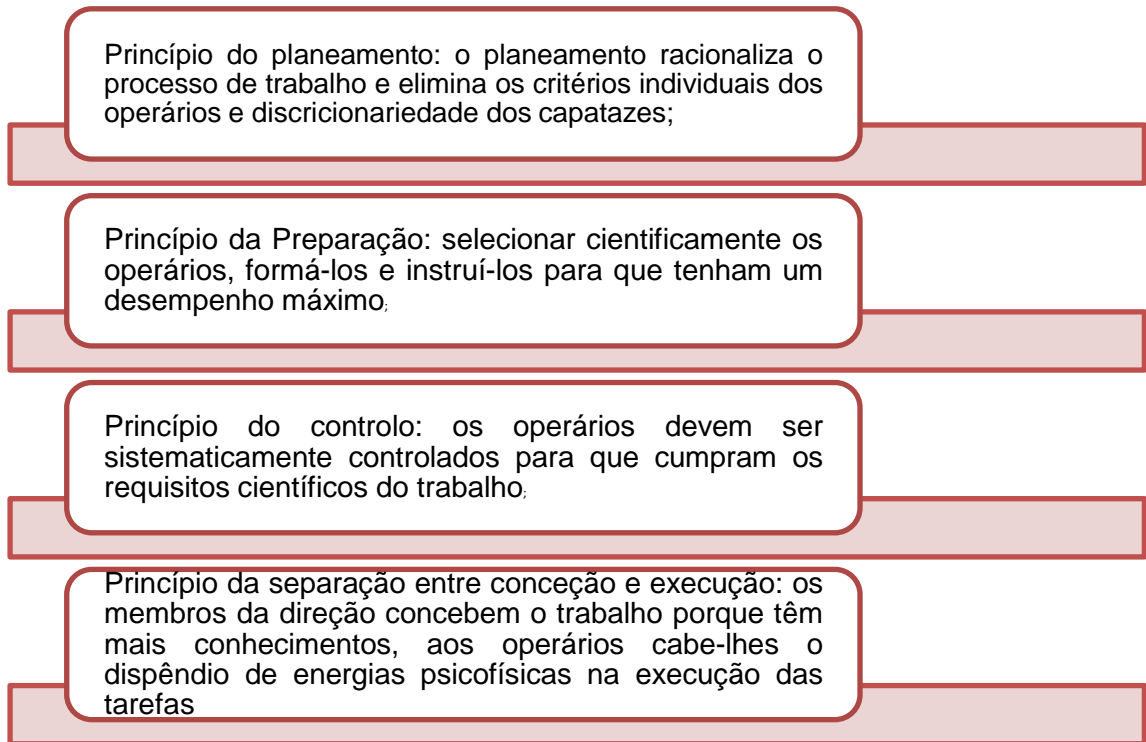
Nesta Era pouca, ou quase nenhuma, importância era dada às necessidades dos trabalhadores, uma vez que o seu foco principal era satisfazer as necessidades da sociedade. Conceitos como satisfação no trabalho, motivação ou até comprometimento organizacional eram praticamente inexistentes

1.2 A Industrialização

As grandes fábricas que ofereciam trabalho para muitos, começaram a surgir no século XVIII. Estas eram caracterizadas por longas e exaustivas horas de trabalho. Sob influência do economista Adam Smith foram introduzidos nas fábricas, conceitos de divisão do trabalho e simplificação do trabalho com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores.

Robert Owen, gestor do século XIX, usava o reconhecimento do bom desempenho individual como uma ferramenta para motivar tanto os melhores como os piores trabalhadores. Foram também desenvolvidos, por alguns inventores como Charles Babbage, equipamentos para medir o grau de produtividade dos trabalhadores, recompensando através de bônus, aqueles com melhores resultados

O movimento da gestão científica do trabalho começou a ganhar mais força. Defendia a tese da observação e registo de tudo o que se relacionasse com a produtividade do trabalho. A tomada de decisões era feita com base em informações específicas, compreendendo as relações de causa e efeito. Frederick Taylor, considerado um Guru da Gestão Científica do Trabalho, desenvolvendo estudos de tempo e movimento de forma a identificar "a melhor forma" para a realização de tarefas específicas. Este desenvolveu conceitos de planeamento, preparação, controlo e separação entre conceção e execução (Quadro 1), sugerindo que conduziram a melhores resultados do que a simples pressão sobre os trabalhadores.



Quadro 1 – Alguns Princípios da Gestão Científica do Trabalho segundo Taylor (Construção Própria)

A par com Taylor, surge Henri Fayol revelando que existe uma ligação entre estratégia e teoria empresarial, tornando-se imprescindível que haja um aprofundamento da gestão, onde o líder aprende a cultivar as qualidades necessárias. Este acreditava ainda que a administração é diferente das outras funções e, por isso, criou 14 princípios que devem ser aplicados à gestão e são de imensa necessidade para o gestor (Quadro 2). Definiu também quais as funções básicas da gestão (Figura 1).

1) Divisão do trabalho (especialização e diferenciação);
2) Autoridade (responsabilidades, poder de exercer sanções);
3) Disciplina (respeitar os contatos estabelecidos);
4) Unidade de comando (receber ordens de um único chefe);
5) Unidade de direção (um só chefe e um só programa);
6) Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais;
7) Remuneração do pessoal (deve corresponder ao esforço pessoal);
8) Centralização (Toda a autoridade no topo hierárquico);
9) Hierarquia (é pela linha hierárquica que se estabelece ligação);
10) Ordem (Um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar);
11) Equidade (Justiça nas convenções escolhidas);

12) Estabilidade Pessoal (Tempo de aprendizagem);
13) Iniciativa (Liberdade de propor e executar as tarefas);
14) União do pessoal (Espírito de corpo, camaradagem, harmonia).

Quadro 2 – Princípios a serem aplicados à gestão segundo Henry Fayol (Construção Própria)

1.3 Idade Moderna

Tem início no século XX, por dar mais atenção ao aspeto humano da produtividade. Foi sugerido que um bom ambiente de trabalho seria mais favorável à produtividade do que a mera formação dos trabalhadores na execução das tarefas da forma mais eficiente possível, através de rotinas mecânicas e desumanas. Melhores ferramentas, melhores condições de trabalho e uma visão "psicológica" foram introduzidas na gestão das empresas pela primeira vez.

Por um lado, Elton Mayo introduzia prática de pausas para descanso, que levavam a uma melhoria dramática na moral e a uma redução da rotatividade dos trabalhadores. Por outro, pessoas como Mary Parker Follet introduziam o conceito de pensamento de grupo e comportamento de grupo. Segundo esta, a principal responsabilidade dos gestores era coordenar e facilitar os esforços do grupo. O pensamento da gestão começava a assemelhar-se ao dos nossos tempos.

1.4 A Era Presente

Uma sociedade em constante mudança, novos cenários de negócios e avanços na tecnologia levaram a práticas modernas da gestão. As organizações tornaram-se globais e novos métodos tiveram que ser desenvolvidos para controlar operações geograficamente dispersas. Novas tecnologias tornaram possíveis muitas coisas que eram anteriormente simplesmente impensáveis. A consciência social das práticas de gestão aumentou, daí gestores de todo o mundo serem, hoje, pouco tolerantes com más práticas.

A logística e o *Supply Chain Management* têm transformado radicalmente todo o processo de fornecer, produzir e distribuir produtos de grande consumo (figura 2). Por vezes, a própria produção é deslocada para destinos mais baratos.

O aumento da concorrência fomentou práticas como o *Lean Manufacturing*, onde as atividades e recursos que não geram valor para o cliente foram eliminados e como o *Just-in-time Procurement* que reduziu significativamente os custos de produção (figura 3).

Num mundo cada vez mais competitivo, novas práticas de gestão estão constantemente a serem desenvolvidas de forma a lidar com as mudanças quer a nível social, quer a nível organizacional.

Com estas novas práticas a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas, o fator humano vai ganhando mais importância para a prosperidade das organizações e para a sua sobrevivência, tendo em conta os tempos difíceis que decorrem. Conceitos como a avaliação de desempenho e comprometimento com a organização vão ganhando mais força. É necessário perceber como é que os elementos da organização, quer os supervisores, quer os seus colaboradores, se sentem. Perceber se estão comprometidos com a organização que representam, se estão satisfeitos com o trabalho e com as suas carreiras.

1.4.1 New Public Management (NPM)

O NPM, novo paradigma da gestão dos serviços públicos, surgiu nos anos 80 e foi adotado com o objetivo primordial de controlo de custos e aumento da eficiência, introduzindo uma visão diferente da organização e das responsabilidades do setor público.

Pollitt (1990), vê o NPM como um corpo de pensamento de gestão sustentado por ideias originárias do setor privado e importadas para o setor público. Defini-o como uma visão, uma ideologia ou mais precisamente um conjunto de abordagens e técnicas de gestão particulares comumente implementadas e testadas no sector privado com fins lucrativos.

Essencialmente para Gomes (2001), o NPM caracteriza-se pela orientação para a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes; esforços para reduzir os custos, assegurando a transparência dos custos de produção; diferenciação do financiamento,

da aquisição e da produção de serviços; aceitação da independência organizacional de unidades administrativas; separação das decisões estratégicas e operacionais; introdução da avaliação do desempenho e dos resultados; integração de princípios de concorrência e flexibilização do emprego público.

Seguindo a linha de pensamento de Shaw (2004), o NPM consistiu na ordenação de um conjunto de doutrinas direcionadas para a reforma administrativa, baseada em ideias de competição, escolha do utilizador, transparência e desconcentração de estruturas de incentivo.

Uma das principais críticas deste novo paradigma é à inflexibilidade, ou seja, a sistemas hierárquicos complexos, onde os serviços prestados se tornam distantes do cidadão. Posto isto, é importante referir que o NPM assumiu uma grande importância, designadamente, no que concerne a implementação de políticas e de práticas de gestão centradas no objetivo estratégico de melhorar o desempenho dos serviços públicos à luz de três critérios fundamentais: eficácia, eficiência e qualidade.

Apesar da mais-valia que é o NPM verificaram-se algumas dificuldades na implementação na medida em que foram encontrados alguns trade-offs, limitações, dilemas e paradoxos, dos quais Araújo (2004) mostra alguns exemplos: aumentar o controlo político da burocracia vs liberdade para gerir vs alargamento do poder dos utentes dos serviços; dar prioridade à realização de poupanças vs dar prioridade à melhoria do desempenho do setor público; motivar os funcionários e promover a mudança cultural vs enfraquecer a estabilidade de emprego e reduzir efetivos; criar mais agências com propósitos únicos vs melhorar a coordenação horizontal.

No fim, verificou-se que a implementação das ideias do NPM teve como consequência, em alguns casos, a fragmentação de serviços que anteriormente funcionavam de forma integrada, a abolição do sistema unificado da função pública, a mudança de um modelo de produção hierarquizado para um modelo de quase-mercado. Assistiu-se a uma crescente ênfase do desempenho, dos resultados e da orientação para o cliente.

“Conforme apresentado por Harfouche (2008), o NPM pode agrupar-se em três dimensões:

- a) A primazia do mercado: onde o pressuposto fundamental é o de que tudo o que é público é ineficiente e sai mais caro do que produzido no setor privado, pelo que o primeiro objetivo de qualquer reforma administrativa assenta na privatização do sector público. O Estado deve intervir apenas em casos de exceção, em atividades que não podem ser privatizadas ou entregues à gestão privada. Os gestores públicos são incentivados a encontrar novas formas de conseguir alcançar resultados e a privatizar as funções antes destinadas ao sector público (Shaw, 2004).

- b) Estruturas organizativas: nomeadamente a criação de agências, como unidades executivas que prestam um serviço ao Governo, em substituição das estruturas hierárquicas. Desta forma, o Estado fragmenta os serviços públicos, fazendo-os competir entre si, controlando a sua atividade através dos resultados;

- c) Indicadores de desempenho: o novo modelo de gestão pública reforça a adoção de novos processos de controlo dos serviços públicos. Não sendo adequado sujeitar as organizações públicas à lei do mercado, mas tornando-se importante avaliar o seu desempenho, só é possível através da construção de indicadores de desempenho que permitam medir a sua eficiência, eficácia e qualidade. Na prática, implicará que os sistemas de medida variem em função dos objetivos e se adaptem conforme os países.” *In* Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde “Atitudes e crenças de gestores e clínicos na governação dos hospitais: um estudo exploratório em três hospitais portugueses”, p.16-17.

Apesar do NPM constituir um caminho interessante para a reforma da AP tradicional, convém ter em conta as críticas enunciadas por alguns autores. Como sejam, por exemplo, Christensen e Laegreid (2003) afirmam que o propósito do serviço público é governar e não gerir, sendo bastante complicado e difícil encontrar um equilíbrio sustentável entre descentralização e centralização, entre controlo político e autonomia da agência, o que significa que o essencial é manter e fortalecer a confiança e a verdade nas organizações do sector público. Denhardt (2003), têm vindo a colocar em causa a supremacia do mercado e as qualidades da gestão privada, defendendo um novo modelo de gestão pública mais democrático e ligado à sociedade civil.

1.4.2 New Public Service (NPS)

“Há correntes de pensamento mais recentes que têm vindo a pôr em causa as qualidades da gestão privada, inclinando-se para um novo modelo de gestão pública, com a ligação do modelo burocrático à sociedade civil. Trata-se de uma gestão assente não na aplicação linear das técnicas de gestão do setor privado, mas na introdução de formas de transparência, de responsabilização/prestação de contas, de participação e de equidade sobre o modelo burocrático, de forma a modernizar e minorar as suas disfunções (Carapeto e Fonseca, 2005). O NPS, ao contrário do NPM, construída sobre conceitos económicos como o autointeresse, é formado sobre a ideia de administradores públicos ao serviço de cidadãos, procurando envolvê-los com quem servem, e na dignidade do serviço público (Denhardt, 2003), sem esquecer a necessidade de voltar a enaltecer a ética e os valores sociais (Pitschas, 2007). O NPS está também associado ao conceito de Estado-Parceiro, onde o poder não está exclusivamente centrado numa máquina governamental central, mas repartido e partilhado por um vasto conjunto de entidades e pela sociedade civil, funcionando o Estado, nesta perspetiva pluralista, como interlocutor e coordenador dos múltiplos interesses particulares associados aos diversos atores envolvidos em todo este processo dinâmico. (Mozzicafreddo e Gomes, 2001). Ao funcionar num ambiente em rede, em vez de num ambiente de mercado (Rocha, 1999), o Estado passa a ser um entre outros atores e a sua força, mais no que na sua imposição, reside na capacidade de conseguir apoios para as suas causas.” *in* Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde “Atitudes e crenças de gestores e clínicos na governação dos hospitais: um estudo exploratório em três hospitais portugueses”, p.19

1.5 Importância da Gestão de Atitudes e Comportamentos no século XXI

Betari's Box (Figura 4) é um modelo que ajuda a entender o impacto que as nossas próprias atitudes e comportamentos têm sobre as atitudes e comportamentos das pessoas ao nosso redor, tornando-se um ciclo vicioso. Quando estamos “presos” num ciclo negativo, então cabe-nos a nós parar esse ciclo mudando a nossa atitude. Isso vai criar um impacto positivo nas pessoas ao nosso redor - conseqüentemente, quebra o ciclo.

A relação entre atitude e comportamento tem um forte impacto na relação entre a satisfação no trabalho e comprometimento com a organização, existindo vários fatores que podem influenciar o seu relacionamento.

O **primeiro fator** tem a ver com os níveis de comparação. Por exemplo, eu posso estar a trabalhar numa organização e sentir-me bastante comprometido com esta, de uma forma geral, no entanto, posso não me sentir satisfeito com a minha remuneração, tendo em conta o trabalho que tive. Portanto, não existe equilíbrio entre o meu comportamento (comprometimento organizacional) e minha atitude (satisfação no trabalho).

O **segundo fator** que influencia a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho tem que ver com as seguintes questões: Isso faz a pergunta: "Será que esta organização é a melhor para mim? Será que encontro melhor?" Neste caso, a atitude do indivíduo para com o seu trabalho pode ser de satisfação, no entanto, não se sente comprometido com a organização.

O **terceiro fator** que influencia a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho refere-se ao investimento feito no trabalho individual, bem como na organização. Um indivíduo pode sentir que tem muitos anos e muito trabalho investido numa organização, no entanto, não se sentir feliz e realizado. Neste caso, ele deve avaliar se é boa ideia "abandonar" a organização, tendo em conta as suas consequências, (não voltar a encontrar outro trabalho, perder o direito ao subsídio de desemprego e em último caso, voltar a encontrar um trabalho não satisfatório) ou se deve permanecer na mesma organização insatisfeito.

Todos esses três fatores têm um papel importante nas atitudes e comportamentos desenvolvidos numa organização.

"...atitude é uma tendência psicológica que é expressa pela avaliação de uma entidade em particular com algum grau de favor ou desfavor..." (Chaiken et al, 1996:p.269).

"A atitude é vista como uma variável latente ou subjacente que se presume influenciar ou guiar o comportamento" (Torres, 2011: p.179).

A atitude é definida como a apreciação geral que determinada pessoa tem acerca de si própria e dos outros, bem como de objetos, atributos ou dúvidas e caracteriza-se por ser uma avaliação sólida e de longa data, na qual os objetos avaliados se designam de objeto de atitude (Solomon, 2008).

Uma atitude é “uma organização relativamente persistente de crenças, sentimentos e tendências de comportamentos socialmente significativos para com objetos, grupos, eventos ou símbolos” (Hogg, e Vaughan 2005, p. 150)

A atitude descreve a forma como o funcionário se sente por dentro. São crenças e sentimentos direcionados a objetos específicos, pessoas ou ações. Assim sendo é relevante falar das componentes das atitudes, para mais a frente perceber porque é que as atitudes influenciam o comportamento. Assim como a atitude de um funcionário pode afetar aqueles que o rodeiam, também o ambiente de trabalho pode afetar a atitude dele. Não só a gestão precisa de criar um bom ambiente de trabalho, mas também os funcionários têm que assumir responsabilidade pelas atitudes que tomam.

Pode a Gestão mudar as atitudes dos seus colaboradores?

Um gestor pode ser capaz de influenciar a atitude de uma pessoa, se a causa dessa atitude estiver relacionada com as condições ou ambiente de trabalho, como por exemplo, trabalhar horas a mais, a organização encontrar-se numa situação financeira negativa, ou até mesmo, quando há um mau relacionamento entre gerente e funcionário. Quando uma, ou mais, destas situações ocorrem, o funcionário desenvolve atitudes negativas. Nestes casos, a gerência deve-se esforçar para tentar resolver estas situações, de forma a incentivar o bom ambiente no trabalho. Quando há bom ambiente de trabalho, os funcionários estão mais suscetíveis a ajudar encontrar soluções para problemas e a manterem-se fiel à organização, mesmo quando esta se encontra, por exemplo, em dificuldades financeiras. No entanto, a gestão pode fazer tudo o que está ao seu alcance para criar um ambiente positivo e o funcionário, simplesmente não colaborar, neste caso cabe ao funcionário assumir a responsabilidade de mudar a sua atitude para com a gestão.

“The ABC Model of Attitudes—consisting of the three components: affect, behavior, and cognition—accentuates the relationship between knowing, feeling, and doing (Solomon, 2008). Os componentes segundo este modelo (Figura 5), classificam-se como:

- ✓ Afetivo: Conjunto de valores, sentimentos e emoções, positivas ou negativas, sobre um dado objeto social (pessoa, grupo, objeto ou situação): “Eu sinto”;
- ✓ Cognitivo: Conjunto de ideias, informações e crenças que se tem sobre determinado objeto social (pessoa, grupo, objeto ou situação): “Eu acredito”;

- ✓ Comportamental: Também conhecido como componente intencional, refere-se ao conjunto de reações e de respostas face ao objeto social (pessoa, grupo, objeto ou situação). Este componente depende das crenças e dos valores que se tem face ao objeto social (pessoa, grupo, objeto ou situação): “Tenho a intenção”.

Estes três componentes tendem a ser consistentes. A mudança num dos componentes tende a produzir mudanças nos outros componentes.

Associado a este modelo, surge o pressuposto da consistência, que diz que as pessoas são racionais, comportando-se racionalmente, logo, o comportamento de uma pessoa deve ir de encontro às suas atitudes. Como é o caso do seguinte exemplo:

- 1) Componente afetiva: Não gosto do meu supervisor.
- 2) Componente cognitiva: O meu supervisor é injusto.
- 3) Componente comportamental: Vou procurar outro trabalho.

O comportamento, traduz-se então na forma como um indivíduo responde a uma atitude. Esta resposta pode ser de origem positiva ou negativa. É considerado uma ação humana básica e onde o comportamento do indivíduo A pode ou não ser dependente do comportamento do indivíduo B.

Segundo Skinner, B.F (1978, p.66) a escolha é clara: ou não fazemos nada e permitimos que um futuro miserável e provavelmente catastrófico nos alcance, ou usamos o nosso conhecimento sobre o comportamento humano para criar um ambiente social no qual poderemos viver vidas produtivas e criativas e fazemos isso, sem pôr em risco as oportunidades daqueles que virão depois de nós.

Numa organização, o comportamento de um indivíduo é moldado pela sua cultura e pela cultura da organização. Essas influências afetam a forma como eles se comunicam e interagem uns com os outros e com os seus supervisores. Existem ainda forças internas e externas que influenciam o comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho.

2. GESTÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Uma organização é constituída fundamentalmente por pessoas. As pessoas são o sistema mais complexo que existe, por isso gerir pessoas com diferentes objetivos,

personalidades, com uma finalidade comum é uma situação altamente desafiante (Almeida, 2004).

Ao longo dos anos, as relações laborais, nomeadamente no que toca a relações entre supervisores e colaboradores, têm sofrido algumas alterações, nascendo assim um Contrato Psicológico, onde a relação entre estes, vai muito mais além do que um simples contrato formal de trabalho (Leiria, Palma e Cunha, 2006).

A definição de contrato psicológico é ainda hoje algo que não é consensual entre muitos autores (Guest, 2004). Podemos ver assim um conjunto de definições:

“Um conjunto de expectativas recíprocas entre um único empregado e a organização” (Schein, 1978, cit. Guest, 2004);

“Um contrato implícito entre o individuo e a organização que especifica as expectativas do que vão dar e receber na relação entre ambos” (Kotter, 1973, cit. Guest, 2004).

“A percepção da relação entre ambas as partes, organização e indivíduo, das obrigações implícitas no relacionamento. O contrato psicológico é o processo onde essas percepções nascem” (Herriot e Pemberton, 1995, cit. Guest 2004).

“Uma crença individual tendo em atenção os termos e condições de uma troca recíproca acordada entre a pessoa e a contraparte. O contrato psicológico emerge quando uma parte acredita que uma promessa futura vai ser efetuada, é dada uma contribuição, é criada uma obrigação que vai prestar benefícios futuros” (Rousseau, 1989, cit. Guest, 2004).

Assim, Guest (2004), diz que o contrato psicológico baseia-se em percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações. Holland e Oliveira (2006) complementam esta definição afirmando que se baseia em confiança mútua, partilha de valores e recompensas, reconhecimento de competências, aumento de atributos e o grau que vai aumentar não só o desempenho, mas a satisfação individual no trabalho.

A principal função do contrato psicológico tem por base reduzir a insegurança que existe entre as partes, pois como as relações não são escritas, de modo formal, o contrato psicológico preenche a lacuna que existe nessas relações, ou seja, vai

configurar as relações, dando a sensação aos trabalhadores que sabem o que é esperado deles na organização e o que a organização pretende deles (van de Ven, 2004).

Pode por outro lado, pode haver uma quebra do contrato psicológico. Isto acontece quando há uma experiência de desapontamento ou frustração.

Quando a quebra do contrato ocorre, esta leva: à insatisfação no trabalho, ao turnover, ao sentimento de frustração, à iniquidade e conseqüentemente à queda do desempenho (Guest, 2004).

2.1 Dimensões que influenciam a relação entre os supervisores e os trabalhadores

Numa organização, os indivíduos são moldados pela sua cultura e pela cultura desta. Assim sendo, existem vários fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos no local de trabalho. Por seu vez, essas influências afetam a forma como interagem e comunicam, tanto entre colegas, como os seus supervisores (ver figura 6).

EMOÇÕES E HUMOR

- As emoções podem ser influenciadas por hormonas, tais como: 1) a dopamina, que afeta o nível de energia; 2) e a serotonina, que afeta as habilidades de pensamento crítico.
- Incentivando as relações positivas entre os supervisores e os trabalhadores, a organização consegue influenciar o bom humor de todos, levando a aumentos da criatividade, resolução de problemas, entre outros.

JOB PERFORMANCE

- Traduz-se na habilidade, ou não, de um indivíduo desempenhar as funções que lhe competem de forma com sucesso.
- As medidas de *Job Performance* traduzem-se: 1) na quantidade e qualidade de funções cumpridas; 2) precisão e velocidade do cumprimento dessas mesmas funções; 3) eficácia e eficiência global do desempenho.

ABSENTISMO:

- Refere-se às ausências não previstas no trabalho. Estas ausências tornam-se caras para a organização dada a sua imprevisibilidade. Quando os funcionários estão insatisfeitos ou há um baixo comprometimento organizacional, são mais suscetíveis em faltar ao trabalho.
- O absentismo pode ser causado: 1) por motivos de saúde (doenças, dores, acidentes, entre outros); 2) por razões familiares (filhos doentes, morte de um familiar); 3) por forma de abstinência, causada pelo desejo de evitar um ambiente de trabalho desagradável.

TURNOVER

- Avalia a medida em que os trabalhadores procuram alternativas ao seu emprego atual.
- A rotatividade dos funcionários numa organização pode ter consequências negativas e positivas. Uma das consequências negativas, é quando um excelente funcionário vai embora da organização, isto porque, o seu trabalho continua a ter que ser executado, então a organização terá despesas extra na contratação e haverá um tempo de adaptação do novo funcionário originando um atraso nas funções a serem exercidas. Uma das consequências positivas do *Turnover* ocorre quando há fracos desempenhos por parte dos funcionários, dando oportunidade à organização em melhorar a sua produtividade, bem como, a sua moralidade.
- Estas consequências têm origem nas atitudes dos funcionários, quer pelo seu fraco desempenho, como pela sua insatisfação com a organização e pela falta de comprometimento com a mesma.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

- Avalia a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho.
- Quando os indivíduos se sentem satisfeitos com o seu trabalho, este acaba por se tornar mais agradável, motivando o indivíduo a dar mais de si, e consequentemente melhorando os resultados obtidos.
- Reduz a probabilidade de ficar stressado, não afetando o desempenho e o bem-estar mental e físico dos trabalhadores.

INTEGRIDADE COMPORTAMENTAL

- Segundo Simon (2002: 19), avalia a medida em que os colaboradores consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor.

- Tem sido teorizada de forma a afetar o comportamento de cidadania dos funcionários (Simons, 2002) e a disponibilidade para apoiar a mudança (Simons, 1999).

ORGANIZATIONAL CITIZINSHIP BEHAVIOR (OCB)

- *“OCB represents individual behavior that is discretionary, not as directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization”* (Organ, 1988).
- OCB trata-se de um comportamento voluntário (ajudar um colega novo a adaptar-se à organização, oferecendo-se para organizar jantares entre os funcionários da organização, disponibilizar-se para ajudar a gestão a resolver problemas, são alguns exemplos de OCB) que os funcionários realizam de forma a ajudar os próprios colegas e a organização.
- Quando há um bom relacionamento entre os gestores e os colaboradores, quando todos são tratados de forma justa, quando há confiança entre os colegas há uma maior propensão a existir OCB.
- *“In the early 1980’s the term “organizational citizenship behavior” (OCB’s) was given to Katz (1964) category extra-role behavior [...] “OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization” (Organ, 1988: 4). (Williams & Anderson, 1991).*
- Segundo Williams & Anderson (1991), estudos empíricos e conceituais nesta área sugerem duas grandes categorias:
 - OCBO (*Organizational citizenship behavior that benefits the organization in general*);
 - OCBI (*Organizational citizenship behavior that benefits the specific individuals*).
- A correlação mais forte que existe na OCB é com a satisfação no trabalho.

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (CO)

- Avalia a ligação afetiva dos trabalhadores à organização
- Conforme Allen & Meyer (1991), é definido como um estado psicológico que liga um funcionário à organização, reduzindo assim, o *turnover*.
- Ainda segundo Allen & Meyer (1991), o CO manifesta-se de 3 formas distintas:

1) O Comprometimento Afetivo refere-se à ligação emocional que existe entre um indivíduo e a organização. Traduz-se ainda no desejo desse mesmo indivíduo se manter na organização;

2) O Comprometimento Instrumental envolve a percepção da importância da compensação monetária de um indivíduo se manter na organização, em vez de a deixar, refletindo-se num estado psicológico de necessidade de permanência;

3) Por último, o Comprometimento Normativo está relacionado com um sentimento de obrigação moral que um indivíduo tem para com a organização. Por vastas razões, como a sensação de endividamento, necessidade de reciprocidade ou socialização organizacional, os trabalhadores comprometidos normativamente sentem que devem permanecer na organização.

STRESS

- ▶ Avalia a medida em que os trabalhadores sentem demasiada pressão no trabalho.
- ▶ “[...] *harmful physical and emotional responses that occur when the requirements of the job do not match the capabilities, resources, or needs of the worker [...]*” (NIOSH, 2006).

JOB CRAFTING

- ▶ Segundo Wrzesniewski & Dutton (2001) Job Crafting são comportamentos de mudança da iniciativa do trabalhador com o objetivo de alinhar o seu trabalho com as suas preferências pessoais (Tims et al. 2012).
- ▶ Os trabalhadores podem procurar alterar: as tarefas que desempenham ou o modo como as desempenham; a forma e a intensidade com que se relacionam com os seus colegas de trabalho; e ainda o modo com que percebem aspetos do seu trabalho de modo a aumentarem o significado deste.

COMPORTAMENTOS PROATIVOS

- ▶ Segundo Grant, (2000), Frese & Fay, (2001) e Parker, (2000), Organizations need flexible and responsive employees who approach work proactively by showing initiative without the constant need for close supervision.

BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

- Avalia a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização.
- A coerência entre os comportamentos que a organização “exige” dos seus colaboradores e os comportamentos que esta gere, promovendo o bem-estar, leva a um ciclo de aumento do bem-estar psicológico que consequentemente melhora o desempenho da organização.

2.2 Implementação de práticas de Recursos Humanos

Segundo Kaya et al (2010), a GRH pode envolver as seguintes atividades:

- 1) Aquisição (recrutamento e seleção);
- 2) Retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que dele fazem parte);
- 3) Empowerment (através, por exemplo, de formação e desenvolvimento);
- 4) Motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros).

Por outro lado, Kasinath e Pradesh (2011) consideram que a GRH deve basear-se em práticas como:

- 1) Planeamento de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção (de forma a ter a pessoa certa no lugar certo);
- 2) Formação e Desenvolvimento (pretendendo uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspetos relacionados com a personalidade, que irão refletir-se numa forma eficaz de alcançar os objetivos a que o colaborador e a própria organização se propuseram);
- 3) Sistemas de Recompensas (uma das muitas formas de encorajar comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores);
- 4) Relações Humanas, (que contribuirão para um bom clima entre os colaboradores da organização).

Segundo Cao Xianjin & Yu Kaichao, 2007, citado por Zhao, Yuan & Guo, 2011, a Gestão de Recursos Humanos refere-se a um desenvolvimento eficaz, uma utilização razoável e uma gestão científica dos Recursos Humanos com o objetivo de utilizar métodos científicos modernos para gerir eficazmente as ideias e comportamentos das

peçoas, dando-lhes liberdade de contribuir para o alcance dos objetivos de negócio. Esta gestão só será possível através de práticas anteriormente mencionadas, como planeamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e motivação (Zhao et al., 2011).

Segundo Marques (2010), a crescente importância da Gestão de Recursos Humanos, sobretudo na era da globalização, prende-se com a cada vez maior consciencialização de que os Recursos Humanos são um instrumento cada vez mais importante na estratégia das organizações. Entre vários fatores, uma rede de práticas de Gestão de Recursos Humanos consistente e integrada com a estratégia global da organização, permite promover a vantagem competitiva da empresa no mercado em que esta se insere; ou seja, mais do que o alcance de resultados positivos através de recursos naturais, tecnologia, entre outros, o valor da organização com uma rede de práticas de Gestão de Recursos Humanos eficaz permite estabelecê-la como organização única, complexa e inimitável, através da sua estrutura social (Becker e Gerhart, 1996).

Para Grzywacz (2002) o trabalho pode fornecer recursos económicos (salário ou assistência de saúde), sociais (como por exemplo, suporte ou status social) e psicológicos (sentido de identidade e contribuição pessoal, por exemplo), que poderão ser utilizados no desempenho do papel familiar, quer a nível instrumental, quer a nível afetivo (Chambel & Santos, 2009).

Deve ter-se em conta, no entanto, que não são as Práticas de Gestão de Recursos Humanos por si só que têm impacto na organização e seus resultados. A estas práticas devem associar-se a inovação para motivar os colaboradores, para envolver os mesmos nas suas funções e, conseqüentemente, nas tarefas que a elas se associam, bem como alinhar as competências das pessoas com os objetivos a que se pretende que as mesmas cheguem através do cumprimento das suas funções (Gibbons & Woock, 2008).

2.3 Reflexos do Bem-Estar Psicológico

O bem-estar psicológico no trabalho diz respeito à satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenhar o seu papel na organização (Dessen e Paz, 2010). É o estado psicológico afetivo e objetivo que é vivido pelas pessoas enquanto trabalham (Robertson e Cooper, 2010). Segundo estes autores, o bem-estar psicológico deve incluir tanto o grau em que os funcionários experimentam emoções positivas (humores e emoções) no trabalho, assim como sensações positivas

associadas ao facto de os mesmos terem objetivos no trabalho. Estas são duas grandes abordagens para o conceito de bem-estar psicológico identificadas por Robertson e Cooper (2010), denominadas de hedónica e eudemónica, respetivamente.

A **abordagem hedónica** diz respeito a uma experimentação de sensações positivas por parte do trabalhador, que levam à sua motivação, por meio de comprometimento, envolvimento, desenvolvimento pessoal e autonomia.

Quanto à **abordagem eudemónica**, associa a experiências de bem-estar. Esta é alcançada individualmente, de acordo com o percurso de vida de cada um dos indivíduos. Procura constantemente alcançar metas positivas

Elevados níveis de bem-estar psicológicos estão associados a resultados e comportamentos positivos que apoiam fortemente o envolvimento dos colaboradores para com a organização. Mas, o contrário também acontece: níveis mais baixos de bem-estar psicológico estão associados a resultados e comportamentos negativos, e isto traduz-se num menor comprometimento organizacional.

Concluindo, um trabalhador com níveis mais altos de bem-estar psicológico é um fator extremamente importante no apoio a altos níveis de envolvimento para com a organização. Como o bem-estar decorre das relações de reciprocidade estabelecidas entre o trabalhador e a organização, importa manter os seus níveis elevados, uma vez que estes desempenham um papel fulcral nos resultados que estão associados a uma organização bem-sucedida e com um elevado desempenho (Robertson e Cooper, 2010).

3. SUMÁRIO

Neste capítulo procedeu-se à revisão bibliográfica, contextualizando alguns conceitos inerentes ao estudo em causa, tais como a gestão de atitudes e comportamentos no trabalho e a gestão do contrato psicológico. Em primeiro refletiu-se sobre a evolução e a importância das atitudes e comportamentos no trabalho desde a era Pré-Industrial até ao Presente, destacando aqui o NPM e o NPS. De seguida, destacou-se os princípios subjacentes ao contrato psicológico, fez-se uma breve referência às dimensões que influenciam quer o bem-estar do trabalhador e do supervisor, quer a relação entre eles, falou-se da implementação das práticas de RH e por fim, aludiu-se aos reflexos do bem-estar psicológico.

CAPITULO 3 – ESTUDO DE CASO

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Num tempo em que a limitação de recursos se impõe como elemento central da agenda política é fundamental garantir o envolvimento dos profissionais, de saúde, garantindo que existe um correto alinhamento entre os processos e as pessoas. A complexidade das organizações de saúde torna necessária uma forte coesão interna capaz de gerar o indispensável equilíbrio entre produtividade e qualidade num contexto em que a gestão seja favorável à criação de um clima organizacional inovador e dinâmico. Desse modo será mais fácil garantir um compromisso estratégico estável com os objetivos globais do sistema de saúde (Almeida e Oliveira, 2011).

As características mais fortes do processo de trabalho em saúde são a complexidade, a heterogeneidade e a fragmentação. A complexidade decorre da diversidade das especialidades, dos profissionais, dos usuários, das tecnologias utilizadas, das relações sociais e interpessoais, das formas da organização do trabalho, dos espaços e ambiente em que ele se realiza. A heterogeneidade revela-se pela diversidade dos vários processos de trabalho que coexistem nas instituições de saúde e que têm, muitas vezes, uma organização própria e funcionam sem se articular de forma adequada com os demais processos de trabalho. A fragmentação ampla encerra várias dimensões, como a fragmentação conceitual, ou seja, separação entre o pensar e o fazer. Existe também a fragmentação técnica, caracterizada pela presença cada vez maior de profissionais especializados e a fragmentação social, que estabelece relações rígidas de hierarquia e subordinação, configurando a divisão social do trabalho no interior e entre as diversas categorias profissionais (DELUIZ, 2001).

2. CENTRO MÉDICO INTEGRADO E RESIDÊNCIAS GERIÁTRICAS

A entidade que me acolheu para o estágio curricular, caracteriza-se: por um lado, por ser uma unidade médica vocacionada para a prestação de cuidados de saúde de qualidade, com base no conhecimento, na tecnologia e no respeito pelo ser humano, garantindo à população serviços dos quais se destaca: consultas de especialidades; atendimento médico 24 horas; serviços de fisioterapia e de enfermagem; análises

clínicas; radiologia; ecografia; entre outros; por outro lado, por conter residências geriátricas dispendo aos seus utentes alojamento e serviços de qualidade característicos de um atendimento personalizado às suas necessidades e cuidados clínicos diferenciados e de enquadramento clínico hospitalar com assistência médica permanente. Especialmente vocacionados para o acompanhamento de pessoas idosas, em situações de fragilidade ou de alguma dependência nas atividades de vida diária.

3. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

3.1. Objetivos e Metodologia

Como referido anteriormente, este estudo visa a compreensão das atitudes e comportamentos no trabalho, bem como a gestão do contrato psicológico evidenciando algumas dimensões que estão na base da relação entre os supervisores e os trabalhadores, as práticas de RH e finalmente observar quais os reflexos no bem estar psicológico. Posto isto, a metodologia adotada, de forma a alcançar os objetivos traçados, baseou-se na realização de questionários aos supervisores, colaboradores e responsável pelos recursos humanos. O questionário, em formato de papel, mostrou-se ser o mais eficaz, no sentido de chegar mais facilmente aos questionados. Uma vez que se trata de um tema um pouco controverso e sensível, os questionários foram respondidos anonimamente e de resposta fechada.

Este estudo, dada a sua natureza qualitativa, pressupõe a análise dos significados (comportamentos e ações) no seu próprio quadro natural, sem distorcer ou controlar, através da linguagem e dos discursos dos sujeitos envolvidos (Moreno Pires, Slides das aulas de Métodos de Investigação, 2014).

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

3.2.1. Estrutura dos Questionários

Para esta investigação, foram elaborados três questionários, sendo que o primeiro direcionado aos supervisores, o segundo direcionado para os trabalhadores e por

último, um direcionado ao responsável pelos RH da organização. Estes foram apresentados com um pequeno texto introdutório, que explicava o objetivo do questionário, o tempo previsível de preenchimento (10-15 minutos) e um esclarecimento da garantia de anonimato e confidencialidade dos respondentes. O questionário direcionado ao responsável pelos RH refere-se à opinião deste em relação à organização. O questionário aos supervisores refere-se à opinião deste em relação ao seu colaborador. Por fim, o questionário direcionado aos colaboradores, divide-se em três partes: A primeira parte é composta por questões relativamente ao seu trabalho, à organização e ao seu superior hierárquico. A segunda parte refere-se à sua carreira. A última parte refere-se à própria pessoa.

3.2.2. Variáveis e Escalas

As variáveis em estudo (No questionário aos trabalhadores: satisfação no trabalho; integridade comportamental; turnover; comprometimento organizacional; stress; job crafting; comportamento proactivo; mentalidade proteana; satisfação com a carreira; comprometimento com a carreira; adaptabilidade de carreira; autoeficácia; bem-estar psicológico e otimismo. No questionário aos supervisores: avaliação de desempenho dos trabalhadores; avaliação das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores; comportamentos proactivos; capital humano. No questionário ao responsável pelos RH: desempenho organizacional) apresentam escalas distintas.

As opções de escolha das respostas foi baseado no método de Likert - discordo totalmente, discordo, nem concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente -, onde se manifesta uma série de cinco proposições das quais se seleciona apenas uma. Em 1932, Likert preconizou a utilização de afirmações, cada uma delas pontuada numa valorização de um a cinco de acordo com um grau de concordância. Uma escala tipo Likert é então composta por um conjunto de itens em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5) (Cunha, 2007). Algumas questões no questionário direcionado ao responsável pelos RH são apresentadas em percentagem, depois sendo transformadas, através do SPSS em níveis, sendo que o 0% a 20% corresponde ao nível 1 e do 81% a 100% corresponde ao nível 5.

3.2.3. Análise de Dados

Relativamente à análise de dados dos questionários, estes foram analisados com o auxílio do Microsoft Office Excel para construção de gráficos e análise descritiva e SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) (versão 22) para a análise de correlações.

Atendendo à população estudada, o objetivo não foi proceder a inferências estatísticas mas apenas centrar o estudo na análise da estatística descritiva e de correlações lineares. O coeficiente de Correlação Linear de Pearson (r) é uma medida que varia de -1 a 1. O coeficiente fornece informação do tipo de associação das variáveis através do sinal: Se r for positivo, existe uma relação direta entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável); Se r for negativo, existe uma relação inversa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável); Se r for nulo ou aproximadamente nulo, significa que não existe correlação linear.

Torna-se por isso necessário denotar que quando o coeficiente de correlação é 0 não há qualquer tipo de correlação entre as variáveis, quando é entre 0,01 e 0,19 estamos perante uma associação linear muito fraca, entre 0,20 e 0,39 a associação linear é fraca, entre 0,40 e 0,69 a associação linear é moderada, entre 0,70 e 0,89 a associação linear é forte e 0,90 e 1 a associação linear é muito forte (Tenreiro, 2008).

3.4 Caracterização da população

O estudo foi efetuado aos profissionais do Centro Médico Integrado e Residências Geriátricas, sendo a sua população total de 77 colaboradores, Do departamento onde foram distribuídos o questionário fazem parte 22 colaboradores. Responderam ao questionário 12 colaboradores, correspondendo a uma amostra de aproximadamente 54,55% inquiridos. No departamento inquirido, a amostra distribui-se da seguinte forma: Quadro Intermédio: 4, correspondendo a 33,3%; Administrativos: 5, correspondendo a 41,7%; Trabalhadores Manuais: 3, correspondendo a 25,0%. Da amostra selecionada, 83,3% pertencem ao sexo feminino, enquanto apenas 16,7% são do sexo masculino.

4. SUMÁRIO

No presente capítulo procedeu-se à contextualização e caracterização do estudo de caso aplicado ao Centro Médico Integrado e Residências Geriátricas. Foi feita uma breve referência à importância das atitudes e comportamentos na área da saúde. Posteriormente, relatou-se quais os objetivos e metodologia utilizada neste estudo, bem como quais os instrumentos de recolha de dados (estrutura dos questionários, variáveis e escalas usadas e análise de dados) e por fim uma breve caracterização da população.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS

1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo, encontra-se estratificada em variáveis sociodemográficas, tais como: Sexo; Idade; Estado Civil; Escolaridade; Género de Contrato; Categoria Profissional (Gráfico 1, 2, 3, 4, 5 e 6). Os seguintes gráficos, construídos pessoalmente, transcrevem em frequências relativas a informação referente a cada variável.

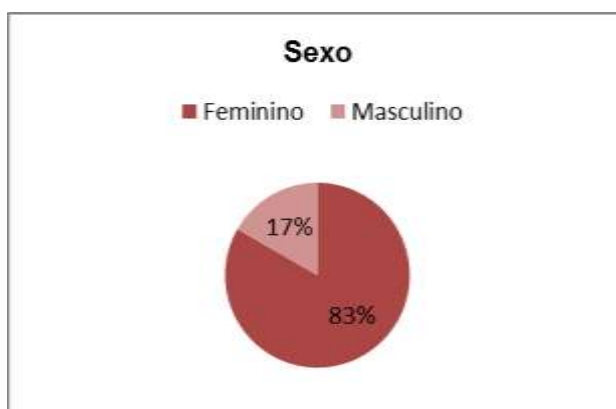


Gráfico 1 - Frequências Relativas da variável Sexo

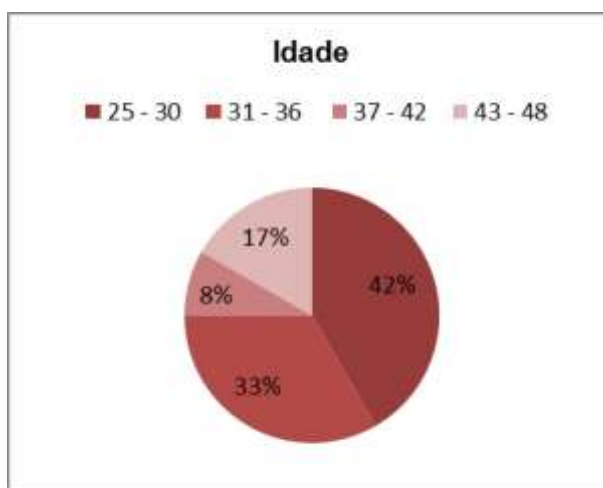


Gráfico 2 - Frequências Relativas da variável Idade

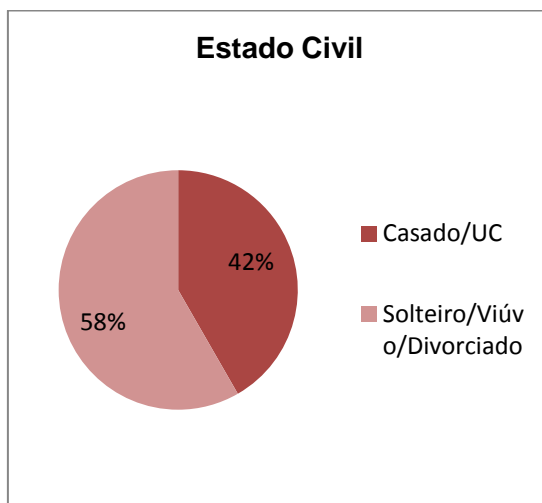


Gráfico 3 – Frequências Relativas do Estado Civil

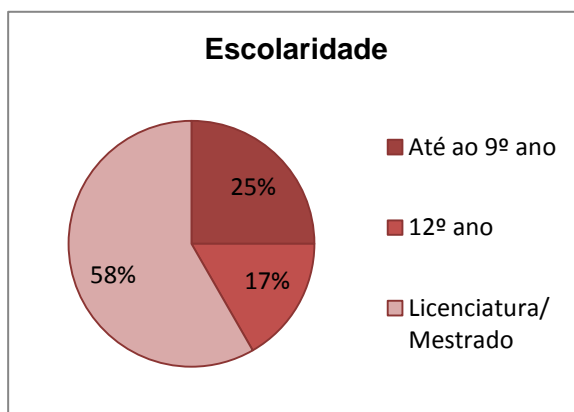


Gráfico 4 – Frequências Relativas da Escolaridade

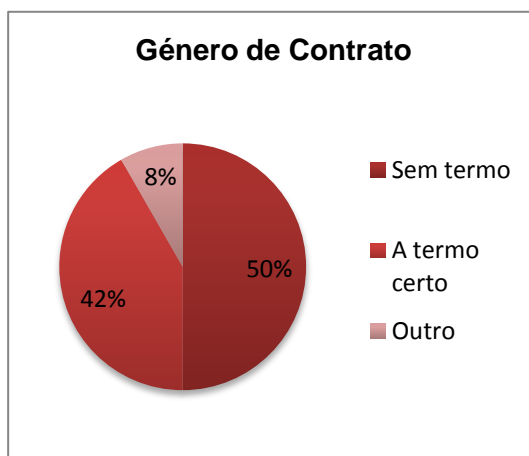


Gráfico 5 – Frequências Relativas do Género do Contrato



Gráfico 6 - Frequências Relativas da variável Categoria Profissional

2. ANÁLISE DE RESULTADOS

Através do questionário realizado e o conseqüente tratamento de dados no programa SPSS, será feita uma análise de modo a entender a forma como os indivíduos vêm a organização e a razão que os leva a ter certas atitudes e comportamentos. No questionário foi utilizada uma escala de 1 a 5 (1 Discordo Totalmente; 2 Discordo; 3 Não Concordo Nem Discordo; 4 Concordo; 5 Concordo Totalmente).

Ao nível da satisfação, foram avaliados os seguintes indicadores:

- Em geral, não gosto do meu trabalho;
- Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho;
- Em geral, gosto de trabalhar aqui.

Observa-se que as maiorias dos inquiridos se sentem satisfeitos no trabalho. Apesar dos resultados positivos, ainda existem bastantes trabalhadores que não se sentem satisfeitos no seu trabalho. É extremamente importante conseguir que os trabalhadores de uma organização estejam empenhados, dispostos a dar o seu melhor, alinhados com os objetivos organizacionais e motivados, e para que tal aconteça estes deverão estar satisfeitos com o trabalho (Tabela 1).

Jobsatisf

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,67	1	8,3	8,3	8,3
	3,00	4	33,3	33,3	41,7
	3,33	4	33,3	33,3	75,0
	3,67	3	25,0	25,0	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Tabela 1 – Frequência da dimensão Satisfação no Trabalho

Para analisar o Comprometimento Organizacional, foram usados os seguintes indicadores:

- Não sinto que faça parte integrante da minha organização;
- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim;
- Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização.

Como podemos constatar através da tabela, não existe um comprometimento organizacional relevante. Isto pode-se sentir pela fraca implementação de práticas de recursos humanos e com os baixos níveis de insatisfação (Tabela 2).

Commitment

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,33	2	16,7	16,7	16,7
	2,67	3	25,0	25,0	41,7
	3,00	4	33,3	33,3	75,0
	3,33	2	16,7	16,7	91,7
	4,00	1	8,3	8,3	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Tabela 2 – Frequência da dimensão Comprometimento Organizacional

Para avaliar o Stress foram utilizados os seguintes indicadores:

- Muitas vezes sinto que tenho demasiado stress no trabalho
- Preocupo-me muito com o meu trabalho fora das horas de serviço

- O meu trabalho é muito stressante

A dimensão Stress revela ter valores significativamente altos, ou seja, conclui-se que o ambiente organizacional pode não estar a ser o mais adequado. Cada vez as organizações exigem mais dos trabalhadores e oferecem menos contrapartidas, levando a níveis altos de Stress. O individuo deixa de se sentir bem dentro da organização e de dar o seu melhor (Tabela 3).

Stress					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,67	2	16,7	16,7	16,7
	3,33	2	16,7	16,7	33,3
	3,67	1	8,3	8,3	41,7
	4,33	6	50,0	50,0	91,7
	4,67	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Tabela 3 – Frequência da dimensão Stress

Para avaliar a dimensão do Comportamento Proactivo foram usados os seguintes indicadores:

- Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização
- Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira
- Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias

Apesar do baixo comprometimento com a organização e elevados níveis de stress, os trabalhadores continuam a ter comportamentos proactivos quer para com a organização, que para com os colegas de trabalho. Traduz-se assim, num aspeto positivo para a organização e da qual deveria tirar partido (Tabela 4 e 5).

Proorg

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	3,00	1	8,3	8,3	8,3
	3,67	1	8,3	8,3	16,7
	4,00	6	50,0	50,0	66,7
	4,33	1	8,3	8,3	75,0
	5,00	3	25,0	25,0	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Tabela 4 – Frequência da dimensão de Comportamentos Proactivos em direção à organização

Proself

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	3,00	1	8,3	8,3	8,3
	4,00	7	58,3	58,3	66,7
	4,33	1	8,3	8,3	75,0
	5,00	3	25,0	25,0	100,0
Total		12	100,0	100,0	

Tabela 5 – Frequência da dimensão de Comportamentos Proactivos em relação aos colegas

De forma a analisar os Comportamentos de Cidadania direcionados à organização foram utilizados os seguintes indicadores:

- Está atento a mudanças e progressos na organização
- Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização
- Demonstra lealdade para com a organização

Por fim, de forma a analisar os Comportamentos de Cidadania em direcionados aos colegas foram utilizados os seguintes indicadores:

- Ajuda colegas que faltaram
- Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho
- Ajuda os novos colegas a integrarem-se na empresa, embora isso não faça parte das suas obrigações

Outro ponto forte na organização, são Comportamentos de Cidadania Organizacional que demonstra ter níveis elevados. Como acontecia no Comportamento Proactivo, aqui também acontece que apesar dos níveis altos de Stress e Insatisfação no Trabalho, os trabalhadores continuam a preocupar-se com a organização e com os seus colegas (Tabela 6 e 7).

OCBI					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,75	1	8,3	8,3	8,3
	3,75	2	16,7	16,7	25,0
	4,00	8	66,7	66,7	91,7
	4,25	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Tabela 6 – Frequência da dimensão OCBI

OCBO					
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	2,50	1	8,3	8,3	8,3
	3,25	1	8,3	8,3	16,7
	3,50	1	8,3	8,3	25,0
	3,75	3	25,0	25,0	50,0
	4,00	5	41,7	41,7	91,7
	4,50	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

Tabela 7 – Frequência da dimensão OCBO

3. CORRELAÇÕES

De seguida, irá ser feita uma análise de dados, tendo em conta algumas das dimensões apresentadas no ponto 2.1 do segundo capítulo, com o intuito de perceber quais as dimensões que mais afetam o desempenho dos supervisores e dos trabalhadores na organização sob estudo e perceber se as suas atitudes e comportamento estão relacionadas ou não com esse desempenho. Neste ponto serão analisadas correlações entre as diversas dimensões selecionadas.

3.1 Práticas de RH e Satisfação no trabalho

A associação entre estas duas dimensões diz-nos se as práticas de RH implementadas na organização sob estudo, estão ou não relacionadas com a satisfação no trabalho.

Segundo os resultados apurados, a correlação entres estas dimensões, ainda que, estatisticamente relevante, é fraca positiva (Tabela 8). Assim sendo, conclui-se que, apesar de fraca, a correlação é positiva, ou seja, as variáveis variam no mesmo sentido. À medida que a organização aumentar a implementação das práticas de RH (como por exemplo desenvolvimento das capacidades humanas através de formações, motivação, feedback, sistemas de recompensas) a satisfação no trabalho também aumentará.

		HRM	jobsatisf
HRM	Correlação de Pearson	1	,229
	Sig. (2 extremidades)		,475
	N	12	12
jobsatisf	Correlação de Pearson	,229	1
	Sig. (2 extremidades)	,475	
	N	12	12

Tabela 8 - Correlação entre as Dimensões de Práticas de RH e a Satisfação no Trabalho

3.2 Stress, Satisfação no Trabalho e Desempenho

Qualquer que seja o âmbito de uma organização, quando os trabalhadores se sentem stressados, a probabilidade de se sentirem insatisfeitos é bastante grande, acabando por poder levar a um mau desempenho das suas funções. Como se pode constatar através dos resultados obtidos nesta investigação, há uma correlação positiva moderada entre o Stress sentido e o desempenho dos indivíduos, ou seja, o stress tem um impacto direto no desempenho dos indivíduos. Podemos também reter que há uma relação moderada entre as dimensões da satisfação e do desempenho. Pode-se concluir então que na organização sob estudo, a satisfação e o stress são fatores que influenciam o desempenho dos indivíduos (vide tabela 9).

		Correlações		
		stress	jobsatisf	TaskPerf
stress	Correlação de Pearson	1	,212	,480
	Sig. (2 extremidades)		,508	,114
	N	12	12	12
jobsatisf	Correlação de Pearson	,212	1	,595*
	Sig. (2 extremidades)	,508		,041
	N	12	12	12
TaskPerf	Correlação de Pearson	,480	,595*	1
	Sig. (2 extremidades)	,114	,041	
	N	12	12	12

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 9 – Correlação entre as Dimensões Stress, Satisfação no Trabalho e Desempenho

3.3 Comprometimento Organizacional e Turnover

O Comprometimento Organizacional avalia a ligação afetiva dos trabalhadores à organização. Este pode subdividir-se em três: Instrumental, traduz-se importância da compensação monetária para que um individuo se mantenha na organização; Normativo, sentimento de obrigação moral que um individuo tem para com a organização; e por fim Afetivo que se trata de uma ligação emocional que um individuo tem para com a sua organização, acreditando nos valores que esta transmite. Quando se observa um comprometimento organizacional afetivo, o

individuo está disposto a exercer um esforço extra em prol da organização sem nenhuma contrapartida, reduzindo assim o Turnover. Este, avalia a medida em que os trabalhadores procuram alternativas ao seu emprego atual.

Com a análise de dados pode-se observar, que na organização em estudo, há uma relação positiva fraca entre o CO e o Turnover (Tabela 10). Ou seja, dada a conjuntura económica do país, torna-se complicado um individuo ter um comportamento que leva à sua saída da organização. Isto pode explicar o facto de na organização sob estudo não haver uma forte correlação entre estas duas dimensões. Apesar de um indivíduo ter a intenção de sair da organização, este não o faz, acabando por prejudicar o seu comprometimento com esta.

		ITQ	commitment
ITQ	Correlação de Pearson	1	,348
	Sig. (2 extremidades)		,268
	N	12	12
commitment	Correlação de Pearson	,348	1
	Sig. (2 extremidades)	,268	
	N	12	12

Tabela 10 – Correlação entre as Dimensões de CO e Turnover

3.4 OCBO, OCBI e Satisfação no Trabalho

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional podem vir a contribuir para a eficácia e produtividade das organizações e para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais motivada. Quando um individuo se sente satisfeito com o seu trabalho e com a sua organização, acaba por desenvolver comportamento de cidadania em relação, quer à própria organização, quer com os seus colegas de trabalho. Estes comportamentos não são exigidos no papel, ou seja ocorrem de livre e espontaneamente a partir do individuo.

Pode-se então observar, que nesta organização, há uma correlação fraca positiva entre o OCBO e a satisfação no trabalho e em contra partida, há uma correlação moderada positiva entre o OCBI e a satisfação no trabalho (Tabela 11 e 12).

		OCBO	jobsatisf
OCBO	Correlação de Pearson	1	,424
	Sig. (2 extremidades)		,170
	N	12	12
Jobsatisf	Correlação de Pearson	,424	1
	Sig. (2 extremidades)	,170	
	N	12	12

Tabela 11 – Correlação entre as dimensões OCBO e Satisfação no Trabalho

		OCBI	jobsatisf
OCBI	Correlação de Pearson	1	,593*
	Sig. (2 extremidades)		,042
	N	12	12
Jobsatisf	Correlação de Pearson	,593*	1
	Sig. (2 extremidades)	,042	
	N	12	12

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 12 - Correlação entre as dimensões OCBI e Satisfação no Trabalho

3.5 Comportamentos Proativos e a Satisfação no Trabalho

Os Comportamentos Proativos traduzem-se na sua capacidade de um individuo criar e alterar o ambiente em seu redor, tomando iniciativa, antecipando soluções, melhorando e transformando as situações em que as pessoas se encontram.

Os comportamentos proativos podem-se direcionar à organização quando um individuo toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da organização; quando toma a iniciativa de adquirir conhecimentos úteis à sua organização; ou quando ajuda os colegas de trabalho a desenvolver ou a implementar novas ideias na organização) e ao individuo (quando toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira; toma a iniciativa de otimizar o seu trabalho de modo a ser bem sucedido no seu trabalho e na sua carreira). Níveis de satisfação

no trabalho mais altos, podem estar na origem dos trabalhadores terem mais comportamentos proativos, quer para benefício próprio, quer para benefício da organização.

Como resultado do estudo podemos analisar que há uma correlação fraca positiva entre as dimensões do comportamento proactivo direccionado à organização (Tabela 13) e a satisfação no trabalho, bem como entre as dimensões do comportamento proactivo relativamente ao individuo (Tabela 14) e a satisfação no trabalho.

		Proorg	jobsatisf
Proorg	Correlação de Pearson	1	,396
	Sig. (2 extremidades)		,203
	N	12	12
jobsatisf	Correlação de Pearson	,396	1
	Sig. (2 extremidades)	,203	
	N	12	12

Tabela 13 – Correlação entre as dimensões do Comportamento Proativo direccionado às organizações e a Satisfação no Trabalho

		Proself	jobsatisf
Proself	Correlação de Pearson	1	,422
	Sig. (2 extremidades)		,172
	N	12	12
jobsatisf	Correlação de Pearson	,422	1
	Sig. (2 extremidades)	,172	
	N	12	12

Tabela 14 – Correlação entre as dimensões do Comportamento Proativo relativamente ao individuo e a Satisfação no Trabalho

3.6 Auto eficácia, Satisfação no Trabalho e Desempenho

A autoeficácia é uma dimensão que permite avaliar: um indivíduo que acha que é capaz de atingir a maioria dos objetivos a que se proem, quando um individuo enfrenta tarefas difíceis e tem a certeza de que será capaz de as desempenhar; e em geral, quando este pensa é capaz de atingir objetivos que sejam importantes para ele. Quando um individuo se sente satisfeito no seu trabalho, este desempenha as suas funções mais eficaz e eficientemente, aumentando consequentemente os níveis de autoeficácia, traduzindo-se num individuo mais confiante e capaz.

Com este estudo observamos que há uma correlação moderada positiva entre a dimensão da Autoeficácia e a Satisfação no Trabalho e também com o Desempenho. Um individuo satisfeito no seu trabalho será mais ambicioso, corajoso e determinado. Podemos concluir que quanto mais satisfeito um individuo estiver com o seu trabalho maior será a sua auto eficácia (Tabela 15 e 16).

		SelfEff	Jobsatisf
SelfEff	Correlação de Pearson	1	,528
	Sig. (2 extremidades)		,077
	N	12	12
jobsatisf	Correlação de Pearson	,528	1
	Sig. (2 extremidades)	,077	
	N	12	12

Tabela 15 - Correlação entre as dimensões da Autoeficácia e o Satisfação no Trabalho

		SelfEff	TaskPerf
SelfEff	Correlação de Pearson	1	,719**
	Sig. (2 extremidades)		,008
	N	12	12
TaskPerf	Correlação de Pearson	,719**	1
	Sig. (2 extremidades)	,008	
	N	12	12

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 16 - Correlação entre as dimensões da Autoeficácia e o Desempenho

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após uma análise exaustiva de dados podemos concluir que a organização sob estudo encontra-se numa situação, que infelizmente acontece muito nos dias de hoje, em que a preocupação, por parte da gestão, em relação aos seus funcionários é quase inexistente. No entanto, verificou-se que os trabalhadores fazem um esforço para se dedicarem à organização através de comportamentos proactivos e de cidadania. No entanto, como verificado anteriormente, os níveis de Stress são bastante elevados. O grau de satisfação no trabalho também não é alto. Assim sendo, observa-se que não há grandes correlações significativamente fortes entre as dimensões estudadas. Concluindo, há uma necessidade urgente de dar a volta a esta organização, por exemplo através da implementação mais rigorosa de práticas de RH.

5. SUMÁRIO

Ao longo deste capítulo da análise de dados, procedeu-se a uma caracterização demográfica da amostra (análise de frequências relativas), apresentação e análise dos resultados (análise de tabelas de frequências), correlação entre as diversas dimensões estudadas e por fim, procedeu-se a uma discussão geral dos resultados.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

1. CONCLUSÃO GERAL ATITUDES E COMPORTAMENTOS NO TRABALHO

“Acabem com os meus recursos financeiros, acabem com os meus prédios, retirem a minha tecnologia, acabem com tudo... mas deixem a minha equipa de trabalhadores. Em quem eu investi, com quem trabalho, porque reconstruirei o meu Império outra vez". (Fonte: www.tiadro.com/newsletter/phases.html – Portal das Pessoas)

Após o estudo desta temática verifica-se que o ser humano é um dos recursos mais valiosos que uma organização pode ter. No entanto, dada a conjuntura económico e social que o nosso país atravessa, rara é a organização que apresenta condições de assegurar um emprego duradouro. Com Contratos Psicológicos cada vez mais frágeis, os trabalhadores têm vindo a ser explorados e em alguns casos até “escravizados” A falta de implementação de práticas RH, subvalorização do Contrato Psicológico e a falta de preocupação, por parte dos gestores, do bem-estar dos trabalhadores está na ordem do dia.

Assim, um dos principais desafios propostos a uma organização é a sua capacidade de encontrar e reter o potencial humano para atingir o sucesso. Cabe, então, ao gestor de RH elaborar estratégias e tomar decisões de forma a que a organização cresça e seja bem sucedida, combinando as necessidades individuais dos trabalhadores com as da organização. É nessa combinação das necessidades individuais dos trabalhadores com a organização, que cai em relevância as atitudes e comportamentos no trabalho.

Como se constatou ao longo desta investigação, cada vez mais conceitos como comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania; desempenho; comportamentos proactivos, stress e satisfação no trabalho têm vindo a destacar-se no sucesso das organizações. Sendo que quando um individuo se sente motivado e satisfeito no trabalho terá níveis de desempenhos muito superiores em relação a um outro individuo que apenas vá trabalhar para pagar contas, que não se sinta motivado e que veja o trabalho pura e simplesmente como uma obrigação.

O desempenho dos trabalhadores encontra-se intimamente associado à motivação e consequentemente à satisfação e ao bem-estar. No entanto é de notar que os

indivíduos não são todos iguais e por isso, são motivados por razões diferentes. Assim, é de extrema importância que o departamento de RH conheça os seus colaboradores de forma a perceber que práticas devem implementar de modo a atingir níveis de satisfação e desempenho superiores.

Com a elaboração desta investigação, baseada nas revisões bibliográficas sobre os temas das atitudes e comportamentos no trabalho e a gestão do contrato psicológico, foram atingidos os objetivos propostos inicialmente: entender a evolução das Atitudes e Comportamentos nas organizações, desde a Era Pré Industrial até aos dias de hoje. Perceber qual a importância da Gestão do Contrato Psicológico, das dimensões que influenciam a relação entre um supervisor e o trabalhador e ainda perceber quais as práticas de Recursos Humanos (RH) e os reflexos do bem-estar. Perceber, empiricamente, qual a relação entre diversas variáveis, tais como: satisfação no trabalho, desempenho, turnover, comprometimento com a organização, autoeficácia, entre outras.

2. CONTRIBUTOS DO ESTUDO E IMPLICAÇÕES

Os resultados ilustraram a aplicação prática de uma temática indispensável a qualquer organização. A Gestão de Atitudes e Comportamentos resulta da consciencialização da importância que este tema assume na organização em causa.

No presente estudo, identificaram-se algumas falhas, nomeadamente na implementação de práticas de RH e na Gestão do Contrato Psicológico. Neste sentido cabe à organização por um lado apostar em práticas de RH: formação, desenvolvimento de capacidades, planeamento, recrutamento, avaliação e motivação. E por outro lado apostar numa aproximação entre o trabalhador e o seu supervisor, criando um contrato recíproco baseado em perceções, expectativas, crenças, promessas e obrigações. Assim, reduzindo a insegurança de ambas as partes e preenchendo as lacunas existentes nesta relação.

Assim sendo, é essencial fomentar o bom ambiente na organização, tornando os trabalhadores mais próximos dos seus supervisores, de modo que todos juntos possam contribuir para o sucesso da organização

3. LIMITAÇÕES E TRABALHOS FUTUROS

Ao longo desta investigação, foram-se destacando algumas limitações.

Em primeiro lugar, a falta de colaboração da Gestão tornou-se o principal obstáculo a contornar, no sentido que me foi impossibilitada o acesso a informações importantes e determinantes para esta investigação;

Outra limitação foi a quantidade de indivíduos que se recusaram em participar na investigação, acabando por se tornarem numa amostra bastante pequena.

A falta de organização, também foi uma das grandes limitações, isto porque não havia funções específicas designadas a cada trabalhador. Todos faziam um pouco de tudo, o que se tornava, por vezes, difícil em ter algum tipo de orientação. Por sua vez, esta falta de organização levou que os questionários fossem preenchidos num espaço temporal bastante apertado, podendo ter afetado a qualidade da informação obtida para posterior análise.

Apesar destas limitações, esta investigação poderá levar a uma investigação mais aprofundada, e que ajude a organização e perceber quais são as suas principais falhas no aspeto humanístico. E consequentemente adotar as práticas necessárias para de forma a contornar os seus obstáculos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Belschak, Frank D. & Den Hartog, Deanne N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83. 475-498

Boselie, Paul; Paauwe, Jaap; Richardson, Ray. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407-1429.

Briscoe; Jon P. Douglas, T. Hall & DeMuth, Rachel (2005). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006) 30-37

Chaiken, S; Eagly. A.M, Atitude structure and function. IN: Higgins, E.T.; Kanganski, A.W (Ed) *Social psychology: Handbook of basic principles*, New York: Gilfor,1996. p. 269.

Chambel, M. J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.

De Faria, Paula Lobato. (2011). Saúde pública e crise: uma reflexão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 29(2), 97-99.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Flynn, N., 2002. Explaining New Public Management: The Importance of Context. In: *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, McLaughlin, K., S.O. Osborne and E. Ferlie (Eds.). Routledge, London.

Gibbons, J. & Woock, C. (2008). Evidence-based human resources: A primer and summary of current literature. The Conference Board. Retirado de <https://wpweb2.tepper.cmu.edu>

Gilder, Dick de & van den Heuvel, Henriette (1998). Career-Oriented Versus Team Oriented Commitment and Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5) 717-730

Guest, David (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 649-664

Hernandes, Anderson (2004). O perfil do profissional de bom sucesso no mundo moderno, p.11.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2005). *Social Psychology (4th edition)*. London: Prentice-Hall.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11 (3), 121-132.

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051.

LaPiere, R. T. (1934). Attitudes vs. Actions. *Social Forces*, 13, 230-237

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. P. Dunnette (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally.

Lynn, L.E., 1999. The new public management. *Gov. Finance Rev.*,

Marques, J. (2010). Uma história da gestão de recursos humanos. *Revista Dirigir*, 111, 20-23

Osborne, S.P.; Radnor, Z.; Nasi, G. / A New Theory for Public Service Management?: Toward a (Public) Service-Dominant Approach. In: American Review of Public Administration, Vol. 43, No. 2, 01.03.2013, p. 135-158.

Pollitt, C. and G. Bouckaert, 2000. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press, New York.

Pollitt, C., 1990. Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience. Basil Blackwell, Cambridge, MA.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2: 121-139.

Savickas, Mark L. & Profeli, Erik J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior 80, 661-673

Scheier et al (1994) - Distinguishing optimism from neuroticism: A Reevaluation of the Life orientation test. Journal of Personality and Social Psychology. 67 (6), 1063-1078

Simons et al (2007). Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity: Attitudinal Consequences, In Group Effects and "Trickle Down" Among Black and Non Black Employees. Journal of Applied Psychology. 92 (3), 650-665

Skinner, B. F. (1978). *O Comportamento Verbal*. Tradução organizada por M. P. Villalobos. São Paulo: Editora Cultrix. (Trabalho original publicado em 1957).

Skinner, B. F. (1985). *Sobre o Behaviorismo*. Tradução organizada por M. P. Villalobos. São Paulo: Editora Cultrix. (Trabalho original publicado em 1974).

Solomon, Michael R. (2008), *O comportamento do consumidor - Comprando, possuindo e sendo* - Sétima Edição, Bookman

Tims et al (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior. 80, 173-186

Torres; Cláudio, Neiva, Elaine (2011). *Psicologia Social: Principais temas e Vertentes*. p.179

Van de Vem, Cyril (2004). The Psychological Contract; a big deal? Behavioural Sciences Service Centre. Ministry of Defence. The Hague, The Netherlands.

Williams, Larry J. and Anderson, Stella E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Journal of Management, 17 (3) 601-617

Zhao, P., Yuan, Y. & Guo, Y. (2011). Brief analysis on human resources management in modern private enterprises. Asian Social Science, 7 (3), 232-236.

<http://orm.sagepub.com/cgi/content/abstract/4/1/62>

ANEXOS

Anexo 1. Principais atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Resultante do plano de estudos conducente à obtenção de grau de Mestre, foi realizado um estágio profissional objeto do presente relatório final.

O estágio foi realizado numa Clínica Médica Integrada e Residências Geriátricas no período compreendido entre 17 de Novembro de 2013 e 17 de Maio de 2014. A sua supervisão coube à Assistente Social, nomeada pela entidade acolhedora para o devido efeito, que programou e orientou todas as atividades realizadas. Apesar de ter realizado poucas atividades que iam de encontro às minhas expectativas, fui acolhida da melhor forma possível e tentei sempre esforçar-me por dar o melhor de mim e nunca os desiludir.

De seguida, é relatado de forma sucinta, as principais atividades desenvolvidas e a sua respetiva duração.

Novembro:

- Início do Estágio;
- Definição da Orientadora
- Familiarização com a Clínica e a Residência;
- Organização de Correspondência.

Dezembro:

- Continuação da Organização da Correspondência;
- Organização das pastas com os ficheiros dos utentes e dos residentes;
- Preparação com a Orientadora local da Festa de Natal Dos Residentes Geriátricos;
- Controlo dos registos no livro de ponto;

Janeiro

- Início do acompanhamento das relações estabelecidas entre a organização e os seus fornecedores;
- Organização da Correspondência;
- Organização documentação relativamente às contas bancárias;

- Controlo dos registos no livro de ponto.

Fevereiro

- Preparação com a Orientadora da festa temática do dia de S. Valentim
- Elaboração de Tabelas de Orçamentos;
- Fazer inventário de todo o material administrativo em falta e proceder à respetiva encomenda;
- Controlo dos registos no livro de ponto;

Março

- Organização, através de arquivo de diversos documentos e correspondências;
- Preparação da festa de Carnaval da organização;
- Controlo dos registos no livro de ponto;
- Acompanhamento das encomendas feitas.

Abril

- Construção de diversas tabelas em Excel com o intuito de comparação de preços de bens e serviços;
- Organização, através de arquivo de diversos documentos e correspondências;
- Controlo dos registos no livro de ponto.

Mai

- Acompanhamento das encomendas feitas;
- Organização, através de arquivo de diversos documentos e correspondências;
- Finalização do Estágio

Anexo 2 – Questionário Direcionado Aos Supervisores

Caro Participante,

A Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra está a realizar um estudo sobre atitudes e opiniões de trabalhadores de diversas empresas acerca de assuntos relacionados com o seu trabalho, a sua carreira, e a sua organização. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Não levará mais de 10 minutos.

Como o nosso assistente de investigação terá certamente informado, foi também entregue um questionário a um dos seus colaboradores. As questões que lhe colocamos aqui dizem respeito a esse colaborador(a) (_____), que nos deu permissão para lhe colocarmos algumas perguntas sobre o seu trabalho.

Este questionário é confidencial. O seu colaborador(a) não receberá a sua informação, uma vez que todas as respostas (as suas e as do seu colaborador(a)) são tratadas confidencial e anonimamente. De modo a garantir a confidencialidade solicito-lhe que entregue apenas o questionário preenchido ao nosso assistente de investigação, retirando a folha de rosto com a identificação do seu colaborador(a). Quaisquer dúvidas no preenchimento poderão ser esclarecidas pelo nosso assistente de investigação.

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deve assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a opção que pretende.

Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr^a Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra

Faculdade de Economia

Email: meganpedro@gmail.com

Muito obrigado pela sua participação

QUESTIONÁRIO

O meu Colaborador(a) e Eu

As afirmações seguintes deverão ser aplicadas ao seu colaborador(a) identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá assinalar, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o seu colaborador(a). Se tiver dúvidas no preenchimento contacte o nosso assistente de investigação. Muito obrigado pela sua colaboração.

Este colaborador(a)...	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
<i>(Escolha a opção apropriada)</i>					
1. Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Defende a organização de críticas feitas por outros empregados	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis ao sucesso no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gestão de Atitudes e Comportamentos no Trabalho

10.	Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou nessoais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	Ajuda os colegas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo ser bem-sucedido no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	É altamente qualificado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	Toma a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não lhe é solicitado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	É considerado um dos melhores no nosso setor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	É criativo e inteligente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Toma a iniciativa de ajudar os colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21.	É um perito na sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22.	Desenvolve novas ideias e conhecimento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23.	Toma a iniciativa de integrar os novos colaboradores na organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24.	Executa atempadamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25.	Cumprir todas as responsabilidades inerentes à sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26.	Desempenha bem as tarefas inerentes à sua função	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27.	Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28.	Cumprir integralmente os objetivos de desempenho que lhe são	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29.	Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30.	É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Anexo 3 – Questionário Direcionado aos Trabalhadores

Caro Participante,

--	--

A Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Levará entre 10 e 15 minutos.

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FDUC. Com a sua autorização, solicitaremos a opinião do(a) seu superior hierárquico relativamente à sua colaboração. **O seu superior hierárquico não terá acesso às suas respostas.** Do mesmo modo, as respostas do(a) seu superior hierárquico serão **igualmente confidenciais.** De modo a garantir a confidencialidade de todas as respostas pedimos-lhe que entregue o questionário preenchido directamente ao nosso assistente de investigação (**e não ao seu superior hierárquico**).

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deverá assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser a mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a que pretende. Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr^a Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra

Faculdade de Direito

Email: meganpedro@gmailco

Muito obrigado pela sua participação

QUESTIONÁRIO

O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal

A. SOBRE O SEU TRABALHO, A SUA ORGANIZAÇÃO E O SEU SUPERIOR HIERÁRQUICO

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho, na sua organização e em relação ao seu superior hierárquico. Por favor, indique em que medida concorda com cada uma delas.

(Escolha a opção apropriada)	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. O meu superior hierárquico pratica aquilo que prega	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. O meu superior hierárquico age de acordo com os valores que professa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Muitas vezes sinto que tenho demasiado stress no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. O meu superior hierárquico demonstra ter as prioridades de que fala	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Preocupo-me muito com o meu trabalho fora das horas de serviço	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Estou seriamente a considerar mudar de organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. Não me sinto emocionalmente ligado(a) à minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Se o meu superior hierárquico diz que vai fazer uma coisa, cumpre sempre	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Procuo desenvolver as minhas capacidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Procuo desenvolver-me profissionalmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. Procuo aprender coisas novas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. Tomo medidas para tornar o meu trabalho menos intenso mentalmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Procuo tornar o meu trabalho menos intenso emocionalmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. Faço a gestão do meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujos problemas me possam afetar emocionalmente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Peço ao meu superior hierárquico que me treine e ajude a desenvolver	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. Pergunto ao meu superior hierárquico se está satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Procuo inspiração junto do meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. Quando um projeto interessante aparece ofereço-me para participar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23. Quando há novos desenvolvimentos, sou sempre um do(a)s primeiros(a) a inteirar-me	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24. Quando não há muito para fazer no trabalho procuro começar novos projetos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25. Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
26. Tomo medidas de modo a realizar os meus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
27. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
28. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
29. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
30. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir sucesso pessoal no trabalho e carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
31. Tomo a iniciativa de integrar novos colegas no trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gestão de Atitudes e Comportamentos no Trabalho

32. Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
33. Tomo a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não me é solicitado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
34. As acções do meu superior hierárquico são consistentes com aquilo que diz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
35. O meu superior hierárquico cumpre as promessas que faz	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
36. Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
37. O meu superior hierárquico faz aquilo que diz que vai fazer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
38. Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
39. Se pudesse saia hoje da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
40. Quando o meu superior hierárquico promete uma coisa tenho a certeza de que	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
41. O meu trabalho é muito <i>stressante</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas são utilizadas na sua empresa.

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Recebo formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Tenho formação em áreas não directamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. Recebo regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. O meu salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras organizações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Os meus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Recebo regularmente informação sobre o meu desempenho do meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. A minha organização oferece-me a possibilidade de trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. A minha organização tem como política evitar despedimentos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gestão de Atitudes e Comportamentos no Trabalho

11.	Tenho autonomia para tomar decisões relativas ao modo como faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	A minha organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Trabalho integrado(a) numa equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	Onde trabalho há muito poucas diferenças de estatuto visíveis entre grupos de trabalhadores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	A minha organização tem procedimentos formais que me permitem reclamar de decisões que afectem o meu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17.	Controlo o modo como desempenho as minhas funções	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18.	A minha organização utiliza várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19.	Quando a minha organização recruta um novo colaborador(a) salienta as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20.	Tenho uma carreira bem definida na minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21.	Tenho possibilidades de promoção dentro da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22.	Tenho oportunidades de rodar e desempenhar funções diferentes de modo a desenvolver un conjunto mais alargado de competências	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
23.	A minha organização dá-me formação com o objectivo específico de desenvolver a minha capacidade de trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
24.	A minha organização gere a minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
25.	A minha organização encoraja-me a gerir a minha própria carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

B. SOBRE A SUA CARREIRA

1. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à sua carreira:

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Plenamente
1. Eu sou responsável pela minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gestão de Atitudes e Comportamentos no Trabalho

2. Aprecio a estabilidade inerente a trabalhar continuamente na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. As escolhas que faço na minha carreira têm por base as minhas prioridades pessoais e não as dos outros ou as da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Aprecio trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Em última análise, dependo de mim mesmo(a) para atingir os objetivos a que me proponho na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Sentir-me-ia muito perdido(a) se não pudesse continuar a trabalhar na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Pouco me importa o que os outros pensam das escolhas que faço na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Gosto de projetos que me permitam trabalhar com pessoas fora da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. Se a minha organização me oferecesse emprego para toda a vida nunca procuraria outra organização para trabalhar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. O que me importa é o modo como me sinto sobre o sucesso que tenho na minha carreira, não o que os outros pensam	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. Gosto de projetos que me permitam interagir com pessoas noutras	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13. Em geral tenho uma carreira independente e auto-gerida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14. Gostaria de poder trabalhar na mesma organização durante toda a minha	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15. O que eu considero ser a melhor opção para a minha é mais importante do que os outros pensam	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16. No passado procurei oportunidades para trabalhar fora da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17. Em geral, estou satisfeito(a) com a minha carreira até hoje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
18. A minha carreira é um dos aspetos mais importantes da minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
19. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objetivos de carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
20. As ambições que tenho na vida giram principalmente em torno da minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
21. Globalmente, estou satisfeito(a) com o progresso que fiz na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
22. A minha carreira tem um papel central na minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

2. As pessoas constroem as suas carreiras com base em argumentos diferentes. Ninguém é bom em tudo e cada um de nós tem os seus pontos fortes e menos fortes. Por favor indique em que medida considera ser forte nas seguintes competências:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Pouco forte	Mais ou menos forte	Forte	Muito forte	O meu ponto mais forte
1.	Pensar sobre como vai ser o meu futuro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Preparar-me para o futuro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Planear como atingir os meus objetivos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Decidir por mim próprio(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Contar sobretudo comigo mesmo(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Fazer o que é melhor para mim mesmo(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Procurar oportunidades para crescer como pessoa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Procurar soluções alternativas antes de fazer uma escolha	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Ponderar formas alternativas de fazer as coisas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Assegurar-me de que faço bem as coisas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

11.	Empregar todas a minhas capacidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	Desenvolver novas competências	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

C. SOBRE VOCÊ

1. Como é que se sente na sua vida? Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Se algo me pode correr mal, de certeza que vai correr mal	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4.	Estou satisfeito(a) com a minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Sou sempre otimista sobre o meu futuro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Raramente tenho expetativas de que as coisas me corram bem	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	De modo geral espero sempre que mais coisas positivas aconteçam do que coisas negativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8.	Raramente tenho expectativas de que coisas boas me aconteçam	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9.	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10.	Sou capaz de atingir a maioria dos objetivos a que me proponho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11.	Quando enfrento tarefas difíceis tenho a certeza de que serei capaz de as desempenhar	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12.	Em geral sinto que sou capaz de atingir objetivos importantes para mim	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
13.	Creio que serei capaz de ser bem-sucedido em qualquer objetivo a que me proponha	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
14.	Sou capaz de ultrapassar muitos obstáculos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
15.	Estou confiante de que sou capaz de desempenhar bem muitas tarefas diferentes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
16.	Em comparação com os outros, desempenho bem a maior parte das tarefas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
17.	Mesmo quando as coisas são difíceis, consigo ter bom desempenho	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
1.	Tenso(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2.	Preocupado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3.	Calmo(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Gestão de Atitudes e Comportamentos no Trabalho

4.	Relaxado(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5.	Deprimido(a)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6.	Triste	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7.	Otimista	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

1. **Sexo:** Masculino 1 Feminino 2

2. **Idade :** _____ anos

3. **Estado Civil:** Casado(a)/União de facto 1 Solteiro/viúvo/divorciado(a) 2

4. **Categoria Profissional:** Director de Empresa 1 Quadro Superior 2 Quadro intermédio

3 Administrativo 4 Trabalhador Não Qualificado/Manual 4 Outra? 5

Qual? _____

5. **Aproximadamente há quanto tempo está na sua empresa?** ____ Anos ____ Meses

6. **Em média quantas horas trabalha por semana?** _____ horas

7. **O seu contrato de trabalho é:** Sem termo (efectivo) 1 A termo incerto 2 A termo certo (a prazo) 3 Outro? 4 Qual? _____

8. **O seu contrato de trabalho é:** A tempo inteiro 1 A tempo parcial 2

9. **Você é:** Trabalhador por conta própria 1 Trabalhador por conta de outrem 2

Trabalhador independente 3

10. **O seu salário mensal (bruto) é:** Menos de 500€ 1 Entre 501€ e 1000€ 2 Entre 1001€ e 1500€ 3 1501€ e 2000€ 4 Entre 2001€ e 3000€ 5 Mais de 3001€ 6

11. **Habilitações Académicas:** Até ao 9º ano de escolaridade 1 12º ano 2 Ensino Superior 3

12. Nacionalidade: Portuguesa ₁ Outra ₂ Qual? _____

Mantenha-se em contacto connosco

A FEUC está a desenvolver um estudo sobre as atitudes dos trabalhadores face ao trabalho e à carreira e sobre as políticas de gestão das empresas na região centro de Portugal e gostaríamos, desde já, de o(a) convidar a participar. Para tal solicitamos-lhe que nos faculte um contacto de email (de preferência pessoal) para que o(a) possamos contactar no futuro onde quer que esteja. Gostaríamos igualmente de usar esse contato para o convidar para as apresentações de resultados que periodicamente fazemos na faculdade e para o informar sobre cursos e seminários gratuitos que poderá frequentar. Assumimos o compromisso de não divulgar o seu contacto com outras entidades. Não nos indique o seu nome de modo a manter a sua participação anónima e confidencial.

Sim, gostaria de continuar a participar e o meu email é _____

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.

Anexo 4 – Questionário direcionado ao responsável pelos RH

O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal

Caro Participante,

A Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra (FDUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores e organizações em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FDUC. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr^a Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra

Faculdade de Direito

Email: meganpedro@gmail.com

SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO

1. Em comparação com organizações no mesmo sector em Portugal como é que avalia:

	Muito abaixo da média	Abaixo da média	Na média para o sector	Acima da média	Muito acima da média
<i>(Escolha a opção apropriada)</i>					
1. O desempenho financeiro da sua organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. A produtividade da sua organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. A qualidade do produto ou serviço da sua organização 1 2 3 4 5

2. Qual a percentagem aproximada de trabalhadores na sua organização aos quais as seguintes políticas e práticas de gestão de recursos humanos se aplicaram nos últimos 12 meses?

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores...</i>	Percentagem (%)
1. Que recebeu formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das suas funções	
2. Que recebeu formação em áreas não directamente relacionadas com as suas funções	
3. Que recebeu regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da empresa	
4. Cujo salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras empresas	
5. Cujo desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	
6. Cujos aumentos salariais/promoções têm por base o seu desempenho	
7. Que receberam regularmente informação sobre o seu desempenho por parte do seu superior hierárquico	

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores... (Continuação)</i>	Percentagem (%)
8. Que tiveram a possibilidade de optar por trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	
9. Aos quais a organização ofereceu segurança no emprego	
10. Aos quais a organização aplicou uma política de evitar despedimentos	
11. Que dispuseram de autonomia para tomar decisões relativas ao modo como desempenharam o seu trabalho	
12. Percentagem de novas vagas que a organização procurou preencher internamente antes de recorrer a candidatos externos nos últimos 12 meses	
13. Que trabalharam integrados numa equipa	
14. Que tiveram oportunidades para expressar as suas opiniões junto dos seus superiores hierárquicos	
15. Que tiveram a possibilidade de utilizar procedimentos formais para reclamar de decisões que afectassem o seu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	
16. Que tiveram controlo sobre o modo como desempenharam as suas funções	
17. Percentagem de novos colaboradores que foram sujeitos a várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	

18.	Percentagem de novos colaboradores aos quais a organização fez questão de salientar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona na fase de seleção.	
19.	Que dispõem de uma carreira bem definida na organização	
20.	Que tiveram possibilidades de promoção dentro da minha organização	
21.	Que tiveram oportunidades de rodar e desempenhar diferentes funções de modo a desenvolver um conjunto mais alargado de competências	
22.	Aos quais a organização deu formação com o objectivo específico de desenvolver a sua capacidade de trabalhar em equipa	
23.	Cuja carreira foi gerida pela organização	
24.	Aos quais a organização encorajou a gerir a sua própria carreira	

2. Na minha organização trabalham _____ pessoas.

3. Qual o sector de actividade da sua organização? _____

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.

Anexo 4 – Funções Básicas da Gestão

FIGURA 1 - FUNÇÕES BÁSICAS DA GESTÃO SEGUNDO HENRY FAYOL

Planeamento Previsão de possíveis situações dentro da organização, através da criação de um plano de ação	Organização Organização do corpo social da empresa (Atribuição de responsabilidades, formação e seleção de gestores)	Comando O comando deve ser exercido pelos chefes e cada um só deve ser responsável pela unidade que está inserido	Coordenação Pôr em harmonia todos os atos da empresa de forma a facilitar o seu funcionamento e sucesso	Controlo Verificar se na organização tudo corre conforme o plano de ação adotado.
---	--	---	---	---

Anexo 5 - Supply Chain Management

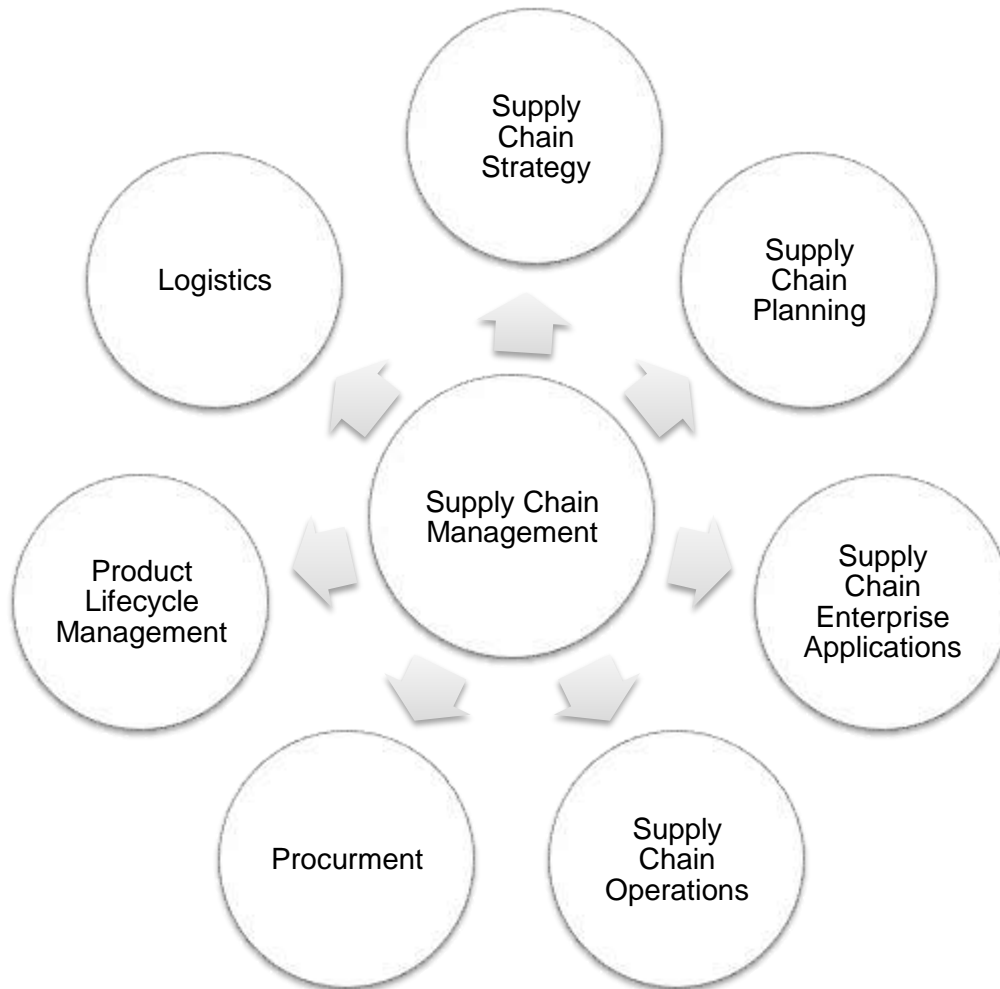


FIGURA 2 – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Anexo 6 – Lean Manufacturing

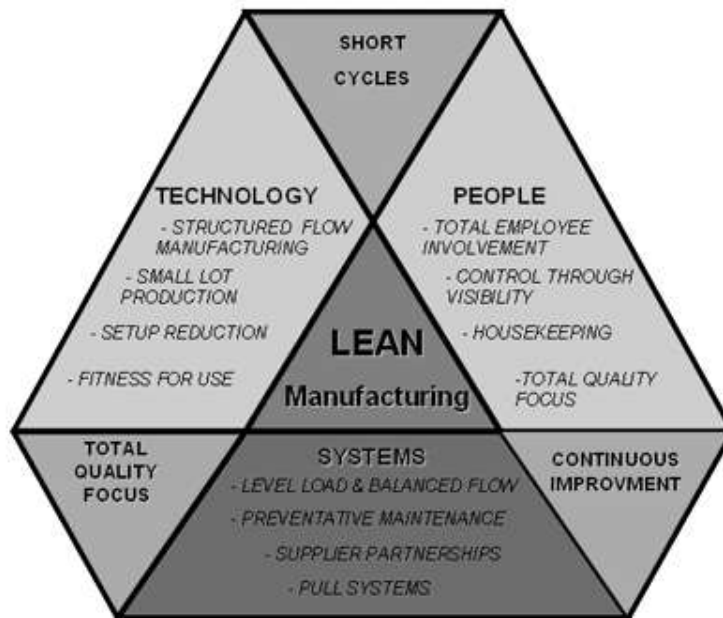


FIGURA 3 – LEAN MANUFACTURING

Anexo 7 - BETARI'S BOX

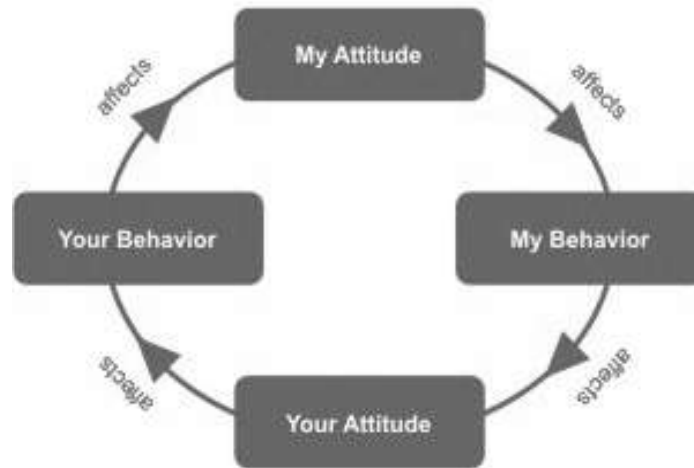


FIGURA 4 BETARI'S BOX

Anexo 8 – ABC Model



FIGURA 5 ABC MODEL

Anexo 9 – Fatores que influenciam o CO

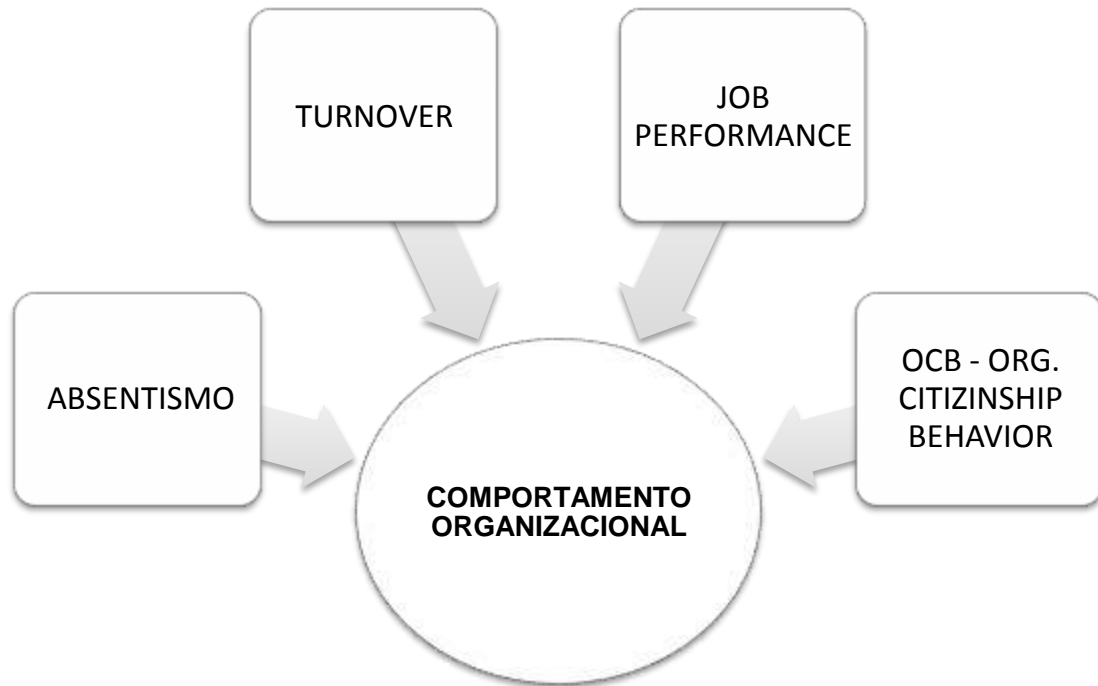


FIGURA 6 – FATORES QUE INFLUNCIAM O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL