



# 1



## Conferencia Ibérica de Gestión Estratégica del **Capital Humano**

*1.ª Conferência Ibérica  
em Gestão Estratégica  
de Capital Humano*

**2 · 3 marzo | março 2017**  
Instituto Politécnico de Tomar

*Livro de Resumos*  
*Libro de Resúmenes*





# 1

## Conferencia Ibérica de Gestión Estratégica del **Capital Humano**

*1.ª Conferência Ibérica  
em Gestão Estratégica  
de Capital Humano*

[www.cigech.ipt.pt](http://www.cigech.ipt.pt)

**CIGECH 2017**



# Ficha Técnica

## **CIGECH 2017**

1.ª Conferência Ibérica em Gestão Estratégica de Capital Humano

1.ª Conferencia Ibérica de Gestión Estratégica del Capital Humano

**Livro de Resumos . Libro de Resúmenes**

## **Edição . Edición**

IPT – Instituto Politécnico de Tomar,  
Campus Tomar, Quinta do Contador, Estrada da Serra,  
2300-313 Tomar, Portugal

E-mail: geral@ipt.pt . Tel. +351 249 328 100 . Fax +351 249 328 186 . www.ipt.pt

© 2017, os autores . © 2017, los autores

## **Coordenação Editorial . Coordinación Editorial**

Isabel Ferreira

## **Tradução das Comunicações Orais . Traducción de Comunicaciones Orales**

Os autores . Los autores

## **Layout, Paginação e Arte Final . Diseño, Paginación y Arte Final**

Gabinete de Comunicação e Imagem IPT, Ana Junça e Isabel Ferreira

## **Data de Publicação . Fecha de Publicación**

março de 2017 . marzo 2017

## **Depósito Legal**

421338/17

## **ISBN**

978-989-8840-06-6

## Índice . Índice

<b>Nota Introdutória</b> Nota Introdutoria	5
<b>Comissão Científica</b> Comité Científico	7
<b>Comissão Organizadora</b> Comité Organizador	8
<b>Programa Geral</b> Programa General	9
<b>Programa Comunicações Orais / Posters</b> Programa Comunicaciones Orales / Posters	11
<b>Oradores Convidados / Resumo da Comunicação</b> Oradores Invitados / Resumen de la Ponencia	15
<b>Comunicações Orais / Posters</b> Comunicaciones Orales / Posters Gestão da diversidade Gestión de la diversidad	27
<b>Comunicações Orais / Posters</b> Comunicaciones Orales / Posters Estratégias de desenvolvimento e práticas de gestão de recursos humanos Las estrategias de desarrollo y las prácticas de gestión de recursos humanos	49
<b>Comunicações Orais / Posters</b> Comunicaciones Orales / Posters Qualidade de vida no trabalho Calidad de vida en el trabajo	85
<b>Comunicações Orais / Posters</b> Comunicaciones Orales / Posters Relações interpessoais e laborais em contexto organizacional Las relaciones interpersonales y laborales en las organizaciones	138
<b>Índice Autores e Coautores</b> Indice Autores y Coautores	173



## Nota Introdutória . Nota Introdutória

Bem-vindo à 1.ª Conferência Ibérica em Gestão Estratégica de Capital Humano (CIGECH) organizada pelo Instituto Politécnico de Tomar (IPT).

A 1.ª CIGECH decorrerá em Tomar, de 2 a 3 de março de 2017, e contará com a presença de especialistas do meio académico e do meio empresarial que desenvolvem a sua atividade em áreas associadas à gestão do capital humano. A Conferência contará com: Sessões Plenárias, Comunicações Convidadas, Comunicações Orais, Sessão de Posters e Workshops.

A Comissão Organizadora da CIGECH selecionou para a 1.ª edição as seguintes áreas:

- Estratégias de desenvolvimento e práticas de gestão de recursos humanos;
- Gestão da diversidade;
- Qualidade de vida no trabalho;
- Relações interpessoais e laborais em contexto organizacional.

Temos parceria com as revistas científicas e técnico-científicas: Revista *Segurança Comportamental*; Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace (RACEF); e Revista *Superavit: Revista de Gestão & Ideias* (Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar).

É com muito prazer que vos acolhemos em Tomar, desejando uma excelente Conferência.

A Comissão Organizadora da CIGECH

Bienvenido a la 1.ª Conferencia Ibérica de Gestión Estratégica del Capital Humano (CIGECH), organizada por el Instituto Politécnico de Tomar (IPT).

La 1.ª CIGECH se celebrará en Tomar el 2 - 3 de marzo de 2017 contará con la presencia de reputados expertos del mundo académico y del entorno empresarial que desarrollan su actividad en las áreas asociadas a la gestión del capital humano. Esta Conferencia consistirá de sesiones plenarias, comunicaciones invitadas, comunicaciones orales, presentaciones en forma de carteles y de workshops.

El Comité Organizador de la CIGECH tratará en esta 1.ª edición las siguientes áreas:

- Las estrategias de desarrollo y las prácticas de gestión de recursos humanos;
- Gestión de la diversidad;
- Calidad de vida en el trabajo;
- Las relaciones interpersonales y laborales en las organizaciones.

Colaboración con revistas científicas y técnicas: Revista *Segurança Comportamental*; Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace (RACEF); y Revista *Superavit: Revista de Gestão & Ideias* (Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico de Tomar).

Es con gran satisfacción les damos la bienvenida en Tomar, con el deseo de una gran Conferencia.

El Comité Organizador de la CIGECH

## **Comissões . *Comités***

### **Comissão Científica . Comité Científico**

<b>Aline Lima-Nunes</b>	U. Federal Campina Grande-Paraíba
<b>Alma M.ª Rodríguez-Sánchez</b>	Universitat Jaume I
<b>Ana Junça</b>	IPTomar
<b>Ana Loureiro</b>	U. Lusófona
<b>Ana Patrícia Duarte</b>	ISCTE-IUL
<b>António José Almeida</b>	IPSetúbal
<b>Carla Carvalho</b>	UC – FPCE
<b>Carlos Gomes de Oliveira</b>	ISEC - Lisboa
<b>Cláudia Ramos</b>	IPSetúbal
<b>Cristina Queirós</b>	UP – FPCE
<b>Daniel Gomes</b>	IPCoimbra
<b>Emília Telo</b>	Autoridade para as Condições do Trabalho
<b>Fátima Lobo</b>	U. Católica Portuguesa - Braga
<b>Fátima Rodrigues</b>	Caixa Económica Montepio Geral
<b>Fernando Lara Ortega</b>	Universidad de Burgos
<b>Filipa Castanheira</b>	U. Nova de Lisboa
<b>Francisco Cesário</b>	ISPA
<b>Francisco Gil</b>	Universidad Complutense - Madrid
<b>Helena Marujo</b>	ISCSP
<b>Isabel Mª Martínez Martínez</b>	Universitat Jaume I
<b>Joan Boada-Grau</b>	Universitat Rovira i Virgili - Tarragona
<b>João Areosa</b>	CICS.NOVA
<b>João Pedro Tomaz</b>	ISLA-Leiria; CEG-IST; GP2/CIn/UFPE
<b>João Pissarra</b>	ISCTE-IUL
<b>Jorge Correia Jesuíno</b>	ISCTE-IUL
<b>José Neves</b>	ISCTE-IUL
<b>Lisete Mónico</b>	UC – FPCE
<b>Manuela Faia Correia</b>	U. Lusíada
<b>Maria Amélia Marques</b>	IPSetúbal
<b>Maria José Chambel</b>	FPCE-UL
<b>Miguel Lopes</b>	ISCSP
<b>Miguel Pina e Cunha</b>	U. Nova de Lisboa

<b>Neuza Ribeiro</b>	IPLeiria
<b>Orazio Licciardello</b>	Università di Catania
<b>Paulo Renato Lourenço</b>	UC – FPCE
<b>Paulo Vitória</b>	U. Beira Interior
<b>Pedro Cantinho Pereira</b>	ISMAT – Portimão
<b>Pedro R. Gil-Monte</b>	Universitat Valencia
<b>Rita Mourão</b>	ISCTE-IUL
<b>Rita Rueff Lopes</b>	ESADE – Barcelona
<b>Rita Silva</b>	Universidade de S. José - Macau
<b>Sara Ramos</b>	ISCTE-IUL
<b>Sónia P. Gonçalves</b>	IPTomar
<b>Teresa Esteves</b>	ISGB
<b>Vitor Hugo Silva</b>	ISCTE-IUL

## **Comissão Organizadora (IPT) . Comité Organizador (IPT)**

**Ana Junça Silva**

**Isabel Ferreira (co-coordenadora)**

**Maria Alexandra Carvalho**

**Maria Graciete Honrado (coordenadora)**

**Paula Almeida**

**Sílvio Brito**

**Sónia P. Gonçalves**

## **Colaboração . Colaboración**

**Centro de Informática e Sistemas IPT**

**Gabinete de Comunicação e Imagem IPT**

## **Voluntários . Voluntarios**

**Elisabete Mendes Carvalho**

**Joana Silva Conde Lopes**

**Maria João Raposo Bernardo**

**Marta Sofia Carreiro Fernandes**

**Pedro Matos Santos**

**Ruben Alexandre Vicente Serra**

**Sofia Silva Conde Lopes**

## Programa Geral . Programa General

	2 março	2 marzo
<b>AUDITÓRIO DOUTOR JOSÉ BAYOLO PACHECO DE AMORIM</b>		
08h30	Receção e acreditação Sessão de abertura <b>Eugénio Almeida</b> Presidente do Instituto Politécnico de Tomar <b>Francisco Carvalho</b> Diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar <b>Graciete Honrado</b> Diretora do Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional <b>Anabela Freitas</b> Presidente da Câmara Municipal de Tomar	Recepción y acreditación Sesión de apertura <b>Eugénio Almeida</b> Presidente do Instituto Politécnico de Tomar <b>Francisco Carvalho</b> Diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar <b>Graciete Honrado</b> Diretora do Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional <b>Anabela Freitas</b> Presidente da Câmara Municipal de Tomar
09h00		
09h30	Comunicação Convidada <b>Jorge Correia Jesuíno</b> Capital Humano. Contornos do conceito	Comunicación Invitada <b>Jorge Correia Jesuíno</b> Capital Humano. Contornos do conceito
10h15	Comunicação Convidada <b>José M.ª Peiró Silla</b> Bienestar de los trabajadores y desempeño eficaz: ¿Sinergia o antagonismo?	Comunicación Invitada <b>José M.ª Peiró Silla</b> Bienestar de los trabajadores y desempeño eficaz: ¿Sinergia o antagonismo?
11h00	Coffee Break	Descanso
11h15	<b>Posters</b>	<b>Posters</b>
11h30	Comunicações Orais Sessão 1	Comunicaciones Orales Sesión 1
13h00	Almoço	Almuerzo
14h30	Comunicação Convidada <b>Sara Falcão Casaca</b> As mulheres e liderança das empresas: o que esconde o teto de vidro?	Comunicación Invitada <b>Sara Falcão Casaca</b> As mulheres e liderança das empresas: o que esconde o teto de vidro?
15h15	<b>Sónia P. Gonçalves</b> Projeto Rh. Pt. Survey - Inquérito Nacional RH Multi Institucional	<b>Sónia P. Gonçalves</b> Projeto Rh. Pt. Survey - Inquérito Nacional RH Multi Institucional
15h30	<i>Workshops</i>	<i>Workshops</i>
16h30	Programa Social <b>Visita a Monumento e Jantar</b>	Programa Social <b>Visitar el Monumento y la Cena</b>

**3 março****3 marzo****AUDITÓRIO DOUTOR JOSÉ BAYOLO PACHECO DE AMORIM**

09h30	Comunicação Convidada <b>Carlos M. Alcóver de la Hera</b> Trabajo sostenible: envejecimiento, discapacidad y el futuro de la vida laboral	Comunicación Invitada <b>Carlos M. Alcóver de la Hera</b> Trabajo sostenible: envejecimiento, discapacidad y el futuro de la vida laboral
10h30	Coffee Break	Descanso
11h00	Comunicações Oraís Sessão 2A   2B	Comunicaciones Orales Sessão 2A   2B
13h00	Almoço	Almuerzo
14h30	Comunicação Convidada <b>Miguel Pina e Cunha</b> As organizações como processos paradoxais	Comunicación Invitada <b>Miguel Pina e Cunha</b> As organizações como processos paradoxais
15h30	Comunicações Oraís Sessão 3A   3B	Comunicaciones Orales Sessão 3A   3B
16h45	Coffee Break	Descanso
17h00	Atribuição prémio à melhor comunicação Poster	Asignación del premio a la mejor comunicación en Poster
17h15	Mesa redonda <b>Desafios GRH 2030</b> <b>Moderador - Pedro Branco</b> (Executive Director, NextMove) <b>Luís Pedro Andrade Correia Botelho</b> (Vice-Presidente Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas) <b>Manuel Sousa Antunes</b> (Presidente Fórum Pessoas e Organizações-Pessoas@2020) <b>Maria João Henriques</b> (Diretora RH Município de Tomar) <b>Paulo Santos</b> (Diretor RH da RENOVA, S.A.) <b>Samuel Santos Pereira</b> (Diretor Adjunto do Centro de Emprego e Formação do Médio Tejo)	Mesa redonda <b>Desafios GRH 2030</b> <b>Moderador - Pedro Branco</b> (Executive Director, NextMove) <b>Luís Pedro Andrade Correia Botelho</b> (Vice-Presidente Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas) <b>Manuel Sousa Antunes</b> (Presidente Fórum Pessoas e Organizações-Pessoas@2020) <b>Maria João Henriques</b> (Diretora RH Município de Tomar) <b>Paulo Santos</b> (Diretor RH da RENOVA, S.A.) <b>Samuel Santos Pereira</b> (Diretor Adjunto do Centro de Emprego e Formação do Médio Tejo)
18h00	Encerramento Comissão Organizadora Diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar	Sesión de Clausura Comissão Organizadora Diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar

## Programa Comunicações Orais / Posters . Programa Comunicaciones Orales / Posters

2 março . 2 marzo

### AUDITÓRIO DOUTOR JOSÉ BAYOLO PACHECO DE AMORIM

#### Comunicações Orais / Comunicaciones Orales

Sessão 1

**Moderador: Sílvio Brito**

11h30 A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DOS JOVENS  
LICENCIADOS

**António José Almeida e Natália Alves**

11h45 AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO, O CONFLITO  
TRABALHO-FAMÍLIA E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES:  
A MODERAÇÃO PELO GÉNERO

**Vânia Sofia Carvalho, Maria José Chambel e Mariana Neto**

12h00 DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NO TRABALHO: DEMASIADO  
PARECIDOS PARA SEREM DIFERENTES?

**Inês Sousa e Sara Ramos**

12h15 DIVERSIDADE NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO  
PARA O DIAGNÓSTICO E PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE

**Mafalda Visitação, Mariana Correia, Joana Alexandre e Sara Ramos**

12h30 SERVIÇO TURÍSTICO E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE:  
UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL JOSÉ RÉGIO

**Luís Grades, Eunice Lopes e Cláudia Morgado**

13h00 Almoço / Almuerzo

#### Workshops

15h30 Análise de dados com o SPSS nas Ciências do Comportamento  
**Luís Grilo**  
AUDITÓRIO Q 102

15h30 Escrita Científica  
**Sónia P. Gonçalves**  
AUDITÓRIO DOUTOR JOSÉ BAYOLO PACHECO DE AMORIM

15h30 Gamification: conceitos e aplicações  
**Célio Marques**  
SALA O 101

3 março . 3 marzo

**AUDITÓRIO DOUTOR JOSÉ BAYOLO PACHECO DE AMORIM**

**Comunicações Orais / Comunicaciones Orales**

	<b>Moderador: Paula Almeida</b> Sessão 2A
11h00	IMPACTO DA RESPONSABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA INTENÇÃO DE CANDIDATURA: CONTRIBUTOS DA PERCEÇÃO DE AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO E DA ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL <b>Vítor Hugo Silva, Ana Patrícia Duarte, Eduardo Simões e José Gonçalves das Neves</b>
11h15	A PERCEÇÃO DE SUPORTE E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: A SUA IMPORTÂNCIA NA RETENÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS <b>Nádia Costa e Francisco Cesário</b>
11h30	PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: EXPLORANDO O EFEITO GERACIONAL <b>Ana Moreira e Francisco Cesário</b>
11h45	A APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA NO ESPAÇO EUROPEU: PROPOSTA DE UM OBSERVATÓRIO <b>Célio Gonçalo Marques, Etelberto Costa, Adelinda Candeias, Anícia Trindade, Vanda Vieira, Cristina Reis e Herculano Rebordão</b>
12h00	GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS E CONTROVÉRSIAS <b>Manuela Faia Correia e Teresa Esteves</b>
13h00	Almoço / Almuerzo

**Comunicações Orais / Comunicaciones Orales**

	<b>Moderador: Ana Junça</b> Sessão 3A
15h30	VÍCIO DE TRABALHO: O PERFIL CHAMAMENTO-CARREIRA E O IMPACTO MEDIADOR DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS <b>Liliana Pitacho, Patrícia Palma e Pedro Correia</b>
15h45	TENSÃO LABORAL E EXPERIÊNCIAS DE RECUPERAÇÃO NO COMÉRCIO TRADICIONAL NOS DISTRITOS DE BRAGA E VIANA DO CASTELO <b>Fátima Lobo e Sandro Marinho</b>
16h00	RESILÊNCIA E PRESENTISMO EM ENFERMEIROS PORTUGUESES E BRASILEIROS <b>Cristina Queirós, Elisabete Borges, Margarida Abreu, Silmar Silva, Fábio Silva, Patrícia Baptista e Vanda Felli</b>
16h15	MINDFULNESS EM CONTEXTO DE TRABALHO: ESTUDO DOS SEUS MECANISMOS DE AÇÃO <b>Cláudia Ramos e Sónia P. Gonçalves</b>
16h30	TOPOFILIA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS RESTAURADORAS DA QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO <b>Fátima Lobo e Oladele Ogunseitan</b>
16h45	

3 março . 3 marzo

AUDITÓRIO Q 102

Comunicações Orais / Comunicaciones Orales

**Moderador: Sónia P. Gonçalves**

Sessão 2B

11h00 A CAPTURA DE MOMENTOS NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL PARA O ESTUDO DE EVENTOS DIÁRIOS NO TRABALHO, ENGAGEMENT E BEM-ESTAR

**Ana Junça-Silva, António Caetano e Rita Rueff Lopes**

11h15 INFLUÊNCIA DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NA ATITUDE E EMOÇÕES DOS PROFESSORES

**Neuza Ribeiro, Patrícia Mamede e Daniel Gomes**

11h30 IMPACTO SOCIAL E VALOR SOCIAL PERCEBIDOS E ENGAGEMENT NO TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DO JOB CRAFTING

**Alda Santos, Maria José Chambel e Filipa Castanheira**

11h45 SOBREQUALIFICAÇÃO: QUAL O EFEITO SOBRE O ENGAGEMENT E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO?

**Francisco Cesário e Maria Street Almeida e Silva**

12h00 IMPACTO DO GÉNERO NOS PADRÕES DE CARREIRA

**Fátima Rodrigues**

13h00 Almoço / Almuerzo

Comunicações Orais / Comunicaciones Orales

**Moderador: Graciete Honrado**

Sessão 3B

15h30 A LITERACIA MEDIÁTICA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS: O INVESTIMENTO AO NÍVEL DO ENSINO SUPERIOR

**Rita Monteiro Mourão, Sandra Miranda e Gisela Gonçalves**

15h45 AS MOTIVAÇÕES DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS DE AGÊNCIA E O SEU CONTRIBUTO PARA O ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

**Sílvia Lopes e Maria José Chambel**

16h15 COMPROMETIMENTO E TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO: UMA VISÃO MULTIDIMENSIONAL

**Armanda Antunes e José Luís Nascimento**

16h30 COMUNICAÇÃO DIGITAL ORGANIZACIONAL: AS PERCEÇÕES SOBRE A INTRANET NUMA AUTARQUIA

**Karen Souto e Maria Amélia Marques**

16h45

**ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO  
E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO  
Y LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

A AVALIAÇÃO 360° E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
CRIAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE

**Rita Monteiro Mourão, Sandra Miranda e Gisela Gonçalves**

EFEITO DA PERFORMANCE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES NA ATRAÇÃO DE FUTUROS  
COLABORADORES

**Ana Patrícia Duarte, Daniel Roque Gomes e José Neves**

O EFEITO DA MEDIAÇÃO DA PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO  
ENTRE A SATISFAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS  
E A INTENÇÃO DE TURNOVER

**Ana Patrícia Duarte, Daniel Roque Gomes e José Gonçalves Neves**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

BURNOUT, STRESS, ANSIEDADE E DEPRESSÃO EM FUNCIONÁRIOS AUTÁRQUICOS

**Jorge Negreiros, Cristina Queirós e Iolanda Braga Pereira**

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM A QWLS

**Jorge Sinval, Cristina Queirós, Sonia Pasian e João Marôco**

BURNOUT E ENGAGEMENT EM PROFISSIONAIS DA FERROVIA

**Sérgio Fonseca, Vítor Martins e Cristina Queirós**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E LABORAIS EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

LIDERAR EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: DO DESENHO DE PERFIS DE  
ATUAÇÃO EM CONTRASTE À EFICÁCIA PERCEBIDA DO LÍDER

**Daniel Roque Gomes, Mariana Martins e Sofia Silva**

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

**Neuza Ribeiro, Marcelo Bezerra e Eva Ramalho**

UM DIÁLOGO QUE ANTECEDE A PESQUISA: A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM  
NA INVESTIGAÇÃO

**Geni de Sales Dornelles e Vinicius Dornelles Valent**

ÉTICA DO DIÁLOGO E COMUNIDADE AUTÓNOMA: ESTRATÉGIA PÓS-MODERNA  
NAS COMUNICAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

**Geni de Sales Dornelles**

## Oradores Convidados . Oradores Invitados



### **Carlos María Alcover de la Hera**

Licenciado e Doutor em Psicologia pela Universidade Complutense de Madrid. Professor Titular de Psicologia Social, Departamento de Psicologia, Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade Rei Juan Carlos (Madrid, Espanha). Principais linhas de investigação: Processos e fenómenos grupais; Equipas de trabalho e trabalho em equipa; Contrato psicológico; Consequências psicossociais da pré-reforma; Mediação e resolução de conflitos. Publicou livros e artigos em revistas internacionais e nacionais. É autor e coautor de nove monografias e manuais sobre Psicologia dos Grupos, Psicologia do Trabalho e das Organizações, Contrato psicológico, etc. Coordenador da Equipa de Investigação IN-PSITRO/SOC (Investigação em Psicologia do Trabalho e das Organizações e Psicologia Social). Faz parte de diferentes grupos de investigação em projetos nacionais e internacionais.

Licenciado y Doctor en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor Titular de Psicología Social, Departamento de Psicología, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad Rey Juan Carlos (Madrid, España). Principales líneas de investigación: Procesos y fenómenos de grupo; equipos y el trabajo en equipo; contrato psicológico; consecuencias psicossociales de la jubilación anticipada; mediación y resolución de conflictos. Ha publicado libros y artículos en revistas internacionales y nacionales. Es autor y coautor de nueve monografías y manuales sobre Psicología de los Grupos de Trabajo, la Psicología de las Organizaciones, contrato psicológico, etc. Coordinador del Equipo de Investigación IN-PSITRO/SOC (Investigación en Psicología del Trabajo y Psicología Organizacional y Social). Además, participa en diferentes grupos de investigación en proyectos nacionales e internacionales.

### **TRABAJO SOSTENIBLE: ENVEJECIMIENTO, DISCAPACIDAD Y EL FUTURO DE LA VIDA LABORAL**

**Carlos María Alcover**

Universidad Rey Juan Carlos - Madrid

carlosmaria.alcover@urjc.es

Una de las consecuencias más relevantes del progresivo envejecimiento de la población son los cambios de orientación de las etapas medias y finales de la carrera profesional y la necesidad de prolongar la vida laboral más allá de las edades habituales de jubilación, lo que plantea un debate de gran trascendencia para los estados, las sociedades, las organizaciones y las personas, al afectar a los sistemas de pensiones y de protección social, a la organización del trabajo y la gestión de las organizaciones, a la salud y al bienestar de las personas mayores y a la cohesión y la solidaridad intergeneracionales. Sin embargo, ¿es factible y éticamente válido plantear una larga vida laboral para todo el mundo, con independencia de su edad, su estado de salud, su posible discapacidad o su situación familiar?

Para tratar de dar respuesta a esta cuestión, es importante enfocar la prolongación de la vida laboral como un proceso dinámico, resultante de la interacción de múltiples variables y contingente a la situación personal y laboral de cada trabajador/a. Para ello se presenta un modelo basado en el concepto de *trabajo sostenible*, que alude a la percepción de la capacidad de trabajo de una persona en función de los recursos valorados de los que dispone o a los que tiene acceso, de su identidad, su orientación motivacional y el clima de edad en la organización, y de su percepción de autoeficacia laboral y personal. El modelo presentado supone un intento de integración con teorías sólidas y ampliamente aplicadas a los ámbitos laborales y organizacionales, la consideración de factores antecedentes en términos de cuatro tipos de recursos, la inclusión de variables mediadoras y moderadoras, y la consideración de cuatro tipos de variables de resultado (actitudes laborales, resultados y logros, bienestar y salud psicosocial y decisiones de carrera). Con ello se presenta un modelo que puede ser útil en la consideración y valoración de la capacidad de trabajo de las personas mayores y en sus decisiones acerca de jubilarse o mantener la actividad laboral.

## Oradores Convidados . Oradores Invitados



**Jorge Correia Jesuino**

PhD em Sociologia pela Universidade Técnica de Lisboa. Professor Emérito do Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL) Portugal. Doutor Honoris Causa pela Universidade Federal do Paraíba (UFPB) Brasil. Ao longo da sua vida dedicou-se ao ensino e pesquisa em Comportamento Organizacional e Representações Sociais. Publicou inúmeros livros e artigos sobre liderança, processos de grupo, representações sociais e epistemologia.

Doctor en Sociología en la Universidad Técnica de Lisboa. Profesor Emérito del Instituto Superior de Ciencias del Trabajo y de la Empresa de la Universidad de Lisboa (ISCTE) Portugal. Doctor Honoris Causa por la Universidad Federal de Paraíba (UFPB) Brasil. A lo largo de su vida se dedicó a la enseñanza y la investigación en comportamiento organizacional y representaciones sociales. Ha publicado numerosos libros y artículos sobre liderazgo, procesos grupales, representaciones sociales y la epistemología.



## Oradores Convidados . Oradores Invitados



### **José M.ª Peiró Silla**

Professor de Psicologia do Trabalho e das Organizações na U. Valência e Diretor do IDOCAL. Doutorada pela U. Valência. Foi Presidente da Ass. Europeia Psicologia do Trabalho e das Organizações. Foi Editor Associado do Jornal Europeu de Psicologia do Trabalho e das Organizações (1995-2001) e membro da equipa editorial de vários Jornais Científicos. Investigações sobre: stress ocupacional, equipas, clima e cultura organizacional, socialização dos processos de trabalho, entrada no mercado de trabalho, desemprego e qualificações. 200 artigos/capítulos de livros/monografias. Doutor Honoris Causa pela U. Metodista São Paulo. Galardoado pela Federação Europeia Ass. Psicologia: Prémio Aristóteles (2015); Conselho Internacional dos Psicólogos: Prémio Internacional de Pesquisa e Serviço Avançados (2013); Ass. Europeia Psicologia do Trabalho e das Organizações: Prémio Life Time (2013).

Profesor de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en la U. Valencia y Director de IDOCAL. Doctorado de la U. Valencia. Fue Presidente de la Psicología del Trabajo y de la Asociación Europea de Organización. Fue editor asociado del European Journal of Labour and Organizational Psychology (1995-2001) y miembro del equipo de redacción de varios periódicos científicos. Investigaciones: estrés laboral, equipos, clima y cultura organizacional, de socialización de los procesos de trabajo, de entrada en el mercado laboral, el desempleo y las cualificaciones. 200 artículos / capítulos de libros / monografías. Doctor Honoris Causa por la U. Metodista de Sao Paulo. Premio Aristóteles por la Asociación Europea de Las Asociaciones de Psicología (2015); Premio Internacional de Investigación y Servicio Avanzado por lo Consejo Internacional de Psicólogos (2013); Psicología Asociación Europea del Trabajo y de las Organizaciones: premio Life Time (2013).

## ***Resumo da Comunicação . Resumen de la Ponencia***

### **BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES Y DESEMPEÑO EFICAZ: ¿SINERGIA O ANTAGONISMO?**

**José M. Peiró**

IDOCAL. Universidad de Valencia

josemaria.peiro@ivie.es

Los recursos humanos juegan, cada vez más un papel estratégico en las empresas y por tanto su gestión y desarrollo no puede limitarse a la implantación operativa de unas prácticas y técnicas que lo hagan posible con eficacia y eficiencia. Es cada vez más necesario que las empresas cuenten con una estrategia definida en el ámbito de su capital humano y el talento que necesitan y que desarrollen políticas que les permitan disponer, desarrollar y hacer fructífero dicho talento. El logro de este objetivo proporciona a las empresas una ventaja competitiva fundamental para su desenvolvimiento en el mercado y en un entorno cada vez más global y competitivo. Esas políticas de recursos humanos han de tomar en consideración no solo la potenciación del desempeño de los trabajadores, también su “engagement” o compromiso e involucración en la realización del proyecto de empresa.

Para ello, es importante que los trabajadores perciban y constaten que la empresa apuesta por ellos y se implica genuinamente y con autenticidad en contribuir a satisfacer sus necesidades y aspiraciones no solo materiales y económicas sino también las de carácter más intangible como su desarrollo personal y profesional y su bienestar y felicidad.

En la presente conferencia vamos a ofrecer resultados de un proyecto de Investigación que estamos llevando a cabo en nuestro Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida Laboral (IDOCAL) en la Universidad de Valencia. Con el título de Bienestar Sostenible y Desempeño Eficaz en el Trabajo, el proyecto analiza las condiciones en las que el bienestar del trabajador contribuye de forma sinérgica con su desempeño al éxito de la empresa y aquellas que contribuyen a que ese bienestar se viva por parte del trabajador como antagónico con su desempeño, percibiendo que su contribución a la empresa deteriora y degrada el propio bienestar. Para aclarar esta cuestión, nuestra investigación considera diversos tipos de bienestar (eudemónico y hedónico) y también analiza diversos tipos de desempeño (de tarea, contextual o de ciudadanía organizacional e innovador y creativo). Con frecuencia, se anuncia que las empresas se interesan por el bienestar de

las personas, sin concretar en que consiste ese bienestar y esa ambigüedad produce falsas expectativas que posteriormente generan frustración.

En nuestra investigación hemos constatado que cabe diferenciar cuatro situaciones en los trabajadores en función del bienestar y el desempeño: los trabajadores felices y productivos; los infelices e improductivos; los infelices aunque productivos y los felices pero no productivos. Analizar las características de cada grupo puede contribuir a desarrollar una estrategia más elaborada de los recursos humanos en las empresas, evitando promesas y “eslogans” ambiguos que puedan generar falsas expectativas y producir frustración.

Para ello, es importante conocer que variables contribuyen a discriminar la ubicación de cada trabajador en uno de esos cuadrantes. En nuestra investigación hemos tomado en consideración como variables antecedentes varias que están en las manos de la propia empresa y sobre las que puede intervenir directamente: Primero consideramos el diseño de los puestos de trabajo; También analizamos el papel de las prácticas de recursos humanos que se implantan en la propia empresa y en tercer lugar, tomamos en cuenta los cambios que se introducen para mejorar y adaptar al entorno esos dos aspectos importantes de la organización del trabajo y de las relaciones de la empresa con sus trabajadores.

Por otra parte, nos interesan un buen número de aspectos del trabajador. En primer lugar, sus valores y su forma de entender la felicidad (mas hedónica o eudemónica). En segundo lugar, su nivel y capacidad de rendimiento en el momento del estudio; en tercer lugar su capital psicológico y por último su “agencia” en mejorar y adaptar las características del puesto para ser más productivo (job crafting) y para lograr que la aplicación de las prácticas de los recursos humanos en lo que a él le afectan sea más adecuada para él y para la organización (i-deals o negociación individualizada). Además, nos interesan especialmente las percepciones de la justicia organizacional que tiene el trabajador, tanto en sus aspectos distributivos como en los procedimentales y relacionales.

Entendemos que la consideración de todas las variables, tanto las personales como las organizacionales y las de la interacción entre persona y organización (p.e. la justicia organizacional) son relevantes para discriminar a los trabajadores en los cuatro cuadrantes que se forman por la combinación del bienestar y el desempeño.

El reto mas importante es hacer sostenibles a lo largo del tiempo el bienestar de los trabajadores y su desempeño eficaz y ello implica una perspectiva diacrónica y longitudinal que controle y prevenga posibles factores que puedan deteriorarlo y gestione la dinámica de esa relación a lo largo del tiempo.

En la conferencia se presentarán los principales resultados obtenidos y propuestas de intervención para contribuir al logro de un bienestar y desempeño eficaz sostenibles en el trabajo.



## Oradores Convidados . Oradores Invitados



**Miguel Pina e Cunha**

Professor Catedrático na Nova School of Business and Economics. Tem investigado processos organizacionais positivos e negativos. Faz ou fez parte dos corpos editoriais de revistas como *Management Learning, Organization Studies e Strategic Entrepreneurship Journal*. É autor ou coautor de mais de quarenta livros nas áreas das organizações e da gestão. Colaborou, entre outras, com a Angola Business School, Mediterranean School of Business (Tunísia) e Universidad de Los Andes (Colômbia). Na sua Escola foi diretor da Licenciatura e do Mestrado em Gestão, Diretor do MBA, Subdiretor e Presidente do Conselho Científico. Em 2014 a APG considerou-o uma das 25 pessoas mais influentes da gestão de pessoas em Portugal.

Profesor de la Nueva *Business School of Economics*. Ha investigado los procesos organizacionales positivos y negativos. Hace parte de los cuerpos editoriales de revistas como *Management Learning, Organization Studies y Strategic Entrepreneurship Journal*. Es autor y coautor de más de cuarenta libros en las áreas de organización y gestión. Ha colaborado, entre otros, con otras instituciones como *Angola Business School, Mediterranean School of Business (Túnez)* y la Universidad de los Andes (Colombia). En su escuela fue director de la Licenciatura y Máster en Dirección, director de MBA, Director Adjunto y Presidente del Consejo Científico. En 2014 la APG lo consideraba una de las 25 personas más influyentes en la gestión de personas en Portugal.



## Oradores Convidados . Oradores Invitados



**Sara Falcão Casaca**

Professora Associada com Agregação do ISEG-UTL. Doutorada em Sociologia Económica e das Organizações, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG-UTL). Investigadora do SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. Em 2010, foi Presidente da Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género. Foi Coordenadora do Comité de Investigação Gender Relations in the Labour Market and the Welfare State da European Sociological Association de 2005 a 2010. Tem sido Oradora em diversos seminários, colóquios e conferências nacionais e internacionais. Autora e co-autora de várias publicações, nacionais e internacionais.

Profesora Asociada com la Agregación de ISEG-UTL. Doctora en Sociología Económica y de la Organización del Instituto Superior de Economía y Gestión, de la Universidad Técnica de Lisboa (ISEG-UTL). Investigadora de la SOCIUS - Centro de Investigación en Sociología Económica y Organizacional. En 2010 ha sido Presidente de la Comisión de Ciudadanía e Igualdad de Género. Ha sido Coordinadora de las Relaciones del Comité de Investigación *Gender Relations in the Labour Market and Welfare State de la European Sociological Association*, de 2005 a 2010. Ha sido ponente en diversos seminarios, conferencias y congresos nacionales e internacionales. Es autora y coautora de varias publicaciones, nacionales e internacionales.

**AS MULHERES E LIDERANÇA DAS EMPRESAS:  
O QUE ESCONDE O TETO DE VIDRO?**

**Sara Falcão Casaca**

ISEG - School of Economics and Management, Universidade de Lisboa

sarafc@iseg.ulisboa.pt

A comunicação reflete sobre a sub-representação de mulheres em lugares de decisão da vida empresarial e económica em geral, as respetivas causas e as abordagens de intervenção orientadas para a promoção da igualdade nas relações de trabalho e nas empresas. Nesta linha, procura-se debater as vantagens e as limitações das diferentes opções no plano político nacional e internacional para atenuar as assimetrias de género. São ainda revisitados os argumentos a favor do equilíbrio na representação de mulheres e homens na gestão na esfera da tomada de decisão. Por fim, enquadra-se a mudança organizacional no contexto de estratégias de gestão inovadoras, ancoradas em princípios de organização do trabalho qualificantes e humanamente adaptados, assim como em políticas e práticas de GRH estratégicas e inclusivas.

**Comunicações Oraís / Posters . Comunicaciones Orales / Posters**

*Gestão da diversidade*  
*Gestión de la diversidad*



# **Comunicação**

## **A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DOS JOVENS LICENCIADOS**

### **THE SCHOOL TO WORK TRANSITION OF THE UNIVERSITY GRADUATES**

**António Almeida<sup>1</sup>, Natália Alves<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>ESCE/IPSetúbal

<sup>2</sup>IE - ULisboa

antonio.almeida@esce.ips.pt; nalves@ie.ul.pt

#### **RESUMO**

Com esta comunicação propomo-nos discutir os processos de transição escola-trabalho a partir da perspetiva dos diplomados, procurando identificar os fatores de empregabilidade, seja individual seja interativa, que influenciam tais processos.

#### **ABSTRACT**

*In this paper we propose to discuss the processes of school to work transition from the graduates' perspectives, and identify the employability factors, individual or interactive, that influence these processes.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Transição escola-trabalho, empregabilidade, emprego jovem, licenciados.

#### **KEYWORDS**

*School to work transition, employability, youth employment, university graduates.*

## **RESUMO ALARGADO**

### **Introdução**

As elevadas taxas de desemprego jovem no contexto europeu, de que Portugal não é exceção, têm vindo a colocar no centro das preocupações sociais e políticas o problema do emprego. Acompanhando estas preocupações, também no plano da investigação científica tem vindo a adquirir centralidade a discussão dos mecanismos de transição escola-trabalho em virtude de se constatar a existência de um novo contexto caracterizado por transições mais prolongadas no tempo, mais precárias e mais incertas (Alves, 2008).

Assim, propomo-nos com esta comunicação discutir os processos de transição escola-trabalho a partir da perspectiva dos diplomados, procurando identificar os fatores de empregabilidade (McQuaid & Lindsay, 2005), seja individual seja interativa (Gazier, 1998), que influenciam tais processos.

### **Métodos**

Para a prossecução dos objetivos da investigação recorreremos a um estudo qualitativo de natureza exploratória baseado no recurso à técnica do focus group em que participaram seis jovens diplomados de diferentes áreas de formação que obtiveram o seu diploma no ensino superior politécnico.

### **Resultados**

Os argumentos mobilizados pelos participantes no focus group reflectem as condições específicas de funcionamento dos diferentes mercados de trabalho profissionais em que se inserem destacando-se o caso das profissões da área da saúde que, dado a sua forte regulamentação implica uma restrição do acesso apenas aos detentores das “credenciais” adequadas. Constata-se ainda uma sobrevalorização dos saberes práticos, mais valia atribuída pelos participantes ao ensino politécnico, na facilitação dos processos de inserção profissional e na promoção da sua empregabilidade.

A atitude proactiva e a capacidade de adaptação às exigências do mercado de trabalho e aos contextos organizacionais surgem igualmente como competências valorizadas pelos diplomados e estruturadores da sua empregabilidade.

## **Discussão/conclusão**

Os resultados obtidos não só evidenciam o caráter incerto que marca a inserção profissional dos jovens diplomados como refletem uma consciência da importância das soft skills para o sucesso do processos de inserção profissional. Por outro lado, constata-se igualmente uma consciência, embora mais difusa, da existência de um problema estrutural no mercado de trabalho decorrente da escassez de oportunidades de emprego.

## **Referências**

Alves, N. (2008). *Juventudes e Inserção Profissional*. Lisboa: Educa.

Gazier, B. (ed.) (1998). *Employabilité: concepts and practices*. Berlin: European Employment Observatory.

McQuaid, R. W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 2, pp. 197-219.



# Comunicação

## AS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO, O CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES: A MODERAÇÃO PELO GÉNERO

### JOB CHARACTERISTICS, WORK FAMILY CONFLICT AND WORKERS WELL-BEING: THE GENDER MODERATION

Vânia Sofia Carvalho<sup>1</sup>, Maria José Chambel<sup>1</sup>, Mariana Neto<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge

vscarvalho@psicologia.ulisboa.pt , mjchambel@psicologia.ulisboa.pt;  
mariananeto.insa@gmail.com

#### RESUMO

Com uma amostra de 254 trabalhadores portugueses, este estudo analisa um modelo de mediação-moderada pelo género em que o conflito trabalho-família explica a relação entre as características do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores.

#### ABSTRACT

*With a sample of 254 Portuguese workers, this study analyses a model of mediated-moderation by gender in which work-family conflict explain the relationship between work characteristics and workers well-being.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Conflito Trabalho-Família; Modelo de Exigências-Controlo e Suporte; Bem-estar dos trabalhadores; Género.

#### KEYWORDS

*Work-family conflict; Gender; The Job Demands-Control-Support Model; Workers' well-being.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

O Modelo de Exigências-Controllo e Suporte (Karasek & Theorell, 1990; Johnson & Hall, 1988) tem sido considerado para explicar o bem-estar dos trabalhadores pelas características de trabalho. Adicionalmente, tem-se observado que o conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985) dependente dessas características de trabalho, sendo igualmente um importante mecanismo para explicar o bem-estar dos trabalhadores (Byron, 2005; Michel et al., 2011). Contudo, de acordo com a literatura, mulheres e homens experienciam o seu trabalho de forma distinta (Williams, Berdahl, & Vandello, 2016; Powell & Greenhaus, 2010). Por exemplo, a ideia tradicional de “trabalhador ideal” está associada ao homem como sendo o pagador das contas da casa. Esta ideia conjuga-se com a da mulher vista como cuidadora primária da família (Williams, Berdahl, & Vandello, 2016; Powell & Greenhaus, 2010). Assim, consideramos que o género pode condicionar o papel mediador do conflito trabalho-família na relação entre as características do trabalho e o bem-estar psicológico. Neste estudo, esperamos contribuir para o esclarecimento do papel do género no conflito trabalho-família. Por outro lado, uma vez que em Portugal subsistem expectativas tradicionais quando ao género (Vieira, Lopez, & Matos, 2014) e, uma vez que, o duplo emprego é uma realidade (Eurostat, 2015; Vieira et al., 2014), pretende-se chegar a conclusões que permitam chegar a um maior entendimento quanto à prevenção do conflito trabalho-família em mulheres e homens. Por último, este estudo pode contribuir para a generalização da importância que as características do trabalho e o conflito trabalho-família têm para o bem-estar dos trabalhadores.

### Métodos

A amostra é composta por 254 trabalhadores de uma empresa de serviços portuguesa. Uma vez que se analisou o conflito trabalho-família considerou-se importante selecionar os trabalhadores que tinham pelo menos um filho (77.2%) e/ou eram casados ou co-habitavam com o parceiro(a) (87%). A idade média foi de 52.83 anos. 44.1% completaram o ensino secundário e 29.1% o ensino universitário. Todas as escalas utilizadas já tinham sido usadas previamente na população portuguesa.

## Resultados

Através de uma análise multigrupo e do desenvolvimento de um modelo de mediação-moderada foi possível constatar que o conflito trabalho-família medeia a relação entre as características de trabalho e o bem-estar. Contrariamente ao esperado, esta relação não está condicionada pelo género.

## Discussão/conclusão

Os resultados deste estudo reiteram a importância das características de trabalho para a prevenção do conflito trabalho-família (Byron, 2005; Michel et al., 2011). Especificamente, de acordo com o Modelo de Exigências-Controllo e Suporte (Karasek & Theorell, 1990; Johnson & Hall, 1988) a existência de um ambiente de trabalho com baixas exigências, alta autonomia e suporte do chefe / supervisor são importantes nessa prevenção. De igual forma, reiterou-se que o conflito trabalho-família é importante para o bem-estar dos trabalhadores (Michel et al., 2011). O facto deste estudo não revelar a diferenciação entre homens e mulheres nestes aspetos sublinha que a centralidade do trabalho e as consequências deste para o bem-estar dos trabalhadores são tão importantes que a identidade de género não sobressai. A particular situação de insegurança e instabilidade sentidos nos últimos anos em Portugal, assim como, o aumento de horas de trabalho e aumento de exigências aos trabalhadores (Ioakimidis, Santos & Herrero, 2014) parece ser pertinente para explicar estes resultados. Por outro lado, esta não diferenciação entre homens e mulheres pode revelar uma tendência para a igualdade de género no país, sugerindo uma aproximação da tendência mundial (Nohe, Meier, Sonntag, & Michel, 2015). Conclui-se ainda que organizações que levem a cabo medidas de prevenção de conflito trabalho-família terão vantagens pelo bem-estar tanto de mulheres, como nos homens.

## Referências

- Byron, K. (2005). A Meta-analytic Review of Work–Family Conflict and its Antecedents, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Eurostat. (2015). Eurostat regional yearbook 2015: focus on gender statistics. Retirado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Ioakimidis, V., Santos, C. C. and Herrero, I. M. (2014). Reconceptualizing social work in times of crisis: An examination of the cases of Greece, Spain and Portugal. *International Social Work, 57*, 285–300.

Johnson, J.V. & Hall, E.M. (1988) Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health, 78*, 1336-1342.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. and Baltes, B. B. (2011) Antecedents of work – family conflict: A meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior, 725*, 689–725.

Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K. and Michel, A. (2015). The Chicken or the Egg ? A Meta-Analysis of Panel Studies of the Relationship Between Work – Family Conflict and strain, *Journal of Applied Psychology, 100*, 522-536.

Powell, G. N. and Greenhaus, J. H. (2010) Sex, gender, and the work-to-family interface: exploring negative and positive interdependencies, *Academy of Management Journal, 53*, 513-534.

Vieira, J. M., Lopez, F. G. and Matos, P. M. (2014). Further Validation of Work Family Conflict and Work Family Enrichment Scales among Portuguese Working Parents. *Journal of Career Assessment, 22*, 329-344.

Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond Work-Life “Integration.” *Annual Review of Psychology, 67*(1), 515–539.

# Comunicação

## DIVERSIDADE INTERGERACIONAL NO TRABALHO: DEMASIADO PARECIDOS PARA SEREM DIFERENTES?

### INTERGENERATIONAL DIVERSITY AT WORK: ARE THEY TOO SIMILAR TO BE DIFFERENT?

Inês Sousa<sup>1</sup>, Sara Ramos<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

ines\_carneiro\_sousa@iscte.pt; sara.ramos@iscte.pt

#### RESUMO

A diversidade intergeracional no local de trabalho é inevitável. Mas será que as gerações são assim tão diferentes? Os resultados deste estudo indicam que existem mais diferenças percebidas entre gerações relativamente aos valores do trabalho do que diferenças reais.

#### ABSTRACT

*Intergenerational diversity at work is inevitable. But are generations really that different? Results show that there are more perceived differences between generations regarding work values than actual differences.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Gerações, diversidade geracional, Gestão de Recursos Humanos, estereótipos, valores do trabalho

#### KEYWORDS

*Generations, generational diversity, Human Resource Management, stereotypes, work values*

## Introdução

A população mundial tem envelhecido desde meados do século XX. Como consequência, os trabalhadores vão ter carreiras mais longas e diferentes gerações vão trabalhar lado a lado.

De acordo com a Teoria da Coorte Geracional (Inglehart, 1977; Strauss & Howe, 1991), uma geração é uma construção social na qual um grupo de indivíduos, nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, é influenciado por um conjunto de oportunidades e experiências únicas (Lyons & Kuron, 2014). É expectável que indivíduos nascidos durante um determinado período de tempo (i.e., pertencentes à mesma geração) partilhem valores, atitudes, crenças e comportamentos (Pilcher, 1994), que os distinguem de outras gerações. Neste sentido, os gestores devem compreender quais as semelhanças e diferenças entre as gerações, de forma a criar práticas e políticas adequadas às suas necessidades e preferências (Cennamo & Gardner, 2008).

Os resultados de estudos acerca de diferenças intergeracionais relativamente aos valores do trabalho são pouco claros (Parry & Urwin, 2011). O nosso primeiro objetivo é contribuir para o debate que vigora na literatura sobre as diferenças entre gerações. Propomos que:

$H_1$ : Existem diferenças reais entre as gerações relativamente aos valores do trabalho.

Alguns estudos evidenciam diferenças que contradizem os estereótipos acerca das gerações (Parry & Urwin, 2011). Lester, Standifer, Schultz e Windsor (2012) propuseram que as diferenças existentes entre gerações são mais percebidas do que reais. Isto é, com base em crenças difundidas na sociedade sobre as preferências das gerações, os trabalhadores criam impressões sobre o que as outras gerações valorizam no trabalho.

De acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel & Turner, 1986), os trabalhadores acreditam que os colegas da sua geração são mais semelhantes entre si e mais diferentes dos de outras gerações. Assim, propomos que:

$H_2$ : Existem mais diferenças intergeracionais percebidas do que diferenças intergeracionais reais nos valores do trabalho.

## Método

### Participantes e Procedimento

A recolha de dados foi realizada através de questionário. A amostra é constituída por 411 participantes, com idades entre os 19 e os 75 anos ( $M = 40,47$  anos;  $DP = 12,91$ ). 56% eram do género feminino e 30,4% trabalha na empresa há mais de 15 anos.

## Instrumentos

*Gerações.* Os participantes foram categorizados numa das três gerações: a) Geração Y (nascidos após 1983); b) Geração X (1965-1983), c) Baby Boomers (1946-1964) (Lester et al., 2012). Dos 411 participantes, 34,4% pertenciam à Geração Y, 38,1% à Geração X e 27,5% à geração Baby Boomers.

*Valores do trabalho.* De acordo com investigação anterior (Lester et al., 2012), usámos duas medidas: a escala “Eu valorizo” (“*I Value*”) para identificar diferenças reais entre as gerações relativamente aos 15 valores do trabalho (e.g. trabalho em equipa, autonomia, profissionalismo), e a escala “Geração valoriza” (“*Generations Value*”) para identificar diferenças percebidas (i.e. quanto é que os participantes pensam que cada uma das três gerações valoriza os 15 itens).

## Resultados

Os resultados suportam a hipótese 1 e indicam diferenças significativas entre gerações em dois dos 15 itens: no incentivo à participação e no prazer/alegria no trabalho.

Para testar a segunda hipótese, realizámos três análises de variância. A primeira indica que os Baby Boomers valorizam mais a abertura às novas tecnologias, comunicação por *e-mail*, redes sociais e oportunidades de formação do que as gerações X e Y pensam.

A segunda análise mostra que a Geração X valoriza mais a autonomia/independência, comunicação cara-a-cara, comunicação por *e-mail*, redes sociais, incentivo à participação, oportunidades de formação e prazer/alegria no trabalho do que os Boomers e a Geração Y pensam.

Os resultados da terceira análise sugerem que a Geração Y atribui mais importância à flexibilidade, comunicação cara-a-cara e incentivo à participação do que aquilo que os Boomers e a Geração X supunham.

Das 45 potenciais diferenças percebidas, foram encontradas diferenças significativas em 14 valores (31,11%). Tal como identificado anteriormente, surgiram apenas duas diferenças reais entre as gerações (13,33%). Assim, a hipótese 2 é confirmada.

## Conclusão

O presente estudo mostra que as gerações são mais semelhantes em termos de valores do trabalho do que diferentes e que cada geração possui crenças estereotipadas acerca das outras gerações. Nesse sentido, as organizações devem, por um

lado, criar práticas de Recursos Humanos que vão de encontro às necessidades dos indivíduos, evitando generalizações com base na geração de pertença. Por outro lado, os gestores devem promover o contacto intergeracional para que os trabalhadores compreendam o que os seus colegas valorizam, desfazendo os estereótipos perpetuados na sociedade.

## Referências

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940810904385>

Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051812442747>

Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1913>

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: An undervalued legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495. <http://dx.doi.org/10.2307/591659>

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York, NY: William Morrow.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.

## Agradecimento

Este estudo foi desenvolvido no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), BRU-IUL, Lisboa, Portugal.

# *Comunicação*

## **DIVERSIDADE NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO PARA O DIAGNÓSTICO E PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE**

### **DIVERSITY AT WORK: CASE STUDY TO DIAGNOSIS AND PROMOTION OF DIVERSITY**

**Mafalda Visitação<sup>1</sup>, Mariana Correia<sup>1</sup>, Joana Alexandre<sup>1</sup>, Sara Ramos<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

mafaldavisitacao@gmail.com; mmcas111@iscte.pt;  
joana.alexandre@iscte.pt; sara.ramos@iscte.pt

#### **RESUMO**

A diversidade é um dos principais desafios atuais para as organizações. O presente trabalho mostra exemplos práticos de diagnóstico organizacional no âmbito da promoção da diversidade no trabalho.

#### **ABSTRACT**

*Diversity is one of the great current challenges for organizations. The present work shows practical examples of organizational diagnostic on diversity promotion.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Diversidade, Trabalho, Estereótipos, Estudo de Caso, Diagnóstico

#### **KEYWORDS**

*Diversity, Work, Stereotypes, Case Study, Diagnostic*

## Introdução

A Estratégia Europa 2020 para o crescimento inteligente, sustentável e inclusivo da UE, consagra o emprego e a coesão social como duas das áreas prioritárias de intervenção, com a necessidade de assegurar o acesso e a igualdade de oportunidades para todos ao longo da vida. Neste sentido, a diversidade é um dos principais desafios atuais para as organizações.

A literatura tem vindo a reforçar a relação entre um ambiente organizacional não discriminatório e os resultados positivos em termos de desempenho (Lopez-Claros, 2008), oportunidades de negócio, recrutamento de melhores colaboradores e imagem da organização (Esty, Griffin & Schorr-Hirsh, 1995), e ainda no compromisso e intenção de permanecer na organização (Kunze, Boehm & Bruch, 2013). Assim, o combate à discriminação e a promoção da diversidade e da inclusão nos locais de trabalho deixa de ser apenas uma questão ética ou uma responsabilidade social das organizações mas uma forma de melhorar o desempenho, tirando partido da diferença e da interação entre trabalhadores com características diversas.

O conceito de diversidade é aqui entendido enquanto o reconhecimento, compreensão, aceitação e valorização das diferenças entre as pessoas no que respeita à sua idade, classe social, origem racial ou étnica, sexo e género, deficiência ou outras características individuais (Esty, Griffin & Schorr-Hirsh, 1995).

Os dados do inquérito do Eurobarómetro da União Europeia de 2015 mostram a existência de várias formas de discriminação: a discriminação etária é considerada “comum” por 42% dos cidadãos europeus, a discriminação étnica por 64% e a discriminação relativa aos indivíduos com deficiência física por 68%. Especificamente no que respeita à discriminação no contexto de trabalho, a idade é considerada por 56% dos europeus como o principal critério de decisão no acesso ao emprego, a discriminação étnica por 46%, a deficiência por 46%, e o género por 27% dos cidadãos europeus.

Estes dados reforçam a necessidade de as organizações repensarem as suas políticas e práticas de gestão de pessoas. Foi neste contexto que Portugal, à semelhança de outros países europeus, elaborou a Carta Portuguesa para a Diversidade, um compromisso escrito voluntário que pretende ser uma ferramenta para todas as organizações empregadoras em Portugal empenhadas neste caminho.

A Carta Portuguesa para a Diversidade visa alavancar a promoção da diversidade nas organizações, e apresenta alguns instrumentos de diagnóstico e monitorização desenvolvidos para o efeito. O presente trabalho descreve dois casos práticos de operacionalização destas ferramentas em dois contextos organizacionais distintos.

## Método

O método usado foi o Estudo de Caso. Dada a natureza do trabalho e o objetivo geral de elaborar um diagnóstico em matéria de diversidade organizacional, foram usadas diferentes técnicas de recolha e análise de dados. Recorreu-se à análise documental de um conjunto de informações internas de cada organização (dados de RH, relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade social, resultados de inquéritos internos e outras), entrevistas individuais aos stakeholders internos e um questionário.

Os instrumentos usados (guião de entrevista e questionário) foram construídos para tal e com base na literatura existente e adaptados às características das organizações, de forma a permitir que a sua operacionalização constituísse um momento de auto-reflexão para os intervenientes. A estratégia de análise de dados articulou técnicas de análise qualitativa e quantitativa, devido à natureza diversa dos dados recolhidos.

## Resultados e Conclusão

Os trabalhos aqui descritos encontram-se em curso, pelo que os resultados estão ainda em fase de análise. Esta análise permitirá identificar as áreas que possuem margem de melhoria nas organizações envolvidas, bem como delinear planos de ação que visem a promoção da diversidade. Estes estudos de caso permitirão uma reflexão sobre a operacionalização da Carta para a Diversidade no contexto português e uma comparação com planos de ação de organizações signatárias de outras cartas noutros países.

## Referências

Esty, K., Griffin, R. & Schorr-Hirsh, M. (1995). *Workplace diversity. A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation

Eurobarometer (2015). Eurobarometer 437: Discrimination UE Factsheets PT.

Kunze, F., Boehm, S.A. & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.

Lopez-Claros, A. (2008). Why diversity in the workplace matters. *BreakThru Magazine* (2), 14-22.

## Agradecimento

Este estudo foi desenvolvido no âmbito da Rede da Carta Portuguesa para a Diversidade.



# *Comunicação*

## **SERVIÇO TURÍSTICO E PRÁTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO HOTEL JOSÉ RÉGIO**

### **TOURIST SERVICE AND DIVERSITY MANAGEMENT PRACTICES: A CASE STUDY IN HOTEL JOSÉ RÉGIO**

**Luís Grades<sup>1</sup>, Eunice Lopes<sup>2</sup>, Cláudia Morgado<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Hotel José Régio

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Tomar

<sup>3</sup> Escola Profissional Agostinho Roseta - Crato

luisgrades@hotmail.com; eunicerlopes@gmail.com; claudiasmorgado@hotmail.com

#### **RESUMO**

Esta comunicação pretende compreender as práticas de gestão da diversidade da unidade hoteleira José Régio, em Portalegre, a partir da análise das práticas de GRH e da caracterização das formas de atendimento prestadas a cada tipo de turista.

#### **ABSTRACT**

*This paper aims to understand the practices of diversity management of hotel José Régio in Portalegre, from the analysis of GRH practices and the characterization of the forms of care provided to every type of tourist.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Turismo, diversidade, património, roteiros José Régio; competitividade

#### **KEYWORDS**

*Tourism, diversity, heritage, routing Jose Regio, competitiveness*

## **Introdução**

A prestação de serviços turísticos tem merecido destaque em vários setores da sociedade, mas com proporções mais evidentes na economia. Do ponto de vista da heterogeneidade, as necessidades e as expectativas dos clientes variam bastante de pessoa para pessoa, o que dificulta a padronização dos serviços hoteleiros. A oferta de serviços personalizados ganha relevo, por exigir maior flexibilidade e sensibilidade para perceber e corresponder às características particulares dos clientes. Outro aspeto fundamental é a comunicação eficiente entre os clientes e os profissionais da hotelaria para satisfação do cliente. No setor hoteleiro, a gestão de pessoas assume uma posição imprescindível, na medida em que as estratégias, as políticas e as práticas podem determinar o comportamento dos funcionários (Delery & Doty, 1996). A adoção de estratégias inovadoras no trabalho deve basear-se na concretização de metas organizacionais orientadas aos recursos humanos. A qualidade na prestação de serviços está relacionada com a satisfação dos recursos humanos, cujas práticas de gestão da diversidade nem sempre são pacíficas. Em sentido amplo, a UNESCO (2005) refere-se à diversidade como um conjunto de “diversas culturas, interações equitativas e expressões culturais partilhadas por meio do diálogo e respeito mútuo (2005, p. 6). Autores ligados à área de gestão de recursos humanos têm feito referencia nos seus estudos à importância da responsabilidade da gestão da diversidade dentro do ambiente organizacional, alicerçado nos elementos constituintes da cultura organizacional.

A gestão da diversidade no serviço turístico hoteleiro pela via dos recursos humanos e competitividade existente, encontra-se referenciada por Moller ao concluir que “no futuro as empresas competirão entre si, não apenas pelos clientes, mas também pelos recursos humanos” (Moller, 1997, p. 108). Tome-se também, como exemplo esta questão da diversidade nas organizações do setor hoteleiro analisado por Iverson (2000). O estudo contribui para a categorização da gestão da diversidade através da exploração de três campos: cultura, oportunidade e liderança (2000, p. 37, 38). Desta forma é possível relacionar a satisfação dos funcionários com as práticas de recursos humanos e com a satisfação dos serviços oferecidos por hotéis aos turistas. De acordo com Agrawal (2012), a diversidade surge como uma ferramenta essencial para o sucesso da unidade hoteleira no mercado competitivo, o que significa que em determinados contextos, uma apropriada gestão da diversidade poderá alavancar o desempenho do setor hoteleiro.

## **Métodos - estudo de caso**

Este estudo centra-se na unidade hoteleira José Régio por se encontrar localizada numa área privilegiada da cidade de Portalegre. O Hotel pauta-se pela forte ligação

à figura emblemática José Régio pelo que representa para a cidade de Portalegre, promovendo a cidade enquanto destino turístico. O estudo que se apresenta, encontra-se em desenvolvimento, sendo que os dados foram recolhidos através da realização de entrevistas semi-estruturadas e o conteúdo analisado a partir de Bardin (2008). As entrevistas foram dirigidas ao proprietário do hotel e aos funcionários do hotel.

## **Resultados**

Os resultados são preliminares e até agora permitiram perceber por um lado, a atuação do gestor hoteleiro perante a diversidade na unidade hoteleira. Por outro lado, pelas características que o Hotel apresenta, ligado a uma figura marcante da cidade de Portalegre, foi possível perceber que a “cultura do local” é promovida pela unidade hoteleira e concretizada pelos hóspedes, através da visitação ao património (p. ex. visita à Casa Museu José Régio e ao Museu das Tapeçarias, passeios pedestres pela Serra de São Mamede, etc). Outra evidência empírica indica que a “visitação turística” a pontos de interesse turístico da cidade é fomentada pela via da interação criada entre os funcionários do hotel e os turistas.

## **Discussão/conclusão**

Esta pesquisa surgiu do interesse de encontrar contributos sobre a gestão da diversidade através deste empreendimento hoteleiro. A diferença entre colaboradores e os diferentes tipos de clientes/turistas colocam grandes desafios ao modo de gestão da diversidade na prestação do serviço turístico, que é naturalmente diferente, dentro de uma determinada estratégia empresarial.

## **Referências**

Agrawal, V. (2012). Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance, *Team Performance Management: An International Journal*, 18 (7/8), 384 – 400.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Iverson, K. (2000). Managing for effective workforce diversity, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (2), April, 31-38.

Moller, J. (1997). *Marketing for hospitality and tourism*. 2.ed. USA, NJ: Prentice-Hall: Upper Saddle River, 104-108.



**Comunicações Orais / Posters . Comunicaciones Orales / Posters**

*Estratégias de desenvolvimento  
e práticas de gestão de recursos humanos*

*Las estrategias de desarrollo  
y las prácticas de gestión de recursos humanos*



# *Comunicação*

## **IMPACTO DA RESPONSABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NA INTENÇÃO DE CANDIDATURA: CONTRIBUTOS DA PERCEÇÃO DE AJUSTAMENTO PESSOA-ORGANIZAÇÃO E DA ATRATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

### **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IMPACT ON INTENTION TO APPLY: CONTRIBUTES FROM PERSON-ORGANIZATION FIT AND ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS**

**Vítor Hugo Silva<sup>1</sup>, Ana Patrícia Duarte<sup>1</sup>,  
Eduardo Simões<sup>1</sup>, José Gonçalves das Neves<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa/CIS-IUL

vitor\_hugo\_silva@iscte.pt; patricia.duarte@iscte.pt;  
eduardo.simoes@iscte.pt; jose.neves@iscte.pt;

#### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo analisar o papel da perceção de ajustamento pessoa-organização e de atratividade organizacional enquanto mediadores da relação entre a perceção de responsabilidade social da organização e a intenção de candidatura a uma vaga de emprego.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the role of person-organization fit and organizational attractiveness as mediators of the relationship between corporate social responsibility perception and the intention of application for a job vacancy.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Responsabilidade social das organizações, ajustamento pessoa-organização, atratividade organizacional, intenção de candidatura

#### **KEYWORDS**

*Corporate social responsibility, person-organization fit, organizational attractiveness, intention to apply*

## Introdução

Pesquisa recente sugere que o desempenho social das organizações tem influência na atratividade destas enquanto potenciais locais de trabalho (e.g. Gomes & Neves, 2010; Greening & Turban, 2000). Especificamente, as pessoas tendem a considerar uma organização mais atrativa quando, conhecendo as práticas de responsabilidade social da organização, percebem níveis mais elevados de ajustamento pessoa-organização (Kim & Park, 2011). O presente estudo analisa como a relação entre estas variáveis se traduz numa intenção comportamental de candidatura a uma eventual vaga de emprego. A intenção de candidatura (IC) encontra-se positivamente relacionada com a responsabilidade social das organizações (RSO).

## Método

Neste estudo procedeu-se à manipulação da percepção de RSO com o objetivo de observar o seu impacto na IC considerando o efeito mediador do ajustamento pessoa-organização e da atratividade organizacional. Os participantes ( $n = 260$ ), distribuídos aleatoriamente por duas condições experimentais responderam a um questionário *online* contendo a descrição de uma organização que levava a cabo (condição de alto envolvimento) ou não (condição de baixo envolvimento) um conjunto de práticas de RSO, seguindo-se questões sobre as outras variáveis de interesse.

## Resultados

Os resultados indicam que o modelo teórico proposto apresenta forte ajustamento aos dados sugerindo que a RSO afeta indiretamente a IC através da percepção de ajustamento pessoa-organização e atratividade organizacional.

## Discussão/Conclusão

Em termos práticos, significa que na “guerra pelo talento” as organizações podem e devem fazer uso da informação sobre o seu desempenho social uma vez que esta é determinante para os processos psicológicos subjacentes à formação da intenção de candidatura.

## Referências

- Gomes, D., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behavior? *Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*, 223-234.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, *3*, 254-280.
- Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, *103*, 639–653.

# *Comunicação*

## **A PERCEÇÃO DE SUPORTE E A CONFIANÇA ORGANIZACIONAL: A SUA IMPORTÂNCIA NA RETENÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

### **PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND TRUST: ITS IMPORTANCE IN HUMAN RESOURCES RETENTION**

**Nádia Costa<sup>1</sup>, Francisco Cesário,<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ISPA – Instituto de Psicologia Aplicada

nadiacosta92@gmail.com; fcesario@ispa.pt

#### **RESUMO**

A presente investigação teve como objetivo estudar o efeito mediador da confiança organizacional na relação entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanência. Colaboraram neste estudo 333 participantes.

#### **ABSTRACT**

*This research aimed to study the effect of organizational trust mediator in the relationship between the perceived organizational support and intention to stay. In this study 333 participants collaborated.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Percepção Suporte Organizacional, Confiança, Intenção Permanência.

#### **KEYWORDS**

*Perceived Organizational Support, Trust, Intention to Stay.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

O presente estudo tem como objetivo analisar as relações de confiança dentro de uma organização, considerando esta como um todo, ou seja, incluindo os colegas, chefia e a própria organização, assim como será estudada a relação existente entre as variáveis em estudo. Pretende-se ainda, analisar a influência da confiança como mediadora na relação entre a percepção de suporte organizacional (PSO) e a intenção de permanência (IP).

A confiança é entendida como um elemento essencial nas relações humanas construtivas, pois cria um forte sentido de união e transmite segurança (Mishra & Morrissey, 1990), sendo um fator de grande importância ao nível do ambiente laboral, bem como na manutenção e retenção dos recursos humanos. Esta temática tendo vindo a ser associada à PSO, visto que facilita o desenvolvimento de confiança nas organizações (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Stinglhamber, Cremer & Mercken, 2006), pois é importante que um colaborador sinta que a sua organização valoriza o seu contributo e o seu esforço, assim como se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Um dos efeitos positivos mais estudados associado a estas variáveis, é a redução de *turnover intentions*, que no presente estudo toma o nome de intenção de permanência. A IP é a vontade que um colaborador tem de permanecer, a longo prazo, numa organização (Dabke & Patole, 2014), o que indica que valoriza a gestão organizacional, o ambiente laboral, bem como se sente integrado e que pode realizar os seus objetivos pessoais e profissionais na organização (Kumar & Govindarajo, 2014).

### Métodos

O presente trabalho incide num estudo empírico, de carácter correlacional e transversal. Outro facto que explica o tipo de delineamento adotado diz respeito à existência de variáveis mediadoras (i.e., Confiança na Organização, Confiança nos Colegas e Confiança na Chefia) que revela um menor controlo de explicações alternativas. Neste estudo colaborou um total de 333 participantes selecionados a partir da população portuguesa, a trabalharem em diversos setores e com diferentes funções. O processo de amostragem adotado foi não probabilístico, de conveniência e de tipo *snowball*.

Para a realização deste estudo, foi necessário proceder à realização de um processo de tradução e retroversão de algumas escalas, que seguiu as recomendações propostas pelo International Test Commission (2010).

A PSO foi medida através da versão reduzida do instrumento *Survey Perceived Organization Support* (SPOS), desenvolvido e adaptado por Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997), e adaptada e validada para a população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010), sendo composta por 8 itens. A Confiança na Organização foi medida através do instrumento desenvolvido por Gabarro e Athos (1976) e adaptado por Robinson e Rosseau (1994), sendo constituído por 7 itens. A Confiança na Chefia e a Confiança nos Colegas foram medidas através dos instrumentos *Trust in Leaders Scale* e *Trust in Teams Scale*, respetivamente, desenvolvidos por Adams, Bruyn e Chung-Yan (2004), adaptados e validados por Adams e Sartori (2006). Ambas as escalas são constituídas por 20 itens. Por fim, a IP foi avaliada através da escala desenvolvida por Mitchel (1981), composta por 4 itens.

## **Resultados**

Constatou-se que os participantes deste estudo confiam mais nos seus colegas, comparativamente à sua organização e chefia, que percebem suporte por parte da organização, mas apresentam baixa intenção de continuarem nesta. Por outro lado, verificou-se que todas as variáveis apresentam associações estatisticamente significativas e positivas entre si. No teste do efeito mediador, verificou-se que, apenas, a confiança na chefia exerce um efeito mediador, pois ao se introduzir a variável mediadora no modelo, o impacto da variável PSO na IP diminuiu, mas continuou a ser significativo, o que nos indica que estamos perante um efeito de mediação parcial.

## **Discussão/conclusão**

O motivo pelo qual a confiança na chefia exerce um efeito mediador na relação entre a PSO e a IP, pode dever-se ao facto de os participantes considerarem a sua chefia como um representante da organização (Konovsky & Pugh, 1994). No entanto, quando o mesmo se verifica, os sujeitos conseguem estender essa confiança à organização, o que não se verifica devido aos participantes considerarem que a sua organização não reconhece nem recompensa de forma justa as suas contribuições (Tan & Tan, 2000).

Constatou-se algumas limitações, nomeadamente o processo de recolha de dados, pois pode não ter permitido uma amostra representativa da população. Por outro lado, a informação relativa às variáveis sociodemográficas foi utilizada para caracterizar a amostra, mas futuramente poderá ser analisada a relação entre estas e as variáveis em estudo. Neste estudo foram utilizadas escalas com elevado número de itens, o que pode ter afetado a sinceridade nas respostas dos participantes, pelo que futuramente se propõem escalas mais reduzidas para análise destes construtos. Em estudos futuros, seria interessante incluir a variável demográfica setor (público e privado), de modo a se poder comparar os resultados obtidos nos diferentes setores. Quanto às implicações práticas, o presente estudo contribuiu para que os chefes de equipa e os gestores de recursos humanos possam compreender a importância de fomentar e desenvolver a confiança dentro da organização para o sucesso desta, assim como a influência que o suporte organizacional tem no surgimento de relações de confiança, permitindo aos trabalhadores que se sintam valorizados, estimados e reconhecidos, com vista à retenção e fidelização destes.

## Referências

Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-Yan, G. (2004). Creating Measures of Trust in Small Military Teams. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2004-077.*

Adams, B. D., & Sartori, J. (2006). Trust in teams scale, trust in leaders scale: manual for administration and analyses. *Report to Department of National Defence. DRDC Report No. CR-2006-008.*

Aryee, S., Budhwar, P., & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.

Dabke, D., & Patole, S. (2014). Do perceived organizational support, perceived supervisor support, goal clarity, perceived career progression opportunities and job satisfaction predict intention to stay?. *International Journal of Research in Management & Technology, 4*(2), 114-121.

Eisenberger, R., Curnmings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.

Gabarro, J. J., & Athos, A. G. (1976). *Interpersonal relations and communications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

International Test Commission (2010). *International Test Commission Guidelines for Translating and Tests*. [<http://www.intestcom.org>]

Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, *37*(2), 656-669.

Kumar, D., & Govindarajo, N. (2014). Instrument development “intention to stay instrumento” (ISI). *Asian Social Science*, *10*(12), 149-169.

Mishra, J., & Morrisey, M. (1990). Trust in employee/employer relationships: a survey of west michigan managers. *Public Personnel Management*, *19*(4), 443–463.

Mitchel, J. O. (1981). The effect of intentions, tenure, personal, and organizational variables on managerial turnover. *Academy of Management Journal*, *24*(4), 742-751.

Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 245-259.

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, *8*(2), 213-223.

Stinglhamber, F., Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust. *Group & Organization Management*, *31*(4), 442-468.

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, *126*(2), 241-260.



# Comunicação

## PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL: EXPLORANDO O EFEITO GERACIONAL

### PRACTICES OF SKILLS DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: EXPLORING THE GENERATIONAL EFFECT

Ana Moreira<sup>1</sup>, Francisco Cesário<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ISPA – Instituto de Psicologia Aplicada

anasetemoreira@gmail.com; fcesario@ispa.pt

#### RESUMO

Participaram neste estudo 302 colaboradores a trabalhar em organizações sediadas em território português. Os resultados sugerem que as PODC têm um impacto positivo no CA, mas as gerações não têm um efeito moderador na relação entre as PODC e o CA.

#### ABSTRACT

*The study included 302 collaborators, working in organizations across the Portuguese territory. The results suggest a positive impact of the PODC on the CA, but the generations do not have a moderating effect on the relationship between PODC and CA.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Práticas Desenvolvimento Competências, Compromisso Afetivo, Gerações.

#### KEYWORDS

*Practices skills development, Affective Commitment, Generations.*

## RESUMO ALARGADO

Este estudo debruça-se sobre a gestão e desenvolvimento do capital humano em contexto laboral multigeracional. Numa época em que convivem nas organizações diversos colaboradores de diferentes gerações achou-se pertinente realizar este estudo, pois a função recursos humanos deverá ser capaz de adaptar as suas práticas a uma força de trabalho composta por diferentes gerações de modo a criar condições de trabalho que conduzam a atitudes e comportamentos positivos por parte dos colaboradores que reforcem os seus laços afetivos com a organização. Do conjunto das atividades que as organizações promovem visando o desenvolvimento dos seus recursos humanos, as práticas orientadas para o desenvolvimento das competências profissionais vêm assumindo um papel cada vez mais importante. O investimento no desenvolvimento dos colaboradores é um princípio fundamental para manter e desenvolver competências de ambos, dos colaboradores e da organização como um todo (Lee e Bruvold, 2003). As melhores práticas, neste caso as PODC, ao fornecerem altos níveis de oportunidade de formação são consideradas trocas sociais entre empregador e colaboradores (Maurer, Pierce & Shore, 2002). Mas será que são percebidas com igual importância para trabalhadores pertencentes a diferentes gerações? Nesta perspetiva, formulou-se a seguinte questão: será que as diferentes gerações interferem de diferente forma na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o Compromisso Afetivo? Para esse efeito hipotetizou-se: (1) as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências têm um impacto positivo no Compromisso Organizacional; (2) as diferentes Gerações exercem um efeito moderador na relação entre as Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências e o Compromisso Afetivo.

Participaram neste estudo um conjunto de trabalhadores (N= 302) com contrato de trabalho com organizações sediadas em território português. Os resultados sugerem que as PODC têm um impacto positivo no Compromisso Afetivo, mas não se conseguiu provar o efeito moderador das diferentes gerações na relação entre as PODC e o Compromisso Afetivo.

Adicionalmente verificou-se que os participantes apresentam uma baixa perceção sobre as PODC pois tanto a escala como as suas dimensões apresentam médias muito abaixo do ponto central, o que pode revelar um baixo investimento no desenvolvimento destas atividades por parte das organizações, provavelmente devido a motivos conjunturais inerentes à situação económico-financeira do tecido empresarial português em anos recentes. Já no que respeita ao Compromisso Afetivo verifica-se que os colaboradores se sentem muito ligados afetivamente

à organização pois esta escala apresenta uma média muito acima do seu ponto central.

Quanto às gerações, estas apenas estão associadas significativamente à dimensão Suporte Individualizado da escala das práticas de desenvolvimento de competências revelando os colaboradores mais novos (Geração *Millennials*) uma melhor percepção deste tipo de apoio, ou seja, reconhecem a importância quer de chefias quer de colegas mais séniores no processo do seu desenvolvimento profissional.

Este estudo demonstra que as organizações ao promoverem o desenvolvimento das competências dos colaboradores, se as mesmas forem percecionadas como importantes para a sua valorização profissional, estão a reforçar a sua capacidade de retenção e fidelização do seu capital humano.

## **Referências**

Lee & Bruvold, Norman T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981–1000.

Maurer, T. J., Pierce, H. R. & Shore, L. M. (2002). Perceived beneficiary of employee development activity: A three-dimensional social exchange model. *Academy of Management Review*, 27 (3), 432–44.



# Comunicação

## A APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA NO ESPAÇO EUROPEU: PROPOSTA DE UM OBSERVATÓRIO

### LIFELONG LEARNING IN THE EUROPEAN SPACE: PROPOSAL FOR AN OBSERVATORY

**Célio Marques<sup>1</sup> Etelberto Costa<sup>2</sup> Adelinda Candeias<sup>3</sup>, Anícia Trindade<sup>4</sup>,  
Vanda Vieira<sup>5</sup>, Cristina Reis<sup>6</sup>, Herculano Rebordão<sup>7</sup>**

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Tomar

<sup>2</sup> APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

<sup>3</sup> Universidade de Évora

<sup>4</sup> AMA - Agência para a Modernização Administrativa

<sup>5</sup> CECOA - Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

<sup>6</sup> AFTEBI - Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior

<sup>7</sup> Clouts

celiomarques@ipt.pt; etelbertocosta@gmail.com; adelindacandeias@gmail.com;  
anicia.r.trindade@gmail.com; vanda.vieira@cecoa.pt; creis@aftebi.pt;  
herculano@cloutsdigital.com

#### RESUMO

Nesta comunicação pretendemos apresentar o European Observatory on Lifelong Learning (EOLL), uma proposta da Rede Nacional PT Learning WorkGroup para identificar e monitorizar iniciativas sobre aprendizagem ao longo da vida no espaço europeu.

#### ABSTRACT

*In this paper we intend to present the European Observatory on Lifelong Learning (EOLL), a proposal of the National PT Learning WorkGroup Network to identify and monitor initiatives on lifelong learning in Europe.*

## **PALAVRAS-CHAVE**

European Observatory on Lifelong Learning, Rede Nacional PT Learning Work-Group, aprendizagem ao longo da vida, sistemas de informação, conhecimento.

## **KEYWORDS**

*European Observatory on Lifelong Learning, National Network PT Learning Work-Group, lifelong learning, information systems.*

## **RESUMO ALARGADO**

A necessidade de identificar projetos, políticas, legislação e boas práticas sobre aprendizagem ao longo da vida no espaço europeu levou-nos a propor uma plataforma eletrónica europeia que designámos de *European Observatory on Lifelong Learning* (EOLL).

A aprendizagem ao longo da vida tem sido uma prioridade constante no espaço Europeu (Marques, 2011), refletida na Declaração de Lisboa (Conselho da União Europeia, 2000) e reforçada na Estratégia Europa 2020 (European Commission, 2010). O Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida 2007- 2013 (Parlamento Europeu e Conselho Europeu, 2006) cujas atividades foram integradas no programa Erasmus+, é disso exemplo.

Este observatório será criado no âmbito da Rede Nacional PT Learning WorkGroup, uma rede constituída por entidades públicas e particulares portuguesas, focada na aprendizagem ao longo da vida, na inovação organizacional, no incentivo à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e na melhoria das qualificações dos portugueses. Neste projeto serão também envolvidas várias estruturas europeias (e.g. LLP e EAEA).

O EOLL tem como principal missão fornecer informação rigorosa e atualizada sobre a aprendizagem ao longo da vida na Europa, distinguindo-se das plataformas existentes por envolver o sector público, o sector privado e a academia.

O projeto é coordenado tecnologicamente pelo Instituto Politécnico de Tomar envolvendo professores da área das Tecnologias de Informação e Comunicação e alunos finalistas da Licenciatura em Engenharia Informática, em articulação com os parceiros da Rede.

Na base deste observatório vai estar um sistema informação assente em tecnologias Web estáveis permitindo que os utilizadores possam facilmente depositar

e consultar informação em diversos formatos. Será utilizada a *framework Grails* no desenvolvimento da plataforma e o *software Selenium* na sua avaliação. Pretende-se ainda promover a comunicação com os outros sistemas de informação, através de *feeds* de notícias e partilha de informação.

Tendo em conta a importância da educação e da formação ao longo da vida, bem evidenciada na agenda política Europeia, pretende-se que este observatório constitua um veículo privilegiado de partilha de conhecimentos com vista a aumentar o sucesso e a competitividade das organizações, a satisfação dos colaboradores e a promoção da igualdade de oportunidades.

O desenvolvimento de plataformas nacionais/regionais de aprendizagem ao longo da vida tem sido altamente relevante na implementação efetiva de uma estratégia abrangente de aprendizagem ao longo da vida através do estímulo de redes, parcerias e cooperação, entendemos, por isso, que uma plataforma de âmbito europeu, ampliará estes benefícios, podendo vir a ser uma ferramenta extremamente útil para o Instituto Europeu de Aprendizagem ao Longo da Vida proposto no relatório sobre a implementação de estratégias de aprendizagem ao Longo da Vida na Europa produzido no âmbito do Projeto LLL-Hub (Schinazi, Mattl & Frith, 2016).

## Referências

Conselho da União Europeia (2000). *Conselho Europeu de Lisboa: conclusões da presidência*. Consultado a 1 de maio de 2006 em <http://tinyurl.com/ant4bkz>.

European Commission (2010). *Europe 2020 - A european strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels: European Commission.

Marques, C. G. (2011). *Desenvolvimento e Implementação de um Modelo de Blended-Learning com Objectos de Aprendizagem no Ensino Superior*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

Parlamento Europeu e Conselho Europeu (2006, novembro 24). Decisão 2006/1720/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de novembro de 2006 que estabelece um programa de acção no domínio da aprendizagem ao longo da vida. *Jornal Oficial da União Europeia*, pp. L 327/45-L 327/68.

Schinazi, S., Mattl, U-A, & Frith, A. (Eds.) (2016). *Comparative Report on the Implementation of Lifelong Learning Strategies in Europe. Actors, Communities and Strategies*. Brussels: Lifelong Learning Platform.



# Comunicação

## GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS: TENDÊNCIAS E CONTROVÉRSIAS

## SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: TRENDS AND CONTROVERSIES

**Manuela Faia Correia<sup>1</sup>, Teresa Esteves<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa – Universidade Lusíada de Lisboa

<sup>2</sup> Instituto Superior de Gestão Bancária

mcorreia@lis.ulusiada.pt; t.pereira@isgb.pt

### **RESUMO**

Confronta-se a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos com o debate sobre a gestão sustentável de recursos humanos enquanto potencial novo paradigma da gestão das pessoas nas empresas e apresentam-se linhas de investigação para o futuro.

### **ABSTRACT**

*We confront the literature on strategic human resource management with the debate on the sustainable human resource management as a potential new paradigm of people management in business. New research avenues for the future are presented.*

### **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Sustentabilidade, Gestão Sustentável de Recursos Humanos

### **KEYWORDS**

*Strategic Human Resource Management, Sustainability, Sustainable Human Resource Management.*

## RESUMO ALARGADO

Existe, na atualidade, um consenso geral relativamente à necessidade das empresas buscarem um desenvolvimento sustentável equilibrando a obtenção de resultados económicos, sociais e ambientais.

O constructo de desenvolvimento sustentável surge no âmbito de uma perspetiva macro, focalizada no planeta e, se transposto para o nível empresarial, pressupõe mudanças nos modelos e na cultura de gestão.

A gestão sustentável supõe que as empresas considerem as expectativas de um conjunto alargado de *stakeholders* quando definem a sua estratégia, que promovam a integração de políticas e práticas entre as várias áreas da empresa e que adotem novos métodos e indicadores para avaliar e divulgar os resultados do desempenho.

Relativamente à gestão de recursos humanos (GRH), o paradigma da gestão sustentável coloca novas exigências que levam a repensar os pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos e a considerar a emergência de uma nova abordagem que pela potencial relevância prática no âmbito da gestão das organizações e académica, importa aprofundar teoricamente e refletir.

A ponte entre a sustentabilidade corporativa e a GRH tem-se vindo a estreitar nos últimos anos, tendo mesmo surgido, apesar de ainda sem consenso, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) (SHRM Foundation, 2012). Uma definição genérica de GSRH foi avançada por Wagner (2013, p. 443), "...como a GRH que vai ao encontro das necessidades correntes da organização e da sociedade sem comprometer a capacidade de satisfazer necessidades futuras."

Este trabalho tem como objetivo debater a literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos, sobre os modelos empresariais sustentáveis e sobre a Gestão sustentável de recursos humanos e sugerir novas linhas de investigação e de atuação no âmbito do papel e das competências dos responsáveis pela gestão de recursos humanos e no das práticas de gestão das pessoas nas empresas.

Neste sentido, são sintetizados os pressupostos, as evidências empíricas e as controvérsias da gestão estratégica de recursos humanos, refere-se a literatura sobre a relação entre modelos de gestão sustentável e GRH, apresenta-se o debate em curso sobre o constructo (GSRH) enquanto potencial novo paradigma da gestão das pessoas nas empresas e salientam-se as mudanças que a sustentabilidade pressupõe no posicionamento e âmbito de atuação da função recursos humanos, na diversificação dos *stakeholders* com quem interage, na alteração

das competências técnicas e na exigência de atitudes éticas dos gestores de recursos humanos, no alargamento do horizonte temporal das estratégias e das atividades, na reconceptualização dos contributos da função e na construção de indicadores relevantes para avaliar os resultados da GRH a nível económico, humano, ambiental e social.

## **Referências**

SHRM Foundation (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM's Foundation's Effective Practice Guidelines Series*.

Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114, 443–456.



## **Poster**

### **A AVALIAÇÃO 360° E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CRIAÇÃO DE UM MODELO DE ANÁLISE**

#### **360° EVALUATION AND THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: CREATION OF AN ANALYSIS MODEL**

**Rita Mourão<sup>1</sup>, Sandra Miranda<sup>1,2</sup>, Gisela Gonçalves<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

<sup>2</sup> Escola Superior de Ciências Sociais – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS – IPL)

<sup>3</sup> Universidade da Beira Interior (UBI)

ritaandreamourao@gmail.com; smiranda@escs.ipl.pt; gisela.ubi@gmail.com

#### **RESUMO**

A presente investigação procura perceber qual poderá ser o impacto da avaliação 360° na comunicação organizacional. Nesse sentido, serão realizadas 30 entrevistas a peritos e será feita uma análise de conteúdo.

#### **ABSTRACT**

*The main objective of this research is to understand what could be the impact of the 360° evaluation on organizational communication. In this sense, we will conduct 30 interviews with experts and a content analysis will be done.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Avaliação 360°, Comunicação Organizacional, Entrevistas, Peritos

#### **KEYWORDS**

*360-degree evaluation, organizational communication, interviews, experts*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

A comunicação organizacional e os processos avaliativos assumem um papel preponderante nas organizações, tornando-se responsáveis por melhores desempenhos individuais e, conseqüentemente, por uma maior eficácia organizacional (Proctor & Doukakis, 2003). De uma forma genérica, a comunicação organizacional pode ser entendida como uma forma de disseminação de informação que possibilita a coordenação e a conclusão de tarefas, a tomada de decisões e uma possível resolução de eventuais conflitos (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). Por sua vez, a avaliação de desempenho poderá ser genericamente definida como sendo um processo contínuo de monitorização e de gestão que permite corrigir determinados comportamentos (Hosain, 2016). Este é, então, um momento do ciclo da gestão de desempenho e em última instância, visa melhorar o desempenho, face ao perfil de competências exigido para a função.

Ao longo dos anos tem vindo a verificar-se que o processo de avaliação de desempenho tradicional (i.e., processo de avaliação top-down em que a chefia avalia o subordinado) apresenta algumas limitações, tais como, a não confidencialidade e os erros de cotação dos avaliadores (Caetano, 2008). Nesse sentido, surge a necessidade de serem promovidas outras formas alternativas de avaliação de desempenho, como por exemplo, o conceito de avaliação de desempenho a 360°. Este tipo de avaliação diferencia-se da avaliação top-down, uma vez que tem em conta a perspetiva de diferentes membros da organização. Neste caso, não será somente a chefia a avaliar os subordinados, sendo que estes últimos também assumirão um papel ativo neste processo. O círculo de membros organizacionais envolvidos na avaliação 360° parece variar entre os autores da especialidade. Porém, existe um consenso em incluir: o próprio colaborador (i.e., auto-avaliação); os pares (i.e., os colegas) e o(s) supervisor(es)/chefia(s) (e.g. Brutus & Brassard, 2005; Craig & Hannum, 2006; Nowack, 2009; Schullery, Schullery, Knudstrup & Pfaff, 2009).

A avaliação 360° tem vindo a ser considerada como vantajosa quando comparada com a avaliação tradicional, pois alguns estudos demonstram que a avaliação 360° pode ter efeitos positivos no desempenho dos colaboradores (Rai & Singh, 2013). Isto porque este tipo de avaliação possibilita o acesso a diferentes pontos de vista, compreendendo apreciações mais ricas e com mais informação para introduzir melhorias. Para além disso, nestes casos, os colaboradores assumem

uma voz mais ativa, uma vez que partilham as suas opiniões, promovendo-se um clima de comunicação mais dinâmico (Carson, 2006). Finalmente, importa frisar que a avaliação 360° possibilita uma avaliação das chefias (Letchfield & Bourn, 2011), podendo ser avaliadas as suas reações à aplicação deste método (Atwater & Brett, 2006). Nesse sentido, alguns autores têm vindo a mencionar que este tipo de avaliação poderá tornar-se útil para perceber o estilo de lideranças adotado (Eckert, Ekelund, Gentry & Dawson, 2010).

## **Métodos**

Face aos aspetos acima mencionados, urge a necessidade de perceber qual a relação existente entre a avaliação 360° e a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais, especificamente, a comunicação entre as chefias e os seus subordinados. Tratando-se de temáticas ainda pouco exploradas na literatura, principalmente, num Domínio Nacional, surgiu a necessidade de realizar-se um estudo qualitativo exploratório através da concretização de entrevistas semi-estruturadas a peritos. Foram entrevistados um total de 30 indivíduos, entre os quais, Docentes Universitários, Formadores de comunicação organizacional e Técnicos responsáveis pela gestão da comunicação interna nas suas empresas.

Nesta investigação considerou-se pertinente recorrer a uma técnica de análise de conteúdo, pelo facto de permitir a desmontagem de um discurso em diferentes categorias. Assim, após a transcrição integral das entrevistas, elaborou-se um processo de categorização designado por misto. Ou seja, consideraram-se o enquadramento teórico e os objetivos previamente definidos, mas também o cariz exploratório do mesmo, procedendo-se a uma combinação de processos de categorização “a priori” e “a posteriori”. Recorreu-se ao programa informático Atlas.ti para o auxílio na construção de categorias e das respetivas subcategorias.

## **Resultados**

Os resultados das entrevistas, embora ainda preliminares, demonstram que avaliação 360° poderá assumir um papel relevante no âmbito da comunicação organizacional. A avaliação 360° é encarada como um processo mais transparente, pois permite um feedback mais completo sobre o desempenho dos colaboradores e, ainda, uma apreciação direta sobre o desempenho das chefias. Para além disso, este tipo de avaliação possibilita uma descentralização do poder dos superiores hierárquicos, contribuindo para uma comunicação mais simétrica e bidirecional. Finalmente, importa frisar a promoção da utilização das novas

tecnologias, uma vez que a aplicação da avaliação 360° envolve uma utilização constante das mesmas.

## **Discussão/conclusão**

O presente estudo assume um carácter inovador, pois sabe-se que num contexto nacional existe uma escassez de investigações especificamente sobre a avaliação 360°. Isto porque a avaliação 360° se trata de um processo complexo, uma vez que envolve a gestão de uma grande quantidade de informação. Para além disso, as novas Tecnologias de Informação não se encontram à disposição de todas as empresas, pelo seu preço e este tipo de avaliação necessita de sessões de coaching, para que os colaboradores consigam interpretar e gerir as discrepâncias de avaliação obtidas. Um outro aspeto a considerar encontra-se relacionado com as questões de anonimato e conseqüente impacto no clima organizacional em equipas pequenas. Finalmente, importa frisar que avaliação das chefias em Portugal é uma grande dificuldade por via da cultura nacional caracterizada por grande distância ao poder. São estas dificuldades que também deverão estar presentes quando se estuda esta prática e que devem ser tidas em consideração em estudos futuros.

Num domínio internacional, apesar de existir já alguma literatura sobre este processo avaliativo, continua a verificar-se uma escassez de estudos que relacionem este tipo de avaliação com a comunicação organizacional e, especificamente, com a comunicação de chefias. Os resultados provenientes das entrevistas serão, assim, relevantes para a construção de um modelo de análise que permita perceber qual o impacto que a avaliação 360° tem na comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais, contribuindo, assim, de forma estratégica para o desenvolvimento do capital humano nas Organizações.

## **Referências**

Atwater, L., & Brett, J. (2006). Feedback Format: Does it Influence Manager's Reactions to Feedback?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 517-532.

Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.

Brutus, S., & Brassard, N. (2005). Unbilan de l'évaluation multisource. *Gestion*, 30, 24-30.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliado precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Carson, M. (2006). Saying it Like it isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.

Craig, S., & Hannum, K. (2006). Research update: 360-degree performance assessment. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 117-124.

Eckert, R., Ekelund, B. Gentry, W., & Dawson, J. (2010). I don't see me like you see me, but is that a problem? cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European journal of work and organizational psychology*, 19 (3), 259-278.

Hosain, S. (2016). 360-degree feedback as a Technique of performance appraisal: does it really work? *Asian Business Review*, 13, 21-24.

Letchfield, T. & Bourn, D. (2011). How am I Doing? Advancing Management Skills Through the Use of a Multi-source Feedback Tool to Enhance Work-based Learning on a Post –qualifying Post-graduate Leadership and Management Programme. *Social Work Education*, 30, 497-511.

Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, 280-297.

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development: *Corporate Communications*, 8 (4), 268- 277.

Rai, H., & Singh, M. (2013). A study of mediating variables of the relationship between 360° feedback and employee performance. *Human Resource Development International*, 15 (1), 56-73.

Schullery, N., Knudstrup, P., Schullery, S., & Pfaff, L. (2009). The Relationship Between Personality Type and 360-Degree Evaluation of Management Skills. *Journal of Psychological Type*, 69, 141-155.

## **Financiamento**

Esta publicação foi apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais MEC no âmbito da bolsa individual de doutoramento com a referência PD/BD/114005/2015.



## **Poster**

### **EFEITO DA PERFORMANCE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES NA ATRAÇÃO DE FUTUROS COLABORADORES**

#### **THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE IN THE ATTRACTION OF FUTURE EMPLOYEES**

**Ana Patrícia Duarte<sup>1</sup>, Daniel Gomes<sup>2</sup>, José Neves<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

<sup>2</sup> Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

patricia.duarte@iscte.pt; drmgomes@esec.pt; jose.neves@iscte.pt

#### **RESUMO**

Este estudo analisou experimentalmente e apoiou empiricamente o efeito mediador da imagem organizacional na relação entre perceção de responsabilidade social e a atratividade organizacional.

#### **ABSTRACT**

*This study examined experimentally and empirically supported the mediating effect of organizational image in the relationship between perceived corporate social responsibility and organizational attractiveness.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

*Recrutamento, atratividade organizacional, imagem organizacional, responsabilidade social das organizações.*

#### **KEYWORDS**

*Recruitment, organizational attractiveness, corporate image, corporate social responsibility.*

## RESUMO ALARGADO

O sucesso de qualquer processo de recrutamento e seleção depende grandemente da atratividade da organização, na medida em que esta facilita ou inibe a capacidade de atrair candidatos com o perfil desejado. A atratividade organizacional refere-se à percepção pelo candidato de que a organização constitui um bom local para trabalhar e ao desejo pessoal de desenvolver uma relação de trabalho com a mesma (Aiman-Smith, Bauer, & Cable, 2001). Estudos anteriores indicam que a responsabilidade social das organizações (RSO) constitui um preditor relevante da atratividade organizacional. Os candidatos mostram-se mais atraídos por organizações com maior performance social (e.g. Backhaus, Stone, & Heiner, 2002; Turban & Greening, 1997). Todavia, não é ainda claro o processo pelo qual o desempenho social influencia a atratividade da organização. Neste estudo explora-se o possível efeito mediador da imagem organizacional, isto é, da impressão geral que os indivíduos possuem acerca da organização (Lievens, 2006) na relação entre RSO e atratividade organizacional. Algumas pesquisas mostram que a imagem organizacional é influenciada pela performance social (e.g. Fombrum, 1996; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010); outras que a imagem organizacional influencia a avaliação que os indivíduos fazem das organizações enquanto futuros locais de emprego (Greening & Turban, 2000; Lievens, Van Hoye, & Schreurs, 2005). Os participantes (n=195) foram distribuídos aleatoriamente por duas condições experimentais e receberam um questionário contendo a descrição de uma organização que cumpria (condição de alto envolvimento) ou não (condição de baixo envolvimento) um conjunto de práticas socialmente responsáveis. Após a descrição surgiam questões sobre o envolvimento da organização em práticas de RSO (verificação da manipulação), imagem da organização e atratividade da organização enquanto local para trabalhar. Os resultados obtidos através de análises de equações estruturais revelam que o modelo proposto apresenta um forte ajustamento aos dados, dando suporte empírico à ideia de que o envolvimento percebido em práticas de RSO afeta direta e indiretamente, via incremento da imagem organizacional, a atratividade organizacional. Estes resultados significam que a percepção do envolvimento em práticas de RSO contribui para ativar o processo que leva os candidatos a avaliarem uma organização como um bom local para trabalhar, influenciando significativamente a imagem que os indivíduos possuem da organização e a vontade destes estabelecerem uma relação de trabalho com a mesma. Em termos práticos, sugerem que para atrair potenciais candidatos, as organizações, e em particular os seus recrutadores, devem considerar informação relativa ao desempenho social da organização a par de informação sobre outras características da organização e da função na divulgação da oferta de emprego.

## Referências

- Aiman-Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-37.
- Backhaus, K., Stone, B. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292-318.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 3, 254-280.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and Employee-Company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- Lievens, F. (2006). Organizational Image. In S. Rogelberg & C. Reeve (Eds.), *Encyclopaedia of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 568-570). CA: Sage.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- Turban, D., & Greening, D. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40, 658-672.



## **Poster**

### **O EFEITO DA MEDIAÇÃO DA PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO COM AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INTENÇÃO DE TURNOVER**

#### **THE MEDIATOR EFFECT OF PERCEIVED SUPPORT IN THE RELATION BETWEEN SATISFACTION WITH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND TURNOVER INTENTIONS**

**Ana Patrícia Duarte<sup>1</sup>, Daniel Gomes<sup>2</sup>, José Neves<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

<sup>2</sup> Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

patricia.duarte@iscte.pt; drmgomes@esec.pt; jose.neves@iscte.pt

#### **RESUMO**

A satisfação dos colaboradores com as práticas de recursos humanos desenvolvidas pelas organizações traduz-se num assunto pouco estudado por parte das organizações, porém com impacto significativo na qualidade da relação colaborador-organização. Este estudo tem como objetivo estudar o impacto da satisfação com as práticas de recursos humanos junto do evitamento do turnover. Para observar esta relação, foi proposto e testado o efeito mediador do suporte percebido.

#### **ABSTRACT**

*Worker's satisfaction with human resource management is not a common research issue, but yet, having a solid impact in what regards the quality of worker-organization relationship. This study aims to understand the impact of perceived organizational support in the relationship between satisfaction with human resource management practices and turnover intentions.*

## **PALAVRAS-CHAVE**

Gestão de recursos humanos; intenção de turnover; percepção de suporte organizacional; implicação organizacional

## **KEYWORDS**

*Human resource management; turnover intention; perceived support; organizational commitment*

## **RESUMO ALARGADO**

### **Introdução**

A satisfação dos colaboradores enquanto tema global de investigação em Gestão de Recursos Humanos e em Comportamento Organizacional constituem um tema recorrente e amplamente certificado na sua relevância (ex.: Ghazzawi, 2008; George & Jones, 2008). De facto, a literatura sobre a satisfação de colaboradores é ampla e profusa, traduzindo uma área de estudo associada a indicadores de atividade organizacional relevantes. Todavia, no que diz respeito à satisfação dos colaboradores com as práticas de recursos humanos que a organização utiliza, pouco tem sido o interesse demonstrado pelos investigadores. No quadro do que se encontra estabelecido em torno desta questão em concreto, este tipo particular de satisfação tem sido equacionada como preditora de turnover (eg.: Huselid, 1995), sem no entanto se compreender com profundidade necessária qual o processo pelo qual a satisfação com estas práticas produz tais resultados. Neste âmbito, há sugestões na literatura de que os determinantes de turnover, neste caso em concreto, podem ser distais, sendo os seus efeitos mediados mais proximais como sejam a percepção de suporte organizacional (eg.: Allen, Shore & Griffeth, 2003).

### **Métodos**

Este estudo tem como objetivo clarificar a natureza preditiva da satisfação dos colaboradores com as práticas de recursos humanos junto da intenção de turnover, clarificando o papel mediador do suporte organizacional percebido. Utilizando uma amostra não probabilística ocasional de 153 pessoas de uma organização da indústria turística e hoteleira, este estudo de caráter confirmatório assentou num modelo de análise que sustenta o efeito mediador do suporte percebido na relação entre a satisfação com as práticas de recursos humanos e a intenção de turnover.

## Resultados

Os principais resultados permitiram suportar o modelo de análise proposto, baseado nos quais são interpretadas as implicações teóricas, empíricas e aplicadas apuradas neste estudo confirmatório. No seguimento dos principais resultados verificados, os dados parecem sugerir a relevância do impacto das práticas de recursos humanos e da satisfação dos colaboradores com as mesmas, junto do turnover. Na mesma linha, os resultados também apontam para a centralidade do suporte percebido enquanto variável mediadora deste modelo.

## Discussão/conclusão

Os resultados levantam desafios interessantes para a investigação em recursos humanos e para os profissionais de recursos humanos, onde parece haver a sugestão da importância das organizações desenvolverem ações de apoio junto dos colaboradores no quadro da forma como estes são geridos, e com efeitos significativos junto da sua intenção de abandono.

## Referências

- Allen, D., Shore, L., & Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- George, J., & Jones, G. (2008). *Understanding and managing organizational behavior*. (5th ed.). Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: a new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11, 1-11.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.



**Comunicações Orais / Posters . Comunicaciones Orales / Posters**

*Qualidade de vida no trabalho*

*Calidad de vida en el trabajo*



# *Comunicação*

## **A CAPTURA DE MOMENTOS NO TRABALHO: UMA ABORDAGEM MULTINÍVEL PARA O ESTUDO DE EVENTOS DIÁRIOS NO TRABALHO, ENGAGEMENT E BEM-ESTAR**

### **CAPTURING MOMENTS IN THE WORKPLACE: A MULTILEVEL APPROACH TO STUDY DAILY EVENTS AT WORK, WORK ENGAGEMENT AND WELL-BEING**

**Ana Junça Silva<sup>1,2</sup>, António Caetano<sup>1</sup>, Rita Rueff-Lopes<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Tomar

<sup>3</sup> ESADE Business School (Barcelona)

ana\_luisa\_silva@iscte.pt; antonio.caetano@iscte.pt; rita.rueff.lopes@gmail.com

#### **RESUMO**

Este estudo analisa o efeito mediador do engagement na relação entre eventos diários no trabalho e bem-estar

#### **ABSTRACT**

*In this study we aim to explore whether daily hassles and uplifts at work and work engagement can be considered as daily antecedents of well-being.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Eventos diários no trabalho; Engagement; Bem-estar; Estudos diários.

#### **KEYWORDS**

*Affective daily events at work; Work Engagement; Well-Being; Diary Studies.*

## **RESUMO ALARGADO**

### **Introdução**

O objetivo do presente estudo é analisar se os eventos diários no trabalho, e o engagement são antecedentes do bem-estar dos indivíduos. É também nosso objetivo testar o efeito mediador do engagement na relação entre eventos diários e bem-estar, a um nível de análise diário.

### **Métodos**

Para responder aos objetivos, conduzimos dois estudos diários. No primeiro estudo, analisamos as relações numa amostra de 181 colaboradores em part-time. Os participantes responderam a um questionário diário, por pelo menos 4 dias ( $N = 181 \times 4 = 724$ ). No segundo estudo, participaram 51 colaboradores a full-time. Estes responderam ao questionário diário, ao longo de 10 dias de trabalho ( $N = 51 \times 10 = 510$ ).

### **Resultados**

Os resultados do primeiro e do segundo estudo demonstraram que o engagement mediou totalmente os efeitos dos eventos diários no bem-estar.

### **Discussão**

As relações analisadas dão novos elementos teóricos para os modelos explicativos do bem-estar.

# Comunicação

## INFLUÊNCIA DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA NA ATITUDE E EMOÇÕES DOS PROFESSORES

### INFLUENCE OF WORK-FAMILY CONFLICT ON THE TEACHERS' ATTITUDES AND EMOTIONS

Neuza Ribeiro<sup>1</sup>, Patrícia Mamede<sup>1</sup>, Daniel Gomes<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Escola Superior de Tecnologias de Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

<sup>2</sup> Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

neuza.ribeiro@ipleiria.pt; patricia-mamede@hotmail.com; drmgomes@esec.pt;

#### RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a relação entre o conflito trabalho-família (CTF) e o empenhamento afetivo (EA), a felicidade (FEL) e o STRESS dos professores. Participaram 102 professores do ensino público e privado. Os resultados sugerem o seguinte: 1) o CTF relaciona-se negativamente com o EA do professor; 2) o CTF relaciona-se negativamente com a FEL do professor; 3) o CTF relaciona-se positivamente com o STRESS do professor.

#### ABSTRACT

*This study aimed to test the relationship between the work-family conflict and EA, FEL and STRESS of teachers. 102 teachers belonging to private and public schools participated. The results suggest: 1) The CTF relates negatively with the teacher's EA; 2) The CTF relates negatively with the teacher's FEL; 3) The CTF relates positively to the teacher's STRESS.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Conflito trabalho-família; empenhamento afetivo; felicidade; stress

#### KEYWORDS

*Work-family conflict; affective commitment; happiness; stress*

## Introdução

Atualmente, os casais são confrontados com o complexo desafio diário de conciliar os mundos do trabalho e da família de forma a evitar o desenvolvimento de tensões provenientes da possível incompatibilidade entre os papéis e as expectativas existentes em cada um dos domínios (Eby et al., 2005; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005). Vários estudos sobre o tema relatam que o CTF se relaciona com uma série de fenómenos, tais como a satisfação profissional, a felicidade, o empenhamento afetivo, o *burnout*, o *turnover* e o stress profissional (Netemeyer et al, 2004). As instituições escolares deverão dispensar cada vez mais atenção a esta temática uma vez que a vivência deste conflito acaba por afetar o desempenho dos professores e, conseqüentemente, os resultados escolares.

## Metodologia

A amostra inclui 102 professores do ensino básico e secundário. Para medição do CTF utilizou-se a escala de 15 itens de Geurts et al. (2005). Para medir o EA, utilizaram-se 3 itens de Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuíno (2011). A felicidade foi medida através de 15 itens de Daniels (2000) e para o stress foram usados 10 itens de Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983). Para avaliar a consistência interna das escalas, procedemos ao cálculo dos alphas de Cronbach (CTF: 0.72; EA: 0.93; FEL: 0.62; STRESS: 0.80). Foi ainda avaliada a dimensionalidade dos construtos através de uma análise fatorial exploratória.

## Resultados

As três hipóteses de investigação são corroboradas: o CTF relaciona-se negativamente com o EA dos professores; O CTF relaciona-se negativamente com a FEL dos professores; e o CTF relaciona-se positivamente com o stress dos professores. Analisando os resultados dos  $R^2$  ajustados, verificamos que o CTF explica cerca de 3% do EA, 14% da FEL e 15% do stress.

## Discussão/conclusões

A definição e/ou implementação de estratégias, por parte das escolas, que permitam equilibrar as exigências profissionais e as responsabilidades familiares dos professores contribuirá para um maior investimento na carreira docente e para a promoção da imagem da própria instituição escolar, uma vez que existirá uma

maior relação afetiva para com esta, promoverá a felicidade dos professores e evitará o desenvolvimento de stress no seio desta profissão.

## Referências

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). "A global measure of perceived stress". *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 386-396.

Daniels, K. (2000). "Measures of Five Aspects of Affective Well-Being at Work". *Human Relations*, 53, 275-294.

Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.

Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dikkers, J., Hoof, M., & Kinnunen, U. (2005). "Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING". *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

Mesmer-Magnus, J. & Viswesvaran, C. (2005). "Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and Retaliation". *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.

Netemeyer, R. G., Brashear-Alejandro, T. & Boles, J. S. (2004). "A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: A retail sales context". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 49-60

Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2011). "How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship". *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.



# Comunicação

## IMPACTO SOCIAL E VALOR SOCIAL PERCEBIDOS E ENGAGEMENT NO TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DO JOB CRAFTING

### PERCEIVED SOCIAL IMPACT AND SOCIAL VALUE, AND WORK ENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF JOB CRAFTING

Alda Santos<sup>1</sup>, Maria José Chambel<sup>1</sup>, Filipa Castanheira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

<sup>2</sup> Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

aldasantosw@sapo.pt; mjchambel@psicologia.ulisboa.pt; fcastanheira@novasbe.pt

#### RESUMO

Este estudo investiga a mediação do *job crafting* nas relações entre impacto e valor percebidos e *engagement* no trabalho de enfermeiros hospitalares. Os resultados revelam o *job crafting* como mediador na relação entre impacto percebido e *engagement*.

#### ABSTRACT

*This study aims to investigate job crafting as mediator in the relationships between perceived impact and value and hospital nurses' work engagement. Results show job crafting as mediator of the relationship between perceived impact and engagement.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Características relacionais trabalho, *engagement*, *job crafting*.

#### KEYWORDS

*Relational job characteristics, engagement, job crafting*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

Os efeitos psicológicos das características relacionais do trabalho (EPCRT) envolvem o impacto percebido na vida dos clientes e o valor social percebido (Grant, 2008a). Os EPCRT podem ser considerados como recursos (Santos, Chambel, & Castanheira, 2016) e os recursos no trabalho podem contribuir para fomentar o *job crafting* (Demerouti, 2014), que se encontra relacionado com o *engagement* no trabalho (Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2015). Este último encontra-se associado a resultados positivos tanto a nível individual como organizacional, podendo contribuir para a qualidade da prestação de cuidados de saúde. Com este estudo pretendemos investigar o papel mediador do *job crafting* nas relações entre o impacto social e o valor social percebidos e o *engagement* no trabalho numa amostra de enfermeiros hospitalares.

### Método

O estudo teve como participantes 202 enfermeiros hospitalares (84% género feminino) de um centro hospitalar português. Os dados foram recolhidos através de um questionário disponível *online* e em papel, que incluiu os seguintes instrumentos: impacto e valor social percebidos - tradução e adaptação de itens de Grant & Campbell (2007) e Grant (2008a); *job crafting* - tradução e adaptação da escala de aumento de recursos estruturais (Tims, Bakker, & Derks, 2012); *engagement* no trabalho - versão portuguesa da Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002).

### Resultados

A análise estatística foi realizada com recurso a regressões hierárquicas (SPSS 22). Tanto o impacto social percebido como o valor social percebido evidenciaram relações positivas com o *engagement*, mas apenas o primeiro revelou uma relação significativa com o *job crafting*. O *job crafting* revelou igualmente um papel mediador na relação entre o impacto percebido e o *engagement* no trabalho.

### Discussão/Conclusões

Os resultados evidenciam que os enfermeiros com maior percepção do impacto do seu trabalho na vida dos clientes revelam igualmente maior propensão para

tentar aumentar os recursos estruturais no seu trabalho (i.e., *job crafting*) o que, por sua vez, se encontra associado a níveis mais elevados de *engagement* no trabalho. Os hospitais que fomentem as características relacionais do trabalho e criem condições para que os enfermeiros possam aumentar os recursos estruturais no seu trabalho contribuem, deste modo, para o bem-estar no trabalho destes profissionais de saúde.

## Referências

Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>

Grant, A.M. & Campbell, E.M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80, 665–691.

Grant, A.M. (2008a). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology* 3(1), 19 - 39.

Santos, A., Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: the mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72(2), 294–305.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). The development and validation of the Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.

Vogt, K., Hakanen, J.J., Brauchli, R., Jenny, G.J., & Bauer, G.F. (2015). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 25(3), 1-10.

## Agradecimento

Alda Santos agradece a bolsa de doutoramento atribuída pela Universidade de Lisboa – Faculdade de Psicologia (BD2015).



# **Comunicação**

## **SOBREQULIFICAÇÃO: QUAL O EFEITO SOBRE O ENGAGEMENT E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO?**

### **OVERQUALIFICATION: WHAT EFFECT ON WORK ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION**

**Francisco Cesário<sup>1</sup>, Maria Street Silva<sup>1</sup>,**

<sup>1</sup> ISPA – Instituto Superior de Psicologia Aplicada

fcesario@ispa.pt; mariastreet.almeidaesilva@gmail.com

#### **RESUMO**

Este estudo tinha por objetivo analisar o efeito da sobrequalificação sobre o engagement e a satisfação no trabalho. Os resultados sugerem que a situação de sobrequalificação percebida pelos colaboradores apresenta impactos negativos sobre aquelas atitudes no trabalho.

#### **ABSTRACT**

*The aim of this study was to investigate how perceptions of overqualification associate with work engagement and job satisfaction are perceived by employees. Results suggest that perceived overqualification is negatively related to work attitudes.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Sobrequalificação, Engagement, Satisfação laboral

#### **KEYWORDS**

*Overqualification, Work Engagement, Job Satisfaction*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

A profunda crise económica sentida em Portugal nos últimos anos com elevadas taxas de desemprego e com particular incidência no desemprego jovem (32,4% no início de 2016) conduziu a que muitas pessoas sejam forçadas a aceitar oportunidades emprego para as quais sentem que têm qualificações a mais, apenas por razões de necessidade de entrada no mercado de trabalho ou de aí se manterem. A avaliação que os indivíduos fazem sobre a situação de subutilização na execução das suas funções é normalmente identificada, na literatura, como sobrequalificação (*Overqualification*) percecionada ou subemprego (McKee-Ryan & Harvey, 2011; Scurry & Blenkinsopp, 2011). Este fenómeno de sobrequalificação face às exigências dos postos de trabalho ocupados constitui-se como um problema emergente um pouco por toda a Europa (Peiró, Agut & Grau, 2010).

Num contexto marcado pela escassez de oferta de trabalho, a perceção de *Overqualification* por parte dos colaboradores é agravada, na medida em que as alternativas possíveis de emprego são tão reduzidas que não resta outra opção que não seja a de aceitar um trabalho onde não é necessário aplicar todas as suas competências e habilitações (McKee-Ryan & Harvey, 2011). A *Overqualification* no trabalho surge assim da perceção de desajustamento relativamente ao seu nível de educação, capacidades e competências, em comparação com os requisitos exigidos para o desempenho das suas funções (Johnson, Morrow, & Johnson, 2002).

No entanto, um colaborador quando se perceciona como sobrequalificado pode desenvolver um desligamento, ou afastamento, resultando em atitudes menos positivas ou numa forte vontade de abandonar a organização (Erdogan, Bauer, Peiró, & Truxillo, 2011). Esta problemática levou-nos a analisar questões como: será que os indivíduos, quando percecionam qualificações superiores às necessárias para o desempenho das suas funções, continuam a investir no seu trabalho em termos de vigor, entusiasmo ou dedicação? Poderá a *Overqualification* influenciar a sua satisfação no trabalho?

### Metodologia

Neste estudo participaram 551 trabalhadores portugueses de diversas organizações, selecionados por conveniência e que participaram voluntariamente, através

do preenchimento de um questionário *online*, entre Fevereiro e Março de 2016. A variável *Overqualification* foi medida através de adaptação para português da escala de *Perceived Overqualification* (POQ) desenvolvida por Johnson, Morrow e Johnson (2002) em que se utilizaram 5 itens que medem a dimensão *Mismatch* (com  $\alpha=0.75$ ). O *Work Engagement* foi medido com base em escala desenvolvida por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), UWES – Utrecht Work Engagement Scale, e utilizada em estudo anterior por Chambel, Castanheira & Sobral (2014) que mostrou adequada consistência interna ( $\alpha=0.94$ ). Para medir a Satisfação Laboral foi usada a Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979), mostrando igualmente uma elevada consistência interna ( $\alpha=0.92$ ).

## Resultados e Conclusão

Da análise dos resultados, verificou-se que a *Overqualification* influencia, significativa e negativamente, o *Work Engagement* ( $\beta = -.34^{**}$ ;  $R^2=0.12$ ;  $p < .001$ ) bem como a Satisfação Laboral ( $\beta = -.37^{**}$ ;  $R^2=0.13$ ;  $p < .001$ ), o que sugere que os participantes que percecionam um maior nível de *Overqualification* se sentem menos envolvidos com o seu trabalho e revelam uma menor satisfação laboral.

A *Overqualification* deve merecer uma atenção especial dadas as suas consequências negativas quer a nível organizacional quer a nível individual. O resultado deste estudo reforça aspetos já identificados em estudos anteriores que revelaram a existência de efeitos negativos da perceção de sobrequalificação sobre o bem-estar (Bakker & Oerlemans, 2011) e sobre o grau de satisfação com que os colaboradores se sentem no seu trabalho (Maciel & Camargo, 2013; Weymer, Maciel & Castor, 2014). A investigação da temática *Overqualification* deve continuar a ser aprofundada não só procurando contribuições para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis mas também para a adoção de boas práticas organizacionais de gestão do capital humano que visem a maximização do potencial interno e a sua articulação com a performance organizacional.

## Bibliografia

- Bakker, A. & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer, (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organization Scholarship*, 178-189. New York: Oxford University Press.
- Chambel, M., Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary Agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work

engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*. Online October, 1-25.

Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M., & Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a bad situation for individuals and organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 215-232.

Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136 (4), 425-441.

Maciel, C. & Camargo, C. (2013). Sobrequalificação no Trabalho e sua Influência sobre Atitudes e Comportamentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17 (2), 218-238.

Mckee-Ryan, F. M., & Harvey, J. (2011). "I have a job, but...": a review of under-employment. *Journal of Management*, 37 (4), 962-996.

Peiró, J.; Agut, S. & Grau, R. (2010). The Relationship Between Overeducation and Job Satisfaction Among Young Spanish Workers: The Role of Salary, Contract of Employment, and Work Experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 40 (3), 666 – 689.

Scurry, T., & Blenkinsopp, J. (2011). Under-employment among recent graduates: a review of the literature. *Personnel Review*, 40 (5), 643-659.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66 (4), 701-716.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

Weymer, A., Maciel, C., & Castor, B. (2014). A influência da sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16 (50), 96-109.

# *Comunicação*

## **IMPACTO DO GÉNERO NOS PADRÕES DE CARREIRA GENDER IMPACTS ON CAREER PATHS**

**Fátima Rodrigues<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Caixa Económica Montepio Geral

fatimagermanorodrigues@gmail.com

### **RESUMO**

A carreira não é um tema neutro em termos de género, sendo portador de significados, objetivos e estratégias diferenciados. Este é o tema em reflexão no presente trabalho.

### **ABSTRACT**

*Career is not a gender neutral issue and it carries with it gender differential meanings, goals and strategies. This is the thematic issue discuss in the present paper.*

### **PALAVRAS-CHAVE**

Género, desenvolvimento de carreira, assimetria simbólica, comportamento político

### **KEYWORDS**

*Gender; career development; symbolic asymmetry, political behaviour*

## RESUMO ALARGADO

A carreira não é um tema neutro em termos de género, sendo portador de significados, objetivos e estratégias diferenciados. As assimetrias entre os sexos perpetuam-se, manifestando-se em diversas dimensões: pay gap; access gap. À medida que se sobe na escada de carreira, assistimos a um aumento na magnitude das diferenças de género. Através dos comportamentos e discursos quotidianos os membros do grupo socialmente dominado corroboram e reforçam a sua subordinação, de acordo com a teoria da dominância social (Sidanius & Pratto 1999), sublinhando as assimetrias que se estabelecem logo no início da carreira (Kauhanen & Napari, 2011). No que toca aos percursos de carreira, homens e mulheres percecionam os obstáculos de carreira de forma diversa, escolhem diferentes comportamentos para lidarem com o tema e constroem significados distintos para elementos relevantes nos percursos de carreira. Obstáculos como as representações sociais de género, disponibilidade, responsabilidades de carreira, acesso profissional diferenciado, apoio organizacional e o impacto da cultura e da história portuguesas são visíveis e fazem sentir o seu impacto de forma diferencial sobre os dois sexos. As mulheres não desafiam a teoria implícita de género e agem dentro do leque limitado de comportamentos políticos aceitáveis para o “feminino” (Perrewé & Nelson 2004).

## Referências

- Sidanius, J. & Pratto, F. (1999). *Social Dominance: An Intergroup Theory of Social Hierarchy and Oppression*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Perrewé, P. L. & Nelson, D. L. (2004). The facilitative role of political skill. *Organizational Dynamics*, 33(4), 366–378.
- Kauhanen, A. & Napari, S. (2011). Gender Differences in Careers. *Discussion Papers 1241*, The Research Institute of the Finnish Economy.

# Comunicação

## VÍCIO DE TRABALHO: O PERFIL CHAMAMENTO-CARREIRA E O IMPACTO MEDIADOR DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

### WORKAHOLISM: THE CALLING-CAREER PROFILE AND THE MEDIATOR IMPACT OF HUMAN RESOURCES PRACTICES

Liliana Pitacho<sup>1</sup>, Patrícia Palma<sup>1</sup>, Pedro Correia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa  
(ISCSP – ULisboa)

lpitacho@gmail.com; ppalma@iscsp.ulisboa.pt; pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

#### RESUMO

Esta comunicação apresenta um modelo conceitual que propõe que o perfil chamamento-carreira tem uma relação positiva com o vício de trabalho e, que as consequências de vivenciar um vício de trabalho são mediadas pelas práticas de recursos humanos. Este modelo acarreta quer implicações teóricas quer para a praxis organizacional.

#### ABSTRACT

*This communication presents a conceptual model that proposes that the calling-career profile has a positive relationship with the workaholism and, the consequences of experiencing workaholism are mediated by human resources practices. This model has implications for the theory and organizational praxis.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Vício de trabalho, Orientação para o Trabalho, Chamamento, Práticas de Recursos Humanos.

#### KEYWORDS

*Workaholism, Work Orientation, Calling, Human Resources Practices.*

## RESUMO ALARGADO

### Enquadramento teórico

O chamamento tem vindo recorrentemente a ser descrito na literatura científica como uma experiência no limbo, o que significa que os estudos têm sido bastante incongruentes sobre as suas consequências. Por um lado, o chamamento pode constituir-se como um caminho altamente gratificante, estando relacionado com elevados níveis de satisfação pessoal e profissional, de bem-estar físico e psicológico, bem como de autoestima e desempenho. Por outro lado, a literatura refere um lado negro do chamamento apontando a sua relação com um sentimento de insatisfação permanente, conflitos trabalho-família, baixos níveis de bem-estar e risco de exploração pela entidade empregadora (Duffy & Dik, 2013).

Além disso, são vários os estudos que têm apresentado a existência de uma relação positiva entre o chamamento e o vício de trabalho (eg.: Keller et al, 2016). E, tal como acontece com o chamamento também as consequências de vivenciar um vício de trabalho são ambíguas. No que respeita às consequências positivas, os indivíduos com vício de trabalho retiram prazer da sua atividade laboral, apresentam níveis mais elevados de satisfação e desempenho. Por outro lado, o vício de trabalho está associado a consequências negativas, nomeadamente, coloca em risco a saúde do indivíduo, reduz os seus níveis de felicidade e satisfação e deteriora as relações pessoais, o funcionamento social e o desempenho profissional (Gheorghita, 2014).

### Modelo Conceptual Proposto

Posto isto, a presente comunicação apresenta um modelo teórico que conceptualiza que a orientação para o trabalho se organiza em perfis (figura 1) resultando do arranjo entre duas dimensões ortogonais (Emprego-Chamamento, Carreira) e não num modelo tripartido como apresentado por Wrzesniewski e colaboradores (1997).



**Figura 1** - Modelo Bidimensional da Orientação para o Trabalho.

Assumindo, então, que os perfis mistos possuem as características das orientações que os compõem, o modelo aqui apresentado conceptualiza que a relação entre o chamamento e o vício de trabalho prende-se com o perfil chamamento-carreira, relação visível pelas semelhanças entre as suas características (figura 2).

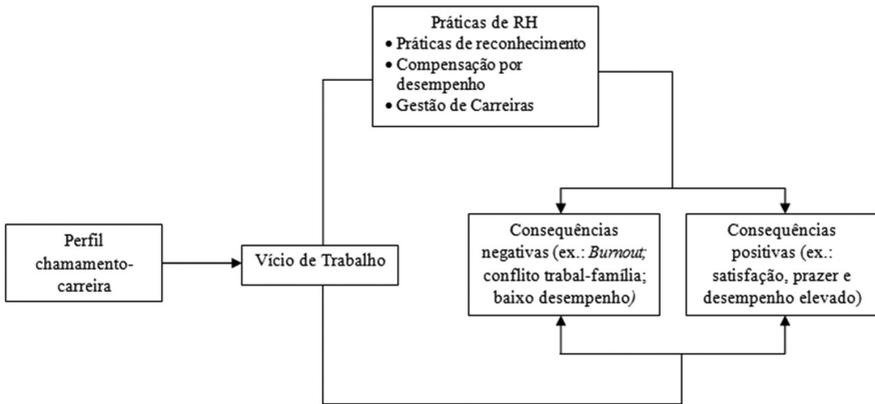
<b>Chamamento-Carreira</b>	<b>Vício de trabalho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Força Impulsionadora Interna e Transcendente;</li> <li>• Paixão e/ou Necessidade de Realização;</li> <li>• Identificação entre o “Eu Pessoal” e o “Eu Profissional”;</li> <li>• Valorização da Carreira;</li> <li>• Procura pelo Reconhecimento;</li> <li>• Autoestima associada ao Sucesso Profissional;</li> <li>• Motivação Interna e Externa.</li> </ul> <p>(Wrzesniewski et al, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compulsão Interna para o Trabalho (Schaufeli et al, 2009);</li> <li>• Necessidade e/ou Orientação para a Realização (Liang &amp; Chung, 2008);</li> <li>• Retiram Prazer da Atividade Laboral (Ng et al, 2007);</li> <li>• Autoestima baseada no Desempenho (Hallsten, 1993);</li> <li>• Motivados pela Busca de <i>Status</i> e Reconhecimento (Spence &amp; Robinson, 1992);</li> <li>• Elevados Níveis de Perfeccionismo e Competitividade (Beek et al, 2011).</li> </ul>

**Figura 2** - Características semelhantes do Perfil Chamamento-Carreira e Vício de Trabalho.

Contudo, coloca-se ainda a questão, o que leva alguns colaboradores a vivenciar negativamente o vício de trabalho, enquanto para outros este parece acarretar consequências positivas?

Tendo em conta as características associadas ao vício de trabalho, propõe-se que colaboradores com este vício são sensíveis às práticas de reconhecimento, de compensação pelo desempenho e gestão de carreira assente na meritocracia. Logo, perante a ausência e/ou negligência destas práticas, os colaboradores com vício de trabalho ao não atingirem os seus objetivos experienciam frustração, o que resulta numa espiral de comportamentos que conduzem ao desgaste físico, psicológico

e emocional, ou seja, às consequências negativas do vício de trabalho. Em suma, as práticas de recursos humanos são um fator mediador entre o vício de trabalho e as suas consequências, quer positivas, quer negativas (figura 3).



**Figura 3** - Modelo Conceptual proposto.

## Implicações

Por fim, destacam-se a implicações teóricas do presente modelo quer para a literatura do chamamento, quer para a literatura do vício de trabalho, bem como para a praxis organizacional.

## Referências

- Duffy, R. & Dik, B. (2013). Research on Calling: What Have We Learned and Where Are We Going? *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436.
- Keller, A., Spurk, D., Baumeler, F., & Hirschi, A. (2016). Competitive climate and workaholism: Negative sides of future orientation and calling. *Personality and Individual Differences*, 96, 122-126.
- Gheorghiuța, N. (2014). Workaholism: A New Challenge For Organisation Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 295 – 300.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, Career, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

## Agradecimento

Trabalho de Investigação Financiado pela Universidade de Lisboa.

# Comunicação

## TENSÃO LABORAL E EXPERIÊNCIAS DE RECUPERAÇÃO NO COMÉRCIO TRADICIONAL NOS DISTRITOS DE BRAGA E VIANA DO CASTELO

LABOR TENSION AND RECOVERY EXPERIENCE IN TRADITIONAL  
TRADE IN THE DISTRICTS OF BRAGA AND VIANA DO CASTELO

Fátima Lobo<sup>1</sup>, Sandro Marinho<sup>1</sup>

<sup>1</sup> U. Católica Portuguesa - Braga / Centro de Estudos Filosófico e Humanístico (CEFH)

flobo@braga.ucp.pt; sandro.amorimma@hotmail.com

### PALAVRAS-CHAVE

Tensão, Experiências de Recuperação, Comércio, Tradicional.

### KEYWORDS

*Tension, Recovery experience, Trade, Traditional.*

### RESUMO

Esta investigação analisa a tensão laboral e as experiências de recuperação, no comércio tradicional nos distritos de Braga e Viana do Castelo. A revisão da literatura na área da Psicologia das Organizações do Trabalho, tem investigado os riscos psicossociais e a necessidade de recuperar os trabalhadores dos riscos inerentes ao trabalho. Foram administrados três instrumentos na recolha de dados: o questionário sociodemográfico, a escala “The Recovery Experience” (Sonntag & Fritz, 2007) adaptada para a população portuguesa (Lobo & Pinheiro, 2012) e a escala de Tensão Laboral (Mélia, 1994). A amostra é constituída por 208 participantes. A maioria dos trabalhadores com tensão laboral são do género masculino e o distrito com maior nível de tensão é o de Viana do Castelo. A variável dependente relaxamento é influenciada pelo número de filhos, quanto maior o numero de filhos, menor é o relaxamento. A variável desafio, é influenciada pela idade, os trabalhadores com idades entre os 17 e 40 anos apresentam maiores níveis de desafio, comparativamente aos participantes com idades

compreendidas entre 41 e 60 anos. A variável afastamento, é influenciado pelo nível de escolaridade, quanto mais elevado o nível de escolaridade, maior dificuldade em se afastar psicologicamente. A variável controlo é influenciada pelo distrito, onde foi possível perceber que os trabalhadores do distrito de Braga apresentam maior nível de controlo, em relação aos trabalhadores de Viana do Castelo. Esta investigação e outras que eventualmente se venham a realizar com os mesmos instrumentos pode contribuir para repensar as estratégias de intervenção em contexto laboral e contribuir para a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

### **ABSTRACT**

*This research analyzes the labor tension and recovery experience in traditional trade in the districts of Braga and Viana do Castelo. The literature in the field of Psychology of Labour Organizations, have investigated psychosocial risks and the need to recover workers from the risks of work. three instruments for data collection were administered: the sociodemographic questionnaire, the scale "The Recovery Experience" (Sonnetag & Fritz, 2007) adapted to the Portuguese population (Lobo & Pinheiro, 2012) and the Labour Stress Scale (Mélia, 1994) . The sample consists of 208 participants. Most workers with labor tension are male gender and the district with the highest voltage level is Viana do Castelo. The dependent variable relaxation is influenced by the number of children, the greater the number of children, the lower the relaxation. The variable challenge is influenced by age, workers aged 17 to 40 years have higher levels of challenge, compared to participants aged between 41 and 60 years. The variable spacing is influenced by the education level, the higher the level of education, greater difficulty in moving away psychologically. The variable control is influenced by the district where it was revealed that workers of Braga have higher level of control in relation to the Viana do Castelo workers. This and other research that eventually will perform with the same instruments can contribute to rethink intervention strategies in the employment context and contribute to the health and welfare of workers.*

### **Referências**

- Sonnetag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204– 221.
- Lobo, F. & Pinheiro, M. (2012). Recovery experiences questionnaire. Adaptação para a população portuguesa. Atas do Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações, pp. 361-370.
- Mélia, J. M. (1994). La medición de la tensión en el trabajo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 10(28), 17-38.

# *Comunicação*

## **RESILIÊNCIA E PRESENTISMO EM ENFERMEIROS PORTUGUESES E BRASILEIROS**

### **RESILIENCE AND PRESENTISM AMONG PORTUGUESE AND BRAZILIAN NURSES**

**Cristina Queirós<sup>1</sup>, Elisabete Borges<sup>2</sup>, Margarida Abreu<sup>2</sup>, Silmar Silva<sup>3</sup>,  
Fábio Silva<sup>3</sup>, Patrícia Batista<sup>3</sup>, Vanda Felli<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

<sup>2</sup> Escola Superior de Enfermagem do Porto

<sup>3</sup> Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo

cqueiros@fpce.up.pt; elizabete@esenf.pt; mabreu@esenf.pt; silmarmaria@uol.com.br;  
fabiojoseph@usp.br; pavanpati@usp.br; vandaeli@usp.br

#### **RESUMO**

Apresenta-se um estudo comparativo Portugal/Brasil, sobre resiliência e Presentismo em 400 enfermeiros (200 de cada país). Encontraram-se níveis moderados de presentismo e moderada/alta resiliência, com poucas diferenças entre países e entre géneros.

#### **ABSTRACT**

*We present a comparative study Portugal/Brazil about resilience and presentism among 400 nurses (200 from each country). Results revealed moderate presentism level and moderate/high resilience, with few differences between countries and genders.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Resiliência, Presentismo, Enfermeiros, Portugal, Brasil, Comparação.

#### **KEYWORDS**

*Resilience, Presenteeism, Nurses, Portugal, Brazil, Comparative study.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

Existe interesse crescente pelos riscos psicossociais no trabalho e Saúde Ocupacional (EU-OSHA, 2014, 2016), reconhecendo-se que absentismo e presentismo têm impacto na produtividade e bem-estar mental dos trabalhadores (Suzuki et al., 2015), nomeadamente em enfermeiros, cujo mal-estar pode afetar a qualidade dos serviços prestados (Van Bogaert et al., 2014). O presentismo consiste na presença do trabalhador no local de trabalho mesmo estando doente, o que pode prejudicar a sua tarefa (Hemp, 2004; Koopman et al., 2002). Pela proximidade histórico-cultural e migrações, o presentismo e a Saúde Ocupacional de enfermeiros preocupam investigadores de Portugal/Brasil (Borges et al., 2016; Silva et al., 2016), pois os enfermeiros enfrentam desafios comuns ao trabalharem em contextos de vulnerabilidade ao stress ocupacional, o que diminui a qualidade de vida do trabalhador e do cuidar (Davey et al., 2016; Maroco et al., 2016). Contudo, a resiliência pode aumentar a capacidade de adaptação ao stress no trabalho, protegendo-os do stress laboral e seus efeitos nefastos (Rushton et al., 2015). Pretende-se comparar os níveis de resiliência e de presentismo em enfermeiros de Portugal/Brasil, e analisar a sua correlação e variação em função de características individuais e laborais.

### Método

Foram aplicadas as versões portuguesa/brasileira da Resilience Scale (Pesce et al., 2005; Oliveira & Machado 2011, Wagnild & Young, 1993) e da Stanford Presenteeism Scale SPS-6 (Koopman et al., 2002, Ferreira et al., 2010; Paschoalin et al., 2013) e um questionário de caracterização sociodemográfica/laboral a 400 enfermeiros de hospitais de S.Paulo - Brasil e Porto - Portugal (200 de cada país).

### Resultados

Encontraram-se níveis moderados de presentismo e moderada/alta resiliência, tendo o Brasil valores superiores na dimensão distração evitada (presentismo), o que significa que trabalhar doente prejudicou o desempenho laboral. Não existem diferenças entre países quanto á resiliência, nem preditores significativos do presentismo. Apenas em Portugal o género revelou que os homens apresentam mais competências pessoais e resiliência total, enquanto no Brasil menos anos de serviço estão associados a maior distração evitada no Presentismo.

## Conclusão

Para promover a qualidade de vida do trabalhador e a sua Saúde Ocupacional é fundamental identificar novos fenómenos como o presentismo (Noben et al., 2015) e desenvolver políticas organizacionais adequadas aos enfermeiros aplicáveis em diferentes países, tal como projeto INT-SO tenta fazer em Brasil/Portugal/Espanha, bem como desenvolver a resiliência como capacidade fundamental na adaptação a ambientes stressantes (Rushton et al, 2015).

## Referências

Borges, E., Abreu, M., Queirós, C., Baptista, P., Felli, V. & Mosteiro, P. (2016). Presenteeism among nurses: burnout and engagement as predictors. *Occupational and Environmental Medicine* 73, Suppl 1:A228.2-A228.

EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2016). *Healthy Workplaces for All Ages*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Koopman, C. (...) & Brendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1),14-20.

Letvak, S., Ruhm, C. & Gupta, S. (2012). Nurses' presenteeism and its effects on self-reported quality of care and costs. *American Journal of Nursing*, 112(2), 30-38.

Rushton, C., Batcheller, J., Schroeder, K. & Donohue, P. (2015). Burnout and resilience among nurses practicing in high-intensity settings. *American Journal of Critical Care*, 24(5),412-421.

Silva, F., Felli, V., Martinez, M., Silva, S., Baptista, P., Borges, E. & Queirós, C. (2016). Presenteeism in Brazilian care nursing workers. *Occupational and Environmental Medicine* 73, Suppl 1:A168.1-A168.

Wagnild, G.M., & Young, H.M. (1993). Development and Psychometric evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2),165-178.



# *Comunicação*

## **MINDFULNESS EM CONTEXTO DE TRABALHO: ESTUDO DOS SEUS MECANISMOS DE AÇÃO**

### **MINDFULNESS AT WORK: STUDYING ITS MECHANISMS OF ACTION**

**Cláudia Ramos<sup>1</sup>, Sónia P. Gonçalves<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Setúbal

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Tomar

claudia.ramos@estsetubal.ips.pt; sonia.goncalves@ipt.pt

#### **RESUMO**

O objetivo do presente estudo é analisar e sugerir uma interpretação relativa aos mecanismos de ação do mindfulness em contexto organizacional. Foram recolhidos dados relativos a 33 colaboradores de uma empresa portuguesa entre março e maio de 2016. Estes colaboradores haviam participado anteriormente numa formação de mindfulness durante seis semanas. 4 dos participantes são managers e participaram através entrevistas semiestruturadas. Os outros 29 participantes preencheram um questionário online divulgado através do Google forms. Os resultados sugerem dimensões de ação concretas do mindfulness em contexto organizacional e descrevem objetivamente cada uma dessas dimensões. É proposto um modelo estruturado dos mecanismos de ação do mindfulness em contexto de trabalho com base nos dados analisados. A equipa de investigação considera que os resultados podem ser relevantes para todas as empresas que procuram ter contacto com as vantagens de implementar o mindfulness internamente nas suas empresas. Limitações e investigações futuras são discutidas.

## **ABSTRACT**

*The aim of this study is to analyze and suggest an interpretation on the mindfulness mechanisms of action in organizations. Data was collected from 33 employees of a Portuguese organization between March and May 2016. These employees had previously participated in a six-week mindfulness training. 4 of these participants are managers and participated in the present study through semi-structured interviews. The other 29 participants completed an online questionnaire disseminated through Google forms. Results suggest concrete dimensions of mindfulness mechanisms of action in the organizational context and objectively describe each of these dimensions. It is proposed a structured model of mindfulness mechanisms of action in the workplace based on the analyzed data. The research team believes that these results may be relevant to all companies seeking contact with the advantages of implementing mindfulness. Limitations and future research are discussed.*

## **PALAVRAS-CHAVE**

Mindfulness, gestão de recursos humanos, formação, saúde ocupacional

## **KEYWORDS**

*Mindfulness, human resource management, training, workplace health*

## **Introdução**

A sobrevivência das organizações de hoje depende da sua capacidade de adaptação e de mudança. Há que adaptar o funcionamento interno às exigências de uma economia em permanente mutação. A forte concorrência dos mercados e a ampla disseminação de novas tecnologias impelem para uma reorganização quase obrigatória.

As mudanças conduzem sempre a alguma incerteza e desconforto (Weick & Sutcliffe, 2007) e os colabores são inevitavelmente afetados neste processo. Quando a mudança e a incerteza são um padrão comum em contexto de trabalho há uma tendência para os indivíduos responderem a esses tempos de incerteza com medo e ansiedade e torna-se mais difícil manter o bem-estar (Reb & Choi, 2014).

A equipa de investigação para o presente estudo sugere que as pessoas precisam de novas ferramentas e recursos que lhes permitam gerir as suas vidas, a fim de

conservarem a sua saúde mental e, conseqüentemente a produtividade, eficiência e eficácia no desempenho diário do seu trabalho nas organizações. É neste ponto que o mindfulness vêm demonstrando a sua importância.

Mindfulness é definido como uma atenção plena ao momento presente e às experiências presentes aceito-as, não lhes reagindo e não as julgando (Baer, Smith, Hopkins, Krietemeyer & Toney, 2006; Hart, 1987; Kabat-Zinn, 2003; Linehan, 1993; Marlatt & Kristeller, 1999). Esta atenção plena é posicionada como uma consciência focada que serve como um radar que monitoriza continuamente o ambiente interno e externo (Brown & Ryan, 2003). O treino em mindfulness desenvolve a capacidade de atenção plena (Kabat-Zinn, 1990).

## **Métodos**

### Procedimento

33 colaboradores de uma empresa terminaram uma formação de mindfulness com a duração de seis semanas. Após essa formação foram convidados a participar no presente estudo de acordo com o seguinte critério: 4 dos participantes, ocupando um cargo de managers, aceitaram participar em entrevistas semi-estruturadas; os outros 29 participantes, sendo colaboradores das mais diversas áreas da organização, preencheram um questionário online no Google forms.

### Análise de dados

Os dados das entrevistas foram analisados recorrendo à análise de conteúdo. Foi realizada a descrição de todo o conjunto de dados recolhidos e os temas importantes foram destacados. A análise qualitativa foi realizada com a ajuda do software MaxQda.

Os dados dos questionários online foram trabalhados através de análise descritiva e de frequências. O software SPSS 22.0 foi utilizado para realizar análise quantitativa.

## **Resultados**

Os managers deram uma opinião muito positiva acerca do impacto que a formação mindfulness teve sobre os indivíduos e sobre a organização de uma forma geral. Explicaram esse impacto positivo através de mecanismos muito específicos, nomeadamente, a capacidade de gerir o stress, o desenvolvimento da capacidade de escuta ativa, a melhoria das relações entre líderes e equipas, o aumento de comportamentos positivos e assertivos, o aumento da capacidade de resolução

de problemas e a melhoria da capacidade de gestão de conflitos. Os managers referiram-se a estas mudanças como “muito importantes” ou “extremamente importantes” no contexto organizacional. A Tabela 1 descreve os dados recolhidos nas entrevistas com os managers.

**Tabela 1** - Síntese dos dados das entrevistas com os managers

Entrevista 1 Manager 1	Entrevista 2 Manager 2	Entrevista 3 Manager 3	Entrevista 4 Manager 4
1. Existe uma maior consciência acerca do stress (quer positivo quer negativo)	1. Existe uma maior predisposição para comportamentos mais positivos e mais assertivos.	1. A abordagem aos conflitos passou a ser feita com mais serenidade.	1. Existe uma mudança no comportamento dos colaboradores relativamente à forma como interpretam e reagem aos problemas e às mais diferentes situações.
2. Existe uma maior consciência do modo “piloto automático”: as pessoas param e pensam antes de agir.	2. Existe uma maior capacidade de gestão de conflitos.	2. Existe uma consciência importante relativamente aos conceitos de “ruminação” e “piloto automático”.	2. Os conhecimentos adquiridos na formação mindfulness podem ser utilizados de forma útil quer nas organizações quer em ambiente familiar.
3. Existem uma consciência importante sobre o conceito “ruminar” como uma fonte de stress	3. Existiram mudanças positivas em contexto pessoal e familiares relatadas pelos próprios colaboradores.		3. Os conceitos aprendidos na formação mindfulness ficaram intrinsecamente ligados às nossas rotinas diárias e ao funcionamento do nosso departamento.
4. A escuta ativa passou a estar mais presente entre todos os colaboradores	4. Existe uma positividade “contagiosa” entre os colaboradores.		
5. Os conhecimentos adquiridos na formação mindfulness podem ser utilizados de forma útil quer nas organizações quer em ambiente familiar.	5. Há um feedback muito positivo acerca do impacto de todos estes conhecimentos, capacidades e competências a um nível estratégico na organização.		

6. Há um visível efeito de contágio: quem não teve formação em mindfulness estão a pedir para ter.

6. A relação entre líderes e liderados tornou-se mais eficiente e eficaz.

7. Mesmo os colaboradores que já praticavam outras formas de meditação ficaram rendidos à simplicidade do mindfulness.

8. A formação mindfulness tem efeitos persistentes visíveis.

Os colaboradores, por sua vez, relatam que após a formação em mindfulness aprenderam a estar mais presentes, mais conscientes nos seus relacionamentos, a pensar mais positivo, a sentir-se mais felizes, mais conscientes do conceito e da importância da gratidão, com habilidades de observação mais desenvolvidas e com a capacidade aumentada de não reagir aos acontecimentos, sentimentos e emoções.

A Tabela 2 propõe um modelo dos mecanismos de ação do mindfulness nas organizações.

**Tabela 2** – Proposta de modelo de ação dos mecanismos de mindfulness nas organizações



## Discussão/conclusão

Diferentes estudos publicados apontam para o impacto positivo do mindfulness em ambiente de trabalho em diferentes fatores tais como a liderança, a produtividade, as relações interpessoais, a saúde do trabalhador e do bem-estar (Chaskalson, 2011; Chu, 2010; Dane & Brummel, 2013; Foureur, Besley, Burton, Yu & Crisp, 2013; Galantino, Baime, Maguire, Szapary & Farrar, 2005; Hülsheger, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013; Levy, Wobbrock, Kaszniak & Ostergren, 2012; McCraty, 2003; Roeser, Schonert-Reichl, Jha, Cullen, Wallace, Wilensky & Harrison, 2013; Wolever, Bobinet, McCabe, Mackenzie, Fekete, Kusnick & Baime., 2012). O mindfulness também é referido como fator de melhoria do desempenho nas organizações (Bond & Bunce, 2003; Reb, Narayanan & Chaturvedi, 2012). Maioritariamente, estes resultados também sugerem que a atenção plena é capaz de promover ambientes de trabalho saudáveis.

O presente estudo é um avanço na investigação do mindfulness em contexto organizacional porque analisa e sugere quais os mecanismos que estão na sua base de ação e que alavancam estas alterações positivas que tem vindo a ser reportadas por diferentes autores em trabalhos anteriores. Os resultados confirmam as vantagens do mindfulness como fator de promoção da saúde ocupacional e de ambientes de trabalho mais saudáveis.

## Referências

- Baer, R.A., Smith, G.T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1): 27-45.
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1057-1067.
- Brown, K.W., & Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Chaskalson, M. (2011). *The mindful workplace: Developing resilient individuals and resonant organizations with MBSR*. Oxford, UK: Wiley.
- Chu, L. C. (2010). The benefits of meditation vis-à-vis emotional intelligence, perceived stress and negative mental health. *Stress and Health*, 26, 169-180.
- Dane, E. & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105-128.

- Foureur, M., Besley, K., Burton, G., Yu, N., & Crisp, J. (2013). Enhancing the resilience of nurses and midwives: Pilot of a mindfulness-based program for increased health, sense of coherence and decreased depression, anxiety and stress. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 45, 114-125.
- Galantino, M., Baime, M., Maguire, M., Szapary, P. O., & Farrar, J. T. (2005). Association of psychological and physiological measures of stress in health-care professionals during an 8-week mindfulness meditation program: mindfulness in practice. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21, 255-261.
- Hart, W. (1987). *The art of Living: Vipassana Meditation as taught by S.N. Goenka*. San Francisco: Harper Collins.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. M., Feinholdt, A., & Lang, J. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your mind and body to face stress, pain, and illness*. New York: Delacorte.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.
- Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012, May). *The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high-stress information environment*. Paper presented at Graphics Interface Conference, Toronto, Canada.
- Linehan, M.M. (1993). *Cognitive-behavioral treatment of borderline personality disorder*. New York: Guilford.
- Marlatt, G.A., & Kristeller, J.L. (1999). Mindfulness and meditation. In W.R. Miller (Ed.), *Integrating spirituality into treatment*, 67-84. Washington, DC: American Psychological Association.
- McCraty, R. M. (2003). Impact of a workplace stress reduction program on blood pressure and emotional health in hypertensive employees. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 9, 355-369.
- Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2012). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 1-10.
- Reb, J. & Choi, E. (2014). *Mindfulness in Organizations. The Psychology of Meditation*. Research Collection Lee Kong Chian School of Business.

Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., & Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field trials. *Journal of Educational Psychology, 105*, 787-804.

Weick K.E., Sutcliffe K.M. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2<sup>nd</sup> edn. Wiley, San Francisco.

Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*, 246-258.

### **Agradecimento**

As autoras agradecem à organização por todo o apoio logístico dado e que tornou possível a presente investigação. Agradecem ainda aos managers pela sua participação e comentários fundamentais e aos 29 participantes pela sua valiosa participação.

# Comunicação

## TOPOFILIA E CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIAS RESTAURADORAS DA QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

### TOPOPHILIA AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: RESTORATIVE STRATEGIES OF QUALITY OF LIFE AND WELL-BEING AT WORK

Fátima Lobo<sup>1</sup>, Oladele Ogunseitan<sup>2</sup>

<sup>1</sup> U. Católica Portuguesa - Braga / Centro de Estudos Filosófico e Humanístico (CEFH)

<sup>2</sup> Program in Public Health – University of California (Irvine, USA)

flobo@braga.ucp.pt; oladele.ogunseitan@uci.edu

#### RESUMO

Esta investigação visa compreender a relação entre a Topofilia e o Clima Organizacional. O primeiro constructo remete para o vínculo afetivo com o ambiente bem como os laços sensoriais, mentais, emocionais e cognitivos. O segundo para a importância das representações sobre os ambientes organizacionais.

#### ABSTRACT

*This research aims to understand the relationship between Topophilia and the organizational climate. The first construct refers to individual bond with the environment as with respect to sensory, mental, cognitive and emotional preferences and attachments. The second construct refers to the importance of organizational environments in terms of physical design and sociological attributes.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Clima; Topofilia; Bem-estar; Trabalho.

#### KEYWORDS

*Climate; Topophilia; Well-being; Work.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

Estudos recentes analisam a importância do trabalho na vida individual (Lu, Huang & Bond, 2016), os efeitos e os danos psicossociais (Dejours, 2009; EU-OSHA, 2007; Gil-Monte, 2012;) da pressão, urgência e organização das tarefas, da competição, da avaliação de desempenho, da carga de trabalho, da diferença entre trabalho prescrito e trabalho real, da instabilidade laboral, da concorrência entre organizações, da liderança, da organização das tarefas, entre outras. As investigações têm revelado efeitos nefastos sobre a saúde dos trabalhadores. Neste sentido, também se têm desenvolvido investigações com o objetivo de identificar estratégias preventivas e remediativas nos períodos de não trabalho. A liberdade individual de escolher quando, onde e como realizar ações e/ou atividades durante o período de não tempo e a correspondente oportunidade de restabelecer os recursos psicológicos (Sonnentag & Fritz, 2007) através de estratégias de Relaxamento, Aprendizagem de novas competências, Distanciamento psicológico e Controlo (Lobo & Pinheiro, 2011). Após a publicação de *Topophilia: a study of environmental perception, attitudes and values* (Tuan, 1974), a comunidade científica tem investigado a possibilidade de criação de ambientes atrativos ou o uso de materiais, estímulos sensoriais, e arranjos que recordem lugares e configurações ambientais reconfortantes e com potencial restaurador do equilíbrio psicossocial e organizacional (Hartig & Staats 2003). O clima organizacional diz respeito ao meio em que os sujeitos estão inseridos, refere-se, também, aos estados psicológicos vigentes na organização, isto é, aos sentimentos, às emoções e às atitudes em determinado contexto. Os colaboradores de uma organização estão expostos a certas particularidades organizacionais (apoio, autonomia, inovação, control, comodidade, entre outras) e, o resultado dessa exposição contribui para um perfil específico de representações, percepções, atitudes e comportamentos (Moos, 1973). Pode ainda ser entendido através dos atributos que caracterizam a organização e pela forma como esta se relaciona com os seus colaboradores e com o ambiente externo. Por sua vez o conceito de topofilia foi criado pelo geógrafo Yu-Fu-Taun e diz respeito à atribuição de um valor cultural a um elemento da paisagem, é considerada também o elo afectivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico. Na tradição da psicologia ambiental, ambientes restauradores são definidos como contextos geográficos específicos que renovam capacidades funcionais diminuídas e reforçam estratégias e recursos de enfrentamento para a gestão do stress, da tensão, do burnout ou outros riscos psicossociais (Hartig & Staats 2003).

## Método

Nesta investigação foram utilizados três instrumentos: questionário sócio-demográfico, Topophilia and the quality of life (Ogunseitan, 2005) e The work environment scale (Moos & Insel, 1974).

## Resultados

A análise multivariada (análise de regressão, método stepwise), considerando como variáveis dependentes as três subescalas de clima e, como variáveis independentes as quatro subescalas de Topofilia, indica que a Ecodiversidade melhora os níveis de ajuda e amabilidade entre os trabalhadores, a Tendência Sinestesia melhora o grau de planificação das tarefas e os Desafios Cognitivos aumenta o conhecimento das tarefas, dos planos e das expectativas diárias. Verificámos, também, que a Tendência Sinestésica varia em função do género e do estado civil, apresentando os homens divorciados e os viúvos valores mais elevados.

## Conclusão

Os resultados revelam que o clima de trabalho é susceptível de ser influenciado pela atitude pessoal em relação ao período de não trabalho. A atribuição de um valor cultural a um elemento da paisagem e o elo afectivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico constitui uma estratégia de enfrentamento dos riscos associados ao trabalho. Verificamos, também, que as dimensões Ecodiversidade, Desafio cognitivo e Familiaridade ambiental são igualmente robustas para homens e mulheres; neste sentido, depois de um dia de trabalho, homens e mulheres recuperam melhor as suas energias em ambientes complexos, misteriosos e com textura visual ou táctil; em ambientes privados, familiares, equilibrados e com oscilações/amplitude; com flores, árvores, animais, rios ou riachos, lagos ou oceanos e colinas ou montanhas. Em contrapartida a Sinestesia tem mais importância para os homens em geral e para os divorciados e viúvos em particular.

## Referências

- Carlson A. (2000). *Aesthetics and the Environment: the appreciation of nature, art and architecture*. London:Routledge.
- Dejours, C. (2009). *Suicide et travail: que faire?* Presses Universitaires de France.

EU-OSHA (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Gil-Monte, P. R. (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 29(2), 237-241.

Hartig, T., & Staats, H. (2003). Guest editors' introduction: restorative environments. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 103–107.

Lobo, F., & Pinheiro, M. (2011). *Recovery Experiences Questionnaire*. Adaptação para a população portuguesa/Recovery Experiences Questionnaire. Adaptation in a Portuguese sample. <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/17034/1/artigo2.pdf>.

Lu, Q., Huang, X., & Bond, M. H. (2016). Culture and the Working Life: Predicting the Relative Centrality of Work Across Life Domains for Employed Persons. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 47 (2), 277-293.

Moos, J. R., & Insel, P. M. (1974). *The work environment scale*. Consulting Psychology Press, Inc. Califórnia: Palo Alto.

Moos, R. H. (1973). Conceptualization of human environment. *American Psychologist*, 28 (8), 652-665.

Ogunseitán, O. A. (2005). Topophilia and the Quality of Life. *Environmental Health Perspectives*, 13 (2), 143-148. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1277856/pdf/ehp0113-000143.pdf>.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 204-221.

Tuan, Yi-fu (1974). *Topophilia: a study of environmental perception, attitudes and values*. New Jersey: Prentice-Hall.

# **Poster**

## **BURNOUT, STRESS, ANSIEDADE E DEPRESSÃO EM FUNCIONÁRIOS AUTÁRQUICOS**

### **BURNOUT, STRESS, ANXIETY AND DEPRESSION AMONG TOWN HALL EMPLOYEES**

**Jorge Negreiros<sup>1</sup>, Cristina Queirós<sup>1</sup>, Iolanda Braga Pereira<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

jorgeneg@fpce.up.pt; cqueiros@fpce.up.pt; iolandapereira@live.com

#### **RESUMO**

Apresenta-se um estudo sobre *burnout* e sintomas de stress, ansiedade e depressão em 285 funcionários de uma câmara municipal da zona norte. Encontraram-se baixos níveis de *burnout*, stress, ansiedade e depressão, bem como moderada realização pessoal.

#### **ABSTRACT**

*It is presented a study about burnout and stress, anxiety and depression symptoms among 285municipallity employees. Results revealed low burnout levels and low stress, anxiety and depression, as well moderate personal accomplishment.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

*Burnout, Stress, Ansiedade, Depressão, Trabalhadores.*

#### **KEYWORDS**

*Burnout, Stress, Anxiety, Depression, Employees.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

Os custos do stress no trabalho são elevados, prejudicando organizações e qualidade de vida física/mental do trabalhador, numa preocupação crescente com a saúde ocupacional (Chambel, 2016). O *burnout* é o esgotar dos recursos pessoais em resposta ao stress laboral crónico, afetando o bem-estar psicológico do trabalhador, aumentando ansiedade/depressão e prejudicando o desempenho laboral, nomeadamente com mais erros na tarefa e dificuldades de atenção e concentração (Maslach & Leiter, 2016). O EU-Labour Force Survey 1999-2007 (EU-OSHA, 2007) revelou que cerca de 55,6 milhões de trabalhadores europeus sentiam o seu bem-estar psicológico afetado pelos riscos psicossociais na profissão, surgindo o stress, depressão e ansiedade como mais frequentes. Os problemas de saúde mental em geral custam à Europa 240 mil milhões de euros por ano (EU-OSHA, 2016) e as campanhas da ACT e da EU-OSHA sobre os locais de trabalho saudáveis alertam para uma maior preocupação das organizações com os seus funcionários, efetuando, pelo menos, a identificação do estado psicológico e emocional dos trabalhadores. Pretendem-se conhecer os níveis de *burnout* e os sintomas de stress, ansiedade e depressão em funcionários de uma câmara municipal da zona norte e analisar a sua correlação e variação em função de características individuais e laborais.

### Método

Num estudo transversal foi aplicado o *Maslach Burnout Inventory* (Marques-Pinto & Picado, 2011; Maslach & Jackson, 1997), a Escala de Ansiedade, Depressão e Ansiedade (Lovibond & Lovibond, 1995; Pais-Ribeiro et al., 2004) e um questionário de caracterização sociodemográfica/laboral a 285 trabalhadores de uma câmara municipal, (representando 16% do total), sendo 76% do sexo feminino, 32% assistentes operacionais (27% assistentes técnicos, 32% técnicos superiores e 9% dirigentes), média de 45,9 anos e de 11 anos na atual função.

### Resultados

Encontraram-se para o *burnout* níveis baixos de exaustão emocional e de despersonalização, e níveis moderados de realização pessoal (entre 0,69 e 3,61 escala de 0-6), bem como níveis reduzidos de stress, ansiedade e depressão (entre 0,30 e

0,65 escala de 0-3). Existem correlações positivas entre *burnout*, stress, ansiedade e depressão, e mais anos de experiência profissional estão associados a menor realização pessoal e a maior ansiedade e depressão (entre 0,149 e 0,545). Não existem diferenças entre géneros, estado civil ou local de trabalho, notando-se apenas maior realização pessoal nos dirigentes, por oposição aos assistentes operacionais e técnicos superiores.

## Conclusão

A amostra apresenta reduzidos níveis de burnout, stress, ansiedade e depressão que podem ser explicados pelo facto de serem funcionários públicos com alguma estabilidade, num panorama laboral de incerteza nos contratos. Ressalta, contudo, que os anos na função fazem diminuir a realização pessoal e aumentar a ansiedade e depressão, prejudicando a qualidade de vida do profissional (Zoer et al., 2011), e comprovando o alerta da EU-OSHA (2016) para criar as condições de um envelhecimento saudável no trabalho. O estudo contribui para a reflexão sobre saúde mental do trabalhador numa instituição pública.

## Referências

- Chambel, M.J. (2016). *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor.
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2007). *European Risk Observatory Report - Expert Forecast an emerging psychosocial risk related to occupational safety and health*. Belgium: EU-OSHA.
- EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work (2016). *Healthy Workplaces for All Ages*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 1-9.
- Zoer, I., Ruitenburg, M., Botje, D., Frings-Dresen, M. & Sluiter, J. (2011). The associations between psychosocial workload and mental health complaints in different age groups. *Ergonomics*, 54(10), 943-952.



## **Poster**

### **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO EXPLORATÓRIO COM A QWLS**

#### **ASSESSMENT OF WORK LIFE QUALITY: EXPLORATORY STUDY WITH THE QWLS**

**Jorge Sinval<sup>1,2</sup>, Cristina Queirós<sup>2</sup>, Sónia Pasian<sup>1</sup>, João Marôco<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universidade de São Paulo

<sup>2</sup> Universidade do Porto

<sup>3</sup> ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida

jorgesinval@gmail.com; cqueiros@fpce.up.pt; srpasian@ffclrp.usp.br; jpmaroco@ispa.pt

#### **RESUMO**

Analísaram-se as qualidades psicométricas da QWLS-16 em 158 trabalhadores brasileiros (20% executivos, 28% profissões liberais, 28% administrativos), encontrando-se diferenças significativas entre grupos profissionais e boas qualidades psicométricas.

#### **ABSTRACT**

*We analyzed psychometric properties of QWLS-16 among 158 Brazilian workers (20% executive, 28% professionals with autonomy, 28% administrative). We found significant differences between occupational groups and good psychometric properties.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Qualidade de Vida no Trabalho, Confiabilidade, Psicometria, Brasil.

#### **KEYWORDS**

*Quality of Work Life, Reliability, Psychometrics, Brazil.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) não possui uma definição unívoca (Martel & Dupuis, 2006). Relaciona-se com o bem-estar dos trabalhadores mas difere de satisfação no trabalho na medida em que esta é um dos seus resultados (Sirgy et al., 2001). A QVT refere-se à relação entre as exigências do trabalho e a capacidade percebida para fazer face às mesmas, afectando outros domínios da vida dos trabalhadores como a vida familiar, lazer, vida social, financeira, entre outras (Martel & Dupuis, 2006). Uma nova medida de QVT foi desenvolvida (Sirgy et al., 2001) no sentido de identificar até que ponto o ambiente de trabalho, requisitos de trabalho, comportamento dos supervisores e programas de suporte numa organização são percebidos pelos trabalhadores como atendendo às suas necessidades (ex: saúde e segurança; económicas e familiares; estima; atualização; conhecimento; estéticas). Pretendem-se apresentar as qualidades psicométricas da *Quality of Work Life Scale* (QWLS) numa amostra de trabalhadores brasileiros e conhecer os níveis de qualidade de vida em diferentes grupos ocupacionais.

### Métodos

Aplicou-se a QWLS (16 itens com escala likert de 1 - Totalmente falso a 7 - Totalmente verdadeiro) a 158 trabalhadores brasileiros (20% executivos, 28% profissionais liberais, 28% administrativos), numa adaptação simultânea para Portugal e Brasil (International Test Commission, 2005). Compararam-se as médias do total da QWLS para as três principais categorias profissionais presentes na amostra, com recurso do teste *t* para amostras independentes e analisaram-se as qualidades psicométricas do instrumento.

### Resultados

As evidências de confiabilidade para a escala total foram boas (alfa de .88) e encontraram-se diferenças estatisticamente significativas para o total da escala entre executivos ( $M = 5.09$ ) e administrativos ( $M = 4.20$ ), e entre profissionais liberais ( $M = 4.86$ ) e administrativos ( $M = 4.20$ ). Através de análise factorial verificou-se que a qualidade de ajustamento global da QWLS foi boa.

## Conclusão

O instrumento apresentou boas evidências de confiabilidade, dando boas indicações para os próximos passos da sua validação como instrumento que pretende comparar trabalhadores portugueses e brasileiros numa única versão. As diferenças encontradas entre as categorias profissionais sugerem que os trabalhadores com um status ocupacional mais elevado possuem níveis significativamente mais elevados de QVT, o que posteriormente se podem refletir numa série de outras dimensões, como a satisfação e o desempenho (Loscocco & Roschelle, 1991). A existência de mais uma medida de QVT com boas qualidades psicométricas permitirá continuar a aprofundar o estudo deste fenómeno.

## Referências

International Test Commission. (2005). *ITC guidelines for translating and adapting tests*. In <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/40.pdf>

Loscocco, K. A., & Roschelle, A. R. (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *Journal of Vocational Behavior, 39*(2), 182–225.

Martel, J.-P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research, 77*(2), 333–368.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55*(3), 241–302.



# *Poster*

## **BURNOUT E ENGAGEMENT EM PROFISSIONAIS DA FERROVIA**

### **BURNOUT AND ENGAGEMENT AMONG RAILWAY WORKERS**

**Sérgio Fonseca<sup>1</sup>, Vítor Martins<sup>2</sup>, Cristina Queirós<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

<sup>2</sup> Sindicato Ferroviário da Revisão Comercial Itinerante

up201306558@fpce.up.pt; sfrci@mail.telepac.pt; cqueiros@fpce.up.pt

#### **RESUMO**

Apresenta-se um estudo sobre burnout e engagement (no sentido de motivação no trabalho) em 293 trabalhadores da ferrovia. Encontraram-se já níveis moderados de burnout e níveis moderados de engagement, sugerindo algum mal-estar nestes profissionais.

#### **ABSTRACT**

*It is presented a study about burnout and engagement (as work motivation) among 293 railway workers. Results revealed moderate burnout levels and moderate engagement levels, suggesting a reduced well-being among these professionals.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Burnout, Motivação, Ferrovia, Trabalhadores.

#### **KEYWORDS**

*Burnout, Engagement, Railway, Workers.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

O transporte ferroviário tem tido utilização crescente, vulnerabilizando os seus profissionais aos riscos psicossociais no trabalho e diminui qualidade de vida no trabalho e saúde ocupacional (Chambel, 2016). O stress laboral crónico pode levar ao burnout, caracterizado pelo esgotar dos recursos emocionais do trabalhador, atitudes cínicas e mau relacionamento, e diminuição da eficácia, realização profissional, motivação e compromisso com o trabalho (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Bakker, 2003). O burnout é considerado um problema grave pelo seu impacto no trabalhador e na qualidade dos serviços, assistindo-se ao enfatizar do conceito de engagement no sentido de motivação para a tarefa, que alguns autores consideram ser extremo oposto de um contínuo entre burnout e engagement, mas outros consideram ser independente e proteger do stress crónico (Maslach & Leiter, 2016). Em Portugal os profissionais da ferrovia têm sido pouco estudados, apesar de já nos anos 80 se alertar para o seu stress e trauma (Cox et al., 2003; Doroga & Baban, 2013; Queirós et al., 2016). Pretendem-se conhecer os níveis de burnout e de engagement em profissionais da ferrovia e analisar a sua correlação e variação em função de características individuais e laborais.

### Método

Foram aplicados o Maslach Burnout Inventory e Utrecht Work Enthusiasm Scale (Maslach & Jackson, 1997; Schaufeli & Bakker, 2003) e um questionário de caracterização sociodemográfica/laboral a 293 profissionais da ferrovia, sendo 95% homens, 80% operador de revisão comercial e 20% assistente comercial, média de idade de 43,6 anos e média de 17,7 anos de serviço.

### Resultados

Encontraram-se níveis moderados de burnout e de engagement (entre 2,09 e 3,74 numa escala de 0 a 6) e correlações negativas entre burnout e engagement, sem diferenças entre géneros. Contudo os operadores de revisão têm mais exaustão emocional e menos vigor do que os assistentes comerciais. A idade, mas não os anos de serviço, parece ter um efeito protetor e de adaptação às exigências da tarefa, apresentando os mais velhos maior vigor e menor despersonalização.

## Conclusão

Os recentes acidentes ferroviários vêm alertar para a necessidade de se estudar os profissionais da ferrovia e a sua qualidade de vida enquanto trabalhadores, para além do impacto traumático dos acidentes e considerando também o stress diário (ex: agressões que sofrem dos passageiros), à semelhança do que é feito noutros países (Bardon & Mishara, 2015). Só desta forma se poderá promover a saúde ocupacional destes profissionais e prevenir o efeito negativo dos riscos psicossociais a que estão expostos no seu trabalho.

## Referências

- Bardon, C. & Mishara, B. (2015). Development of a Comprehensive Programme to Prevent and Reduce the Negative Impact of Railway Fatalities, Injuries and Close Calls on Railway Employees. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 25, 557-568.
- Chambel, M.J. (2016). *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Lisboa: Pactor.
- Cox, T., Griffiths, A. & Houdmont, J. (2003). Rail safety in Britain: an occupational health psychology perspective. *Work and Stress*, 17(2), 103-108.
- Doroga, C. & Baban, A. (2013). Traumatic exposure and posttraumatic symptoms for train drivers involved in railway incidents. *Clujul Medical*, 86(2), 144-149.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1997). *MBI, inventário Burnout de Maslach, síndrome del “quemado” por estrés laboral asistencial; manual*. Madrid: TEA, Publicaciones de Psicología Aplicada.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 1-9.
- Queirós, C., Fonseca, S., Guimarães, F., & Martins, V. (2016). *Relatório Técnico: Stress, motivação no trabalho e desgaste em profissionais que trabalham no sector ferroviário*. Porto: LabRP-FPCEUP.
- Schaufeli, W. & Bakker A. (2003). *UWES: Utrecht, work engagement scale preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.



**Comunicações Oraís / Posters . Comunicaciones Orales / Posters**

*Relações interpessoais e laborais  
em contexto organizacional*

*Las relaciones interpersonales  
y laborales en las organizaciones*



# *Comunicação*

## **A LITERACIA MEDIÁTICA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS: O INVESTIMENTO AO NÍVEL DO ENSINO SUPERIOR**

### **MEDIA LITERACY AND PUBLIC RELATIONS: THE INVESTMENT IN HIGHER EDUCATION**

**Rita Mourão<sup>1</sup>, Sandra Miranda<sup>1,2</sup>, Gisela Gonçalves<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE – IUL)

<sup>2</sup> Escola Superior de Ciências Sociais – Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS – IPL)

<sup>3</sup>Universidade da Beira Interior (UBI)

ritaandreamourao@gmail.com; smiranda@escs.ipl.pt; gisela.ubi@gmail.com

#### **RESUMO**

Este trabalho surge no sentido de perceber qual o investimento em literacia mediática feito, por parte das universidades portuguesas na área das Relações Públicas. Analisaram-se currículos de Licenciatura e Mestrado de 15 universidades portuguesas.

#### **ABSTRACT**

*This study aims to understand the investment in media literacy made by the Portuguese universities in the area of Public Relations. In this sense, we will analyze the Master's and Degree's curricula of 15 Portuguese universities.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Literacia Mediática; Relações Públicas; Ensino Superior

#### **KEYWORDS**

*Media literacy; Public Relations; Higher Education*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

A literacia mediática tem vindo a assumir um papel fundamental no âmbito da educação (e.g. Perez-Tornero & Varis, 2010). Sabe-se que a profissão de relações públicas envolve, muitas vezes, uma posição de *media relations*, implicando a obtenção de competências ao nível da utilização crítica e ativa dos *media* (Dennis & DeFleur, 2010; Wilcox & Cameron, 2009).

Apesar de ser assumida a necessidade de incluir a educação para os *media* no plano de estudos dos cursos de comunicação, esta inclusão ainda não se verifica de forma acentuada. Para além disso, sabe-se, também, que existe uma escassa literatura e investigação sobre as temáticas em causa, principalmente num domínio nacional. Nesse contexto, surgiu a necessidade de perceber em que sentido se desenvolve a literacia mediática, especificamente, nos futuros profissionais de relações públicas. A pergunta de partida que orientou o presente trabalho foi a seguinte: Qual o investimento que tem vindo a ser feito por parte das universidades públicas portuguesas, no que respeita à literacia mediática, nos cursos de relações públicas? Surge, então, a necessidade de perceber qual o investimento em literacia mediática que tem vindo a ser feito, por parte das universidades portuguesas. Este será o objetivo geral deste estudo qualitativo exploratório.

### Métodos

De forma a cumprir os objetivos previamente delineados, procedeu-se à análise dos planos de estudos dos cursos de relações públicas/comunicação organizacional/comunicação estratégica das 15 universidades públicas portuguesas existentes, tendo sido essa informação recolhida através da análise dos *websites* das mesmas.

Para selecionar as universidades recorreu-se à informação proveniente do *website* da Direção Geral do Ensino Superior [DGES]. Optou-se apenas pelas Universidades Públicas, não se tendo alargado às Universidades Privadas, por se tratar de um estudo exploratório. As Universidades Públicas analisadas foram, então, as seguintes: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa; Universidade Aberta; Universidade dos Açores; Universidade do Algarve; Universidade de Aveiro; Universidade da Beira Interior; Universidade de Coimbra; Universidade de Évora; Universidade de Lisboa;

Universidade da Madeira; Universidade do Minho; Universidade Nova de Lisboa; Universidade do Porto; Universidade Técnica de Lisboa; Universidade e, Trás-os-Montes e Alto Douro. A escolha das UCs analisadas (*i.e.*, unidades curriculares que estivessem diretamente relacionadas com a literacia mediática) teve por base o “Referencial de Educação para os Media” (DGE, 2014). Assim, as UC’s analisadas foram aquelas que indicassem questões relacionadas com: a imprensa; a rádio; a televisão; o cinema e as Tecnologias de Informação e Comunicação [TIC]. Para além disso, o estudo realizado teve em conta uma outra investigação que havia sido concretizada no mesmo âmbito, pelos autores Tucho, Fernandez-Planells, Lozano e Figueras-Maz, em Espanha, no ano de 2015.

Analisaram-se, então, os planos de estudos dos cursos no âmbito das relações públicas. Mais especificamente, as unidades curriculares sobre o estudo dos *media*, verificando-se se as mesmas se contituíam como obrigatórias ou optativas; qual o número o seu ESCTS (*i.e.*, créditos académicos); qual o ano letivo em que são lecionadas.

## Resultados

Relativamente às Licenciaturas, verificou-se que apesar unidades curriculares não apresentarem o mesmo tipo de designação, a maioria delas relaciona-se com o discurso mediático e com a história dos *Media*. Relativamente ao ano de ensino percebe-se que são lecionadas, principalmente, no 2º ano ou no 3º ano de licenciatura. No que diz respeito à carga horária das unidades curriculares, torna-se possível concluir que a Universidade dos Açores é a que mais aposta na educação para os *media*. Por outro lado, a Universidade Nova de Lisboa é aquela que menos horas dedica a este tipo de literacia. Este aspeto poderá ser justificado pelo facto da Universidade dos Açores oferecer um *minor* em comunicação que acaba por ser mais genérico do que o ramo de comunicação estratégica da Universidade Nova de Lisboa, pois tem vindo a verificar-se que as licenciaturas em ciências da comunicação são compostas por mais unidades curriculares relacionadas com os *Media*. Em relação aos ECTS, percebe-se que a maioria das UCs relacionadas com a literacia mediática é composta por 6 ECTS. Esta questão poderá ser justificada pela relevância que as unidades curriculares poderão ter ou devido a determinado tipo de regras impostas pela própria coordenação do curso. Finalmente, no que respeita ao carácter das UCs, percebeu-se que apenas duas das 12 unidades curriculares apresentadas são optativas, sendo as restantes de carácter obrigatório.

Em relação aos Mestrados, e, contrariamente, ao que se verificou no caso das Licenciaturas, percebeu-se que, a maioria das unidades curriculares lecionadas na área da literacia mediática converge em termos de conteúdos. Isto porque, também, se verifica que estas unidades curriculares aparecem em menor número, quando comparadas com as da Licenciatura. Verifica-se, então, que a maioria destas UC's incide sobre a questão da assessoria mediática. Estes conteúdos tornam-se muito relevantes para uma especialização na área das relações públicas, nomeadamente para funções que se relacionem com a criação de *press releases*; *new releases*; *media alerts*; *media kits*; *fact sheets* (Wilcox & Cameron, 2009). Relativamente ao ano de ensino em que estas unidades curriculares são lecionadas, percebe-se que são todas lecionadas no 1º ano, uma vez que diz respeito ao ano em que são lecionadas unidades curriculares, sendo o segundo ano referente à realização da dissertação ou do estágio. No que diz respeito à carga horária das unidades curriculares, concluiu-se que a Universidade da Beira Interior é a que mais aposta na educação para os *media*, especificamente relativamente à UC de assessoria de comunicação. Por outro lado, a Universidade Nova de Lisboa é aquela que menos horas dedica a este tipo de literacia. Este aspeto poderá ser justificado pelo facto da Universidade da Beira Interior oferecer um mestrado em comunicação estratégica. Sabe-se que os conhecimentos de assessoria de comunicação são extremamente importantes para o profissional de relações públicas. Em relação aos ECTS, percebe-se que apesar da Universidade Nova de Lisboa dedicar menos carga horária à educação para os *media*, é aquela que oferece um maior número de ECTS à UC de Comunicação, Media e Estudos Organizacionais; seguindo-se a Universidade do Minho com 6,5 ECTS. A maioria das UCs relacionadas com a literacia mediática é composta por 6 ECTS. Finalmente, no que respeita ao carácter das UCs, concluiu-se que apenas uma das seis unidades curriculares apresentadas é optativa. Ou seja, apesar do Mestrado já ter em conta a questão das redes sociais *online*, esta unidade curricular aparece ainda como optativa. Todas as restantes UCs têm um carácter aparentemente obrigatório.

## **Discussão/Conclusão**

De uma forma genérica, concluiu-se que ainda existe pouco investimento ao nível da literacia mediática no ensino de Relações Públicas. Das 15 universidades públicas portuguesas analisadas, apenas três universidades detêm unidades curriculares sobre educação para os *media* nos seus planos de estudo, no âmbito da licenciatura em relações públicas/comunicação organizacional/comunicação estratégica e somente quatro têm em conta a educação para os *media* no âmbito dos mestrados da mesma área.

Em termos teóricos, o estudo em causa apresenta um caráter inovador, uma vez que a investigação a este nível ainda é escassa, tendo em conta o número reduzido de estudos sobre educação para os *media* no âmbito das relações públicas. Sabe-se que os estudos que têm vindo a ser realizadas envolvem maioritariamente as crianças ou os jovens que frequentam o ensino secundário. A um nível prático considera-se que o trabalho em questão poderá constituir-se como útil para a promoção de melhores práticas no domínio da profissão de relações públicas.

A presente investigação qualitativa e exploratória incide especificamente nas Universidades Públicas Portuguesas. Nesse sentido, sugerem-se estudos futuros que envolvam, também, os Institutos Politécnicos Portugueses e as Universidades Privadas Portuguesas.

## Referências

DGE, Direção Geral de Educação (2014). *Referencial de Educação para os Media*. Acedido em: [http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/referencial\\_educacao\\_media\\_2014.pdf](http://www.dge.mec.pt/sites/default/files/ficheiros/referencial_educacao_media_2014.pdf).

Perez-Tornero, J. M. & Varis, T. (2010). *Media Literacy and New Humanism*. Moscow: UNESCO, Institute for Information Technologies in Education.

Dennis, E., & DeFleur, M. (2010). *Understanding Media in the Digital Age: connections for communication, society and culture*. New York: Allyn & Bacon.

Tucho, F., Fernandez-Planells, A., Lozano, M., & Figueras-Maz, M. (2015). La educación mediática, una asignatura pendiente en la formación de periodistas, publicitarios y comunicadores audiovisuales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 689-702. doi: 10.4185/RLCS-2015-1066

Wilcox, D., & Cameron, G. (2009). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Boston: Pearson.

## Financiamento

Esta publicação foi apoiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), pelo Fundo Social Europeu e fundos nacionais MEC no âmbito da bolsa individual de doutoramento com a referência PD/BD/114005/2015.



# Comunicação

## AS MOTIVAÇÕES DOS TRABALHADORES TEMPORÁRIOS DE AGÊNCIA E O SEU CONTRIBUTO PARA O ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO TEMPORARY AGENCY WORKERS MOTIVATIONS AND THEIR CONTRIBUTION TO THE UNDERSTANDING OF THE EMPLOYMENT RELATIONSHIPS

Sílvia Lopes<sup>1</sup>, Maria José Chambel<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

silvia.lopes@campus.ul.pt; mjchambel@psicologia.ulisboa.pt

### RESUMO

Com 3983 participantes, este estudo analisa a relação entre motivações e o duplo compromisso afetivo, bem como o papel mediador do duplo compromisso afetivo na relação entre motivações e comportamentos de cidadania organizacional.

### ABSTRACT

*With 3983 participants, this study analyzes the motivations' relationship with double affective commitment, and the mediation of double affective commitment in the relation between motivations and organizational citizenship behaviors.*

### PALAVRAS-CHAVE

Motivações, Duplo Compromisso Afetivo, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Teoria da Autodeterminação, Mediação.

### KEYWORDS

*Motivations, Double Affective Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, Self-Determination Theory, Mediation.*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

De acordo com a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) existem várias motivações e no trabalho temporário de agência (TAW) distingue-se a motivação intrínseca (i.e. ter o trabalho por gosto pessoal), a motivação integrada (i.e. ter o trabalho por ser mais adaptado às necessidades pessoais – e.g., família), a motivação identificada (i.e. ter o trabalho para alcançar objectivos pessoais – e.g., contrato permanente) e a motivação externa (i.e., ter o trabalho para evitar o desemprego). Estudos anteriores sugerem uma relação positiva entre as motivações mais autónomas (i.e., motivação intrínseca, integrada e identificada) e o compromisso afetivo das pessoas com a organização (e.g. Gagné et al., 2008). No caso dos TAW, estes podem desenvolver duplo compromisso afetivo – com a agência de trabalho temporário e empresa cliente – já que têm uma relação de emprego triangular. Neste estudo espera-se verificar se existem diferenças nas relações entre as várias motivações e os dois compromissos afetivos. Adicionalmente, com base em estudos anteriores (e.g. Kuvaas, 2009; Morin et al., 2011) espera-se verificar se o duplo compromisso afetivo contribui para explicar a relação entre motivações e comportamentos de cidadania organizacional (OCB).

### Métodos

A amostra é composta por 3983 TAW em Portugal. A maioria dos participantes são mulheres (54%), com média de idade de 31 anos e habilitações ao nível do ensino secundário (49%) ou superior (23%). Utilizaram-se medidas de auto-relato: (1) motivações – escala desenvolvida por Lopes e Chambel (2014); (2) compromisso afetivo – escala desenvolvida por Meyer et al. (1993); (3) OCB – escala desenvolvida com base no enquadramento teórico de Organ (1988).

### Resultados

Observou-se uma relação negativa entre motivação intrínseca e compromisso afetivo com a empresa cliente. Encontrámos ainda uma relação positiva entre motivação integrada e motivação identificada com o duplo compromisso afetivo. Adicionalmente, o duplo compromisso afetivo parece funcionar como uma variável mediadora da relação entre as motivações e os OCB.

## Discussão/conclusão

Os resultados sugerem que os vários tipos de motivações podem conduzir a uma diferente natureza ou força nas relações de trabalho desenvolvidas com a agência de trabalho temporário e empresa cliente. Por sua vez, se os TAW tiverem uma percepção positiva da relação com as empresas pode-se esperar mais OCB. Em geral, as motivações são importantes para compreender as atitudes e comportamentos dos TAW, sendo o compromisso afetivo uma variável mediadora relevante para explicar a relação entre motivações e comportamentos dos TAW.

## Referências

- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J., & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2/3), 219-241.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector Employees. *Employee Relations*, 31, 39-56.
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for being temporary agency worker: Validity study of one measure according to the self-determination theory. *Social Indicators Research*, 116(1), 137-152.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Morin, A., Vandenberghe, C., Boudrias, J.-S., Madore, I., Morizot, J., & Tremblay, M. (2011). Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 716-738.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

## Agradecimento

Sílvia Lopes agradece à Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) pela bolsa de doutoramento (ref: SFRH/BD/94021/2013).



# *Comunicação*

## **COMPROMETIMENTO E TRANSFERÊNCIA DA FORMAÇÃO: UMA VISÃO MULTIDIMENSIONAL**

### **COMMITMENT AND TRAINING TRANSFER: A MULTIDIMENSIONAL VISION**

**Armanda Antunes<sup>1</sup>, José Luís Nascimento<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa  
(ISCS – U.Lisboa)

armanda73@gmail.com; jnascimento@iscsp.utl.pt

#### **RESUMO**

Esta comunicação apresenta um modelo concetual que propõe uma abordagem multidimensional da relação determinística entre o Comprometimento Organizacional e a Transferência da Formação, equacionando a identificação de novos comportamentos associados às diferentes Componentes do Comprometimento (propostas por Meyer e Allen (1991)). Este modelo acarreta quer implicações teóricas, quer para as práticas organizacionais nestes domínios.

#### **ABSTRACT**

*This paper presents a conceptual model that proposes a multidimensional approach of the deterministic relation between Organizational Commitment and Training Transfer, by considering the identification of new behaviours related to the different Commitment Components (proposed by Meyer and Allen, 1991). This model has implications for the theory and organizational praxis in both areas of intervention.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Comprometimento, Transferência da Formação

#### **KEYWORDS**

*Commitment, Training Transfer*

## RESUMO ALARGADO

### Enquadramento teórico

O interesse crescente na temática do comprometimento organizacional justifica-se pelas consequências que tem nos resultados organizacionais, em domínios como o absentismo, motivação ou desempenho (Becker, Klein & Meyer, 2009).

Nas décadas mais recentes, a literatura sobre comprometimento tem revelado uma crescente dinâmica, seja assumindo abordagens multidimensionais (Meyer & Allen, 2013), seja avançando para a identificação de perfis de comprometimento (Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley e Parfyonova, 2013).

Dessas várias abordagens, a abordagem de Meyer e Allen (1991) tem ganho particular popularidade, com o modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional, em que identificaram as componentes afetiva, normativa e calculativa.

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional, ao sentido de identificação e ao envolvimento do colaborador com a organização; assim, este permanece na organização, porque quer (desejo). O comprometimento calculativo baseia-se nos custos que o colaborador associa a uma saída da mesma; logo, este permanece porque precisa, seja porque o custo de sair seria superior ao de ficar, seja por falta de alternativas (necessidade). Finalmente, o comprometimento normativo refere-se os sentimentos de obrigação que o colaborador pode ter; permanece, porque a isso se sente obrigado (obrigação).

Estudos mais recentes sobre perfis de comprometimento têm incidido sobre problemáticas como a intenção de saída, o desempenho ou comportamentos de cidadania organizacional. Propomos também um maior aprofundamento face ao constructo da Transferência da Formação, dado o seu impacto no desenvolvimento das Pessoas, aqui definida como a efetiva generalização e contínua aplicação de saberes, competências e convicções, adquiridas em contexto de formação, ao local de trabalho (Baldwin & Ford, 1988).

Na sua relação com a transferência da formação, o comprometimento é habitualmente reconhecido como um importante preditor daquela, tendendo a favorecer o interesse dos colaboradores em aplicar mais saberes para melhorar o seu desempenho. Contudo, o estudo sobre a interação entre ambos os constructos tem sido, sobretudo, unidimensional.

## Modelo Conceptual Proposto

A presente comunicação apresenta um modelo teórico assente numa abordagem multidimensional (Pilati & Borges-Andrade, 2012), procurando clarificar duas questões essenciais: por um lado, em que medida comprometermos de naturezas diferentes - afetiva, normativa ou calculativa - determinam a transferência da formação de forma distinta; e, por outro, em que medida a Componente Calculativa do Comprometimento se materializa em comportamentos de não transferência ou se, pelo contrário, pode verificar-se efetiva transferência, percebida pelo colaborador como forma de ter mais hipóteses de sair da Organização (Figura 1).

O modelo aqui apresentado conceptualiza a relação determinística positiva entre as Componentes Afetiva e Normativa e a Transferência da Formação, equacionando a hipótese da relação entre a Componente Calculativa e a Transferência poder ser positiva ou negativa consoante a perceção de utilidade futura que o colaborador faça da mesma.

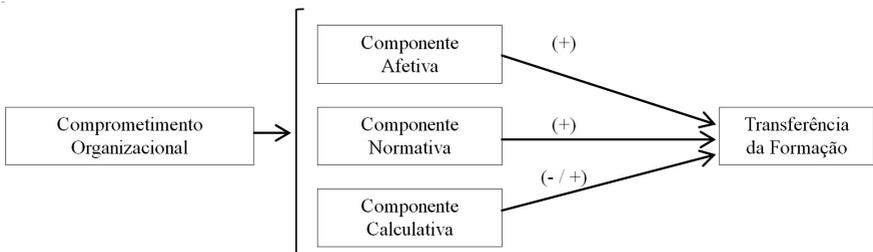


Figura 1 - Modelo Conceptual proposto.

## Implicações

Uma das primeiras relevâncias a destacar consiste em abordar uma área ainda pouco estudada, com repercussões diretas na prática da gestão de recursos humanos (consolidando-se a relação entre formação – comprometimento – transferência da formação, na medida em que uma política formativa ajustada tenderá a contribuir para colaboradores mais comprometidos que, por sua vez, serão mais efectivos na materialização das aprendizagens no seu contexto de trabalho), na otimização da formação (tendo em conta a necessidade de garantir que os contínuos investimentos feitos em políticas

e práticas formativas se traduzem num grau superior de efectiva transferência), e ainda na compreensão das dinâmicas de comprometimento no local de trabalho (que poderão traduzir-se em diferentes razões para transferir e, logo, na necessidade de uma maior adequação das práticas formativas a cada perfil). Outra das implicações será a consolidação da linha de investigação associada à identificação de perfis de comprometimento e respectivas consequências, face à transferência da formação.

## Referências

Baldwin, T T, & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326

Meyer, J. P., Stanley, L. J., e Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002

Pilati, R. & Borges-andrade, J. E. (2012). Training Effectiveness : Transfer Strategies, Perception of Support and Worker Commitment as Predictors, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28 (1), 2012 - pp. 25-3528, 25–36.

# Comunicação

## COMUNICAÇÃO DIGITAL ORGANIZACIONAL: AS PERCEÇÕES SOBRE A INTRANET NUMA AUTARQUIA

### DIGITAL ORGANISATIONAL COMMUNICATION: THE PERCEPTIONS ABOUT INTRANET IN A MUNICIPALITY

Karen Souto<sup>1</sup>, Maria Amélia Marques<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Câmara Municipal de Palmela

<sup>2</sup> ESCE – Instituto Politécnico de Setúbal

kgsouto@gmail.com; amelia.marques@esce.ips.pt

#### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi estudar as perceções dos trabalhadores de uma Autarquia sobre a intranet. Recorreu-se à *metodologia de estudo de caso*, sendo utilizados o inquérito por entrevista e questionário. Concluiu-se que a intranet contribui para melhorar a comunicação interna.

#### ABSTRACT

*The aim of this study was to analyse the perceptions the employees of a Municipality about the intranet. Using case study methodology, interviews and questionnaires were carried out. Our main finding is that both leaders and employees perceive the intranet improves internal communication.*

#### PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional, Comunicação Digital, Intranet, Modernização da Administração Pública e Local Autárquica.

#### KEYWORDS

*Organisational Communication, Digital Communication, Intranet, Modernization in Public and Local Administration.*

As Autarquias têm sido palco de um conjunto de mudanças decorrentes de sucessivas reformas administrativas. Estas mudanças têm-se vertido numa passagem progressiva do modelo tradicional ou burocrático para um modelo “mais gestor”, suportado fortemente pela modernização tecnológica das instituições (Bilhim, 2004; Bilhim, 2007). Essas mudanças ocorreram a três níveis (Bilhim, 2004). Ao nível institucional assistiu-se a uma mudança da cultura de regras rígida e hierárquica para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade. Ao nível organizacional promoveu-se, entre outras, a descentralização das unidades orgânicas através do recurso às novas tecnologias, à privatização e à terciarização. Aliás, as inovações tecnológicas têm sido apontadas como fundamentais. Ao nível operacional houve um maior ênfase na gestão de recursos humanos com uma orientação para a gestão por objetivos e reforço nos mecanismos de comunicação e participação.

Nesta nova lógica de gestão, a comunicação organizacional emerge como um fator estratégico tanto ao nível interno, como meio privilegiado da gestão pela cultura, quer ao nível externo para assegurar a qualidade dos serviços prestados à comunidade. O papel da comunicação organizacional, enquanto instrumento-chave da gestão pela cultura e das relações públicas (Grunig, 2001; Van Ruler & Vercic, 2003) tem vindo a ser reforçado pela disseminação das novas tecnologias de informação e comunicação, das quais se destacam a adoção de sistemas de informação; a criação da intranet e a internet, entre outras. A intranet, enquanto ferramenta de comunicação digital tem-se apresentado como uma “ferramenta” fundamental de transmissão, recolha, divulgação e tratamento de informação e de comunicação interna.

No presente trabalho pretendeu-se dar conta do processo de criação e difusão da intranet de uma Autarquia. Partindo-se do pressuposto que cada Autarquia desenvolve, no quadro da sua autonomia, os seus instrumentos e conteúdos de informação e comunicação, definiram-se como objetivos específicos os seguintes: (1) caracterizar a Intranet autárquica como instrumento de comunicação digital organizacional; (2) analisar a perceção dos dirigentes da organização sobre o contributo da intranet para a comunicação interna; (3) analisar a perceção dos trabalhadores da organização sobre a importância da Intranet na comunicação interna e realização do seu trabalho. Do ponto de vista metodológico recorreu-se à metodologia de estudo de caso, tendo sido aplicado o inquérito por entrevista aos dirigentes da Autarquia (amostra por conveniência) e um inquérito por questionário a uma amostra por conveniência. A amostra abrangeu 935 trabalhadores integrados nas diferentes carreiras profissionais da autarquia que têm acesso à

intranet. Recorreu-se também a análise documental para caracterizar o contexto autárquico e o Portal. Os dados foram tratados através da análise qualitativa e quantitativa, mais precisamente análise de conteúdo categorial (Bardin, 2004) e análise estatística descritiva (recurso a IBM SPSS 21)

As principais conclusões foram: (1) os dirigentes e os trabalhadores valorizam as potencialidades da intranet na facilitação do acesso à informação e à comunicação interna; (2) Contudo, apesar da valorização da intranet enquanto instrumento facilitador da comunicação interna, os trabalhadores consideram que a intranet deve ser mais “userfriendly”; (3) os trabalhadores percebem que deveria haver maior participação dos trabalhadores na definição dos conteúdos a partilhar.

## Referências

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. 4ªed., Lisboa: Edições 70, Lda.

Bilhim, J.A.F. (2004). *Governança nas Autarquias Locais*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, Disponível em 15/09/2013, <http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AGovernNasAutarquias04.pdf>

Bilhim, J.A.F. (2007). *Governança e Inovação nas Autarquias Locais*, Disponível em 18/10/2013 [http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/GovInovAutarquias\\_JAFB07.pdf](http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/GovInovAutarquias_JAFB07.pdf)

Gruning, J.E. (2001). *A Função das Relações Públicas na Administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal*, Seminário ministrado na cidade de Taiwan, em 12 de maio de 2001

Van Ruler, B, e Vercic, D. (2003). *Perspectivas europeias das relações públicas*. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, a. 24, n. 39, p. 155-172, 1o. sem. Disponível em 14/07/2015 em [http://revistas.univerciencia.org/index.php/cs\\_umesp/article/viewFile/143/103](http://revistas.univerciencia.org/index.php/cs_umesp/article/viewFile/143/103)



## **Poster**

# **LIDERAR EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS: DO DESENHO DOS PERFIS DE ATUAÇÃO EM CONTRASTE À EFICÁCIA PERCEBIDA DO LÍDER**

## **LEADERSHIP IN NON PROFIT ORGANIZATIONS: FROM THE LEADER'S PROFILES IN CONTRAST TO THE LEADER'S EFFICACY**

**Daniel Gomes<sup>1</sup>, Mariana Martins<sup>1</sup>, Sofia Silva<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Coimbra

drmgomes@esec.pt; msafia\_martins@hotmail.com; sofiace@esec.pt

### **RESUMO**

O exercício da Liderança constitui um tema central na área da Gestão de Recursos Humanos. Estudar a sua aplicação em OSFL (Organizações Sem Fins Lucrativos) é um tema atual e pertinente, com sentido de oportunidade por razão da sua especialidade de aplicação. Com este trabalho exploratório, pretendeu-se estudar o perfil de atuação de 4 líderes de uma OSFL, observando os contrastes de papéis de liderança afetas aos seus perfis de atuação. Para cumprir este desígnio considerou-se enquanto modelo teórico o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983) sobre competências de Líderes.

### **ABSTRACT**

*Leadership is a central subject in the area of human resource management. Studying its application in a non profit organization is a current and relevant matter, with high sense of opportunity due to the specificities surrounding practical applications.*

### **PALAVRAS-CHAVE**

Liderança, organizações sem fins lucrativos, gestão de recursos humanos, valores contrastantes

### **KEYWORDS**

*Leadership, non profit organizations, human resource management, contrasting values*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

O exercício da Liderança constitui um tema central na área da Gestão de Recursos Humanos e da Psicologia do Trabalho e das Organizações, havendo hoje conhecimento científico estabelecido sobre antecedentes, consequentes ou contextos da Liderança eficaz nas Organizações. Sobre a eficácia da liderança, existe atualmente um corpo teórico e empírico bastante amplo, quer no que se refere às abordagens à Liderança teoricamente estabelecidas, quer no que se refere à diversidade de fatores estudados na perspectiva dos antecedentes, consequentes ou moderadores da Liderança (ex.: Yukl, 1998; Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Schein, 2010).

Muito embora a existência de um campo de conhecimento profundo sobre a Liderança seja uma realidade, a maioria dos estudos sobre os quais o tema incidiu ao longo dos anos são oriundos de contextos organizacionais liberais ou associados ao funcionalismo público. Ao aplicar o conhecimento disponível sobre Liderança ao campo das Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL), subsistem dúvidas sobre o seu ajustamento.

O presente trabalho tem enquanto objetivo fundamental o de compreender a atuação de 4 líderes de uma OSFL considerando os papéis de liderança desempenhados por estes, no quadro das organizações que cumprem estas especificidades próprias. Neste sentido, foi considerado o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn e Rohrbaugh, 1983) enquanto moldura teórica que possibilita a análise exploratória dos dados e a interpretação dos resultados em consideração. Com este trabalho, pretende-se fornecer um contributo singelo sobre o estudo da Liderança no quadro de OSFL, de modo a explorar a aplicação das premissas do Modelo dos Valores Contrastantes sobre a atuação dos líderes no âmbito destas organizações em concreto.

### Métodos

Este estudo foi desenvolvido junto de uma OSFL e observa o desenho dos perfis de atuação de líderes utilizando uma metodologia quantitativa assente na aplicação do Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983) sobre competências de Líderes. As Competências de liderança em consideração foram medidas através de um questionário que tem por base o modelo de competências de gestão/liderança (Competing Values Framework).

O questionário utilizado foi baseado em Lopes e Baioa (2011) e que por sua vez se baseou no Competing Values Framework de Quinn e Rohrbaugh (1983).

De forma a dar sequência ao estudo, estudou-se o perfil de 4 líderes de uma OSFL, avaliando-se os papéis de liderança em pressões de contraste, tendo sido as perguntas do questionário construídas de modo a que os líderes em avaliação assinalassem a resposta que lhes pareceria mais adequada, no quadro de uma “Situação Real” e numa “Situação Ideal”.

## **Resultados**

Os resultados deste estudo revelam um desfasamento entre a situação “real” e a “ideal” da liderança, e revelam a incidência das competências Colaborar e Competir em termos de perfil de atuação. A competência que revela menor incidência é a Criar, sugerindo que estes líderes se encontram resistentes à mudança, ao pensamento criativo, apresentação de ideias e negociação de acordos e compromissos.

## **Discussão/conclusão**

Os resultados demonstram a importância do desenvolvimento de competências de Liderança em Organizações Sem Fins Lucrativos. Demonstram ainda a necessidade de desenvolver práticas internas nestas organizações que apoiem o treino de líderes no quadro das especificidades de funcionamento destas organizações em concreto.

## **Referências**

- Camara, P.B., Guerra, P.B., & Rodrigues, J.V. (2010). *Humanator*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Lopes, A. B. (2011). O Impacto da Liderança Partilhada no Desempenho Organizacional Percecionado. *Gestão e Desenvolvimento*, 19, p. 7-36
- Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons Ltd.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4 th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



## **Poster**

### **A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

#### **THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON THE EMPLOYEES' PERFORMANCE**

**Neuza Ribeiro<sup>1</sup>, Marcelo Bezerra<sup>1</sup>, Eva Ramalho<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Escola Superior de Tecnologias de Gestão - Instituto Politécnico de Leiria

neuza.ribeiro@ipleiria.pt; marcelo.bezerra@pt.roca.net; evaramalho10@gmail.com

#### **RESUMO**

Este estudo testou a influência da Inteligência Emocional no desempenho. Participaram no estudo 92 indivíduos pertencentes a organizações portuguesas. Os resultados sugerem que a IE prediz o desempenho individual, sendo que a regulação das emoções é a dimensão que exerce maior influência na performance.

#### **ABSTRACT**

*This study tested the influence of Emotional Intelligence on the performance. 92 individuals belonging to Portuguese organizations participated in the study. The results suggest that IE predict individual performance and the emotion regulation is the dimension with more influence on the performance.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Inteligência Emocional, desempenho

#### **KEYWORDS**

*Emotional Intelligence; performance*

## RESUMO ALARGADO

### Introdução

Vários autores têm discutido a influência da IE na performance dos indivíduos (Altındağ & Köseadağ, 2015; Côté & Miners, 2006; Oyewunmi, 2015). Mayer et al. (1999) concluíram que maiores níveis de IE influenciam os resultados do trabalho. Segundo Lam & Kirby (2002), estudantes com maior nível de IE elaboram de melhor forma tarefas cognitivas. Existem evidências que líderes transformacionais são dotados de características de inteligência emocional (Cavazotte et al., 2012) e, segundo Wong & Law (2002), os líderes com maior nível de IE têm equipas mais produtivas. Esta investigação torna-se crucial se for tido em conta o facto de que a IE é passível de ser desenvolvida (Côté & Miners, 2006).

### Metodologia

A amostra inclui 92 colaboradores de organizações portuguesas de diversos setores. Para medição da IE utilizou-se a escala de 16 itens de Wong & Law (2002), considerando 4 dimensões: *Self Emotional Appraisal* (SEA); *Other's Emotional Appraisal* (OEA); *Regulation Of Emotion* (ROE); *Use Of Emotion* (UOE). Para avaliar o desempenho individual usou-se uma escala de 4 itens adaptada de Staples et al. (1999) e Rego et al. (2007). Para avaliar a consistência interna das escalas, procedemos ao cálculo dos alphas de Cronbach (SEA: 0.84; OEA: 0.86; ROE: 0.81; UOE: 0.75; IE global: 0.83; Desempenho: 0.86).

### Resultados

Os resultados mostram que todas as dimensões da IE, assim como a IE global, estão positiva e significativamente relacionadas com a Performance ( $p \leq 0,01$ ). Analisando os resultados dos  $R^2$  ajustados, verificamos que 12,5% da Performance de um indivíduo é explicada pela IE, sendo que a dimensão da IE mais influente é a ROE (33,5%).

### Discussão/conclusões

A IE influencia a performance dos indivíduos, sendo a regulação das emoções a dimensão que exerce maior influência. Perante uma situação inesperada, a capacidade de regular as emoções interferirá no desenrolar da situação e na performance. No sentido oposto, a percepção das emoções dos outros é a dimensão

que menos influencia do desempenho individual. Tal pode ser explicado na medida em que as emoções de terceiros não influenciam tão fortemente a performance individual, mas poderá ter influência na performance de equipas que o indivíduo integre. As organizações devem assim apostar na seleção de indivíduos emocionalmente inteligentes e no desenvolvimento dos seus níveis de IE.

## Referências

Altındağ, E. & Kösedagli, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.

Cavazotte, F., Moreno, V. & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455.

Côté, S. & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1–28.

Lam, L. & Kirby, S. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *Journal of Social Psychology*, 142, 133–143.

Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.

Oyewunmi, A. (2015). Leaders' emotional intelligence and employees' performance: A case in Nigeria's public healthcare sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3).

Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13, 7–36.

Staples, D., Hulland, J. & Higgins, C. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.

Wong, C. & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.



## **Poster**

### **UM DIÁLOGO QUE ANTECEDE A PESQUISA: A IMPORTÂNCIA DA LINGUAGEM NA INVESTIGAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

### **A DIALOG THAT PRECEDES THE RESEARCH: THE IMPORTANCE OF LANGUAGE IN RESEARCH IN PEOPLE MANAGEMENT**

**Geni de Sales Dornelles<sup>1</sup>, Vinicius Dornelles Valent<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Ap.

<sup>2</sup>IFRS

gdvalent@terra.com.br, vdvalent@gmail.com

#### **RESUMO**

Há um dever moral na atitude científica de investigar. Método adequado e a linguagem aberta à crítica - da concepção à execução do projeto - conferem autonomia ao sujeito e maior sentido à investigação.

#### **ABSTRACT**

*Há um dever moral na atitude científica de investigar. Método adequado e a linguagem aberta à crítica - da concepção à execução do projeto - conferem autonomia ao sujeito e maior sentido à investigação.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Equipe de pesquisa, comunicação, mapa conceitual, método, valor, ética.

#### **KEYWORDS**

*Research team, communication, conceptual map, method, value, ethics.*

## **Introdução**

A Gestão de Pessoas é uma atividade multidisciplinar. Intervir no mundo do trabalho via Capital Humano, demanda competências de várias categorias profissionais. No ensino é possível estimular participação, ampliar horizontes particulares e promover intercâmbios. Nesta dinâmica, cabe à investigação prover novos saberes. Investigar, sobretudo, é seguir um protocolo científico, ou seja, é elaborar e executar um trabalho segundo o método da Ciência. Sua efetividade, porém, depende de uma decisão humana básica: formar uma equipe de pesquisa integrada e com identidade de fins. Para tanto, o domínio da linguagem técnica é fundamental. A comunicação que flui entre pessoas é uma condição basilar e ética. Representa olhar para além do entendimento. Significa buscar diálogo e visão crítica, alinhar fundamentos teóricos pertinentes aos estudos e à realidade.

## **Métodos**

É uma pesquisa social empírica<sup>1</sup>, por opção descritiva, que fez uma leitura crítica para revisar práticas usuais de investigação e estimular mais reflexão em pontos críticos da metodologia. A opção técnica foi por Análise de Conteúdo em artigos científicos<sup>2</sup> associada à análise comparativa de estruturas de dissertações e teses.

## **Resultados**

Em geral, a investigação científica parte de linhas estratégicas de pesquisa e estrutura-se em programas e projetos, visando dar suporte ao processo de ensino-aprendizagem e buscar novos conhecimentos. Essa atividade complexa e solidária é realizada por profissionais de diferentes carreiras profissionais. Eles socializam dados, fontes, informações e tratamentos possíveis. Nesse movimento, a comunicação é fundamental e depende, sobretudo, de alinhar linguagens. A linguagem é definida como o modo de pensar/conceber de uma pessoa<sup>1</sup>. Já a língua é sua forma de expressão, ou seja, é a fala ou escrita de um povo. Integrar pessoas em uma equipe de pesquisa é imprescindível. Ela irá, de forma dialógica, identificar e definir os termos de uso frequente, pertinentes à linguagem técnica. Assim, fica delineado o mapa conceitual. A partir dele, a comunicação fluirá entre as pessoas facilitando o trabalho. Tal esclarecimento alinha as linguagens/ mentes e forma uma base teórica consistente. Contudo, cabe ressaltar o valor do uso contínuo do método científico, orientando a ação e gerando melhores escolhas de técnicas de coleta e análise de dados. Para um pesquisador iniciar sua pesquisa com os conceitos básicos bem definidos é tão importante quanto

dominar a sequência do método. A equipe integrada e a ênfase na linguagem, aliadas ao domínio do método, apresentam efeitos positivos, trazendo à luz dois atributos do conhecimento científico: rigor e precisão. Em síntese, um processo de investigação parte de um problema eleito intuitivamente pelo pesquisador. Avançar nesse trabalho depende de quatro fatores: compreensão de conceitos-chave, abertura à crítica, domínio teórico do assunto e ordem metodológica. Ao compatibilizar o projeto com sua execução fica estabelecida a racionalidade na busca da verdade.

### **Considerações Finais**

A formação de cada pessoa depende de suas potencialidades, experiências e contexto de vida. A prática da investigação ocorre em equipe e promove o desenvolvimento conjunto e solidário. É uma atividade complexa e depende de comunicação fluente. As pessoas que comungam o pensamento usam vocabulário próprio da ciência social aplicada, no caso a Gestão de Pessoas. Tal alinhamento dá sentido ao trabalho individual, orienta leituras e aprimora o uso do tempo e demais recursos. Em equipe, os resultados obtidos são aperfeiçoados, oportunizando novos estudos. Nessa linha, surge uma nova racionalidade – centrada na postura consciente – aliada à veracidade na descoberta de novos conhecimentos, o que reflete um comportamento profissional, sobretudo, ético.

### **Referências**

DORNELLES, G. de S. *Metagestão. A arte do diálogo nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALENT, V. D. *Compatibilidades da linguagem técnica na gestão da inovação: um estudo em publicações brasileiras*. Saarbrücken: NEA, 2015.



## **Poster**

### **ÉTICA DO DIÁLOGO E COMUNIDADE AUTÓNOMA: ESTRATÉGIA PÓS-MODERNA NAS COMUNICAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO**

### **DIALOGUE ETHICS AND AUTONOMOUS COMMUNITY: POST-MODERN STRATEGY IN INTERPERSONAL COMMUNICATION AT WORK**

**Geni de Sales Dornelles<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Ap.

gdvalent@terra.com.br

#### **RESUMO**

Agregar a comunicação interpessoal à gestão estratégica do Capital Humano remete à Ética do Discurso. O consenso sobre valores e crenças aflora na comunidade dialógica rumo à autonomia do sujeito no trabalho.

#### **ABSTRACT**

*Providing interpersonal communication to strategic management of human assets is linked to discourse ethics. Consensus about values and beliefs surfaces in dialogic community whose aim is the subject autonomy at work.*

#### **PALAVRAS-CHAVE**

Dialética, conflito, linguagem, paradigma, racionalidade, virtude.

#### **KEYWORDS**

*Dialectics, conflict, language, paradigm, rationality, virtue.*

## **RESUMO ALARGADO**

### **Introdução**

A comunicação nas relações interpessoais no contexto laboral, em nível estratégico, é um desafio pós-moderno à gestão das organizações. Emana do mundo do trabalho o risco de planejar no ritmo acelerado da vida, de avanços tecnológicos e novas opções que afetam o comportamento das pessoas. Influir na dinâmica das relações interpessoais de múltiplos interesses requer linguagem comum e uma concepção ética mínima. Uma opção está no diálogo que permite identificar, resgatar, conectar e estimular variações de condutas e interações entre sujeitos. A Ética do Discurso aciona a racionalidade ético-comunicativa e aprimora a comunicação via escala de valores. Organizar Comunidades Autônomas nas organizações busca na Filosofia, conceitos básicos à compreensão da Ética. Esta concepção Ética centrada no diálogo visa à emancipação do sujeito no trabalho e provê a base de um novo paradigma.

### **Métodos**

Estudo Crítico de Administração derivado de estudo teórico multidisciplinar, com método dialético de abordagem. Pesquisa em fonte secundária: bibliográfica. Na linha da Teoria Crítica da Sociedade, expõe a Ética do Discurso de Jürgen Habermas.

### **Resultados**

A faculdade da razão orienta a conduta humana na vida e permite o conhecimento: a aprendizagem. Na busca da verdade, a razão aciona: entendimento, aplicação, análise, síntese, julgamento (moral/ético), criatividade. Motiva-la, portanto, é um desafio ao estrategista. Ele precisa ser hábil, respeitoso e ágil para capitalizar o potencial das pessoas, com competência e valor para trabalho e vida com sentido. No momento em que os conceitos: moral, virtude, juízo, valor, dever, liberdade e ética envolvem trabalhador, trabalho e decisões de negócios, surge uma demanda por mais reflexão na vida laboral e exame da base moral. Na concepção dialógica é no ambiente de trabalho que sujeitos aprendem a dizer o que sentem e pensam e, a ouvir um interlocutor. Não admitir essas premissas desgasta as relações interpessoais, abala a confiança, afeta a produtividade e tolhe a criatividade das pessoas. O sucesso na comunicação interpessoal depende, sobremaneira, de compartilhar diferentes modos de pensar. A prática dialógica

não admite restrições no ato da fala. As pessoas linguisticamente competentes priorizam transparência de intenções, informações precisas, fidedignas e disponíveis. Esse modo de agir comunicativo é um processo interativo de linguística, nele os sujeitos coordenam seus projetos de ação e organizam as ligações recíprocas. Assim, virtudes cultivadas pelas pessoas, valores preservados da tradição, princípios de ação definidos nas organizações e normas elaboradas em comum acordo regerão as ações de todos os envolvidos. Admitindo a Ética do Discurso no trabalho, a busca do BEM se torna uma estratégia que alavanca o Capital Social, porque prioriza o ser humano. Ademais, é na cooperação dialógica que uma comunidade comunicativa adquire autoridade científica, torna-se apta a discutir teorias, práticas e novos saberes. As comunicações com interações intersubjetivas devem ter: veracidade, verdade e justiça. Tais pretensões vinculam o processo aos mundos: subjetivo, objetivo e social.

### **Considerações Finais**

A sociedade atual é rica em potencial humano. Talentos e competências se revelam no ato da fala das pessoas. É imperativo que haja uma Ética para justificar a questão moral (Como devo agir?). Nas organizações, a dialética dá conta de manejar a contradição entre concepções diferentes, reduzir a tensão entre valores opostos, minimizar conflitos e facilitar mudanças. Nela, a Ética do Discurso propõe unir pelo diálogo a racionalidade instrumental (técnica) à racionalidade comunicativa (das crenças e valores). A comunidade dialógica resultante restaura a unidade da consciência humana e constitui uma mudança de paradigma. O propósito dessa racionalidade ético-comunicativa é ampliar horizontes de conhecimento, dar sentido ao trabalho e à vida moderna associada.

### **Referências**

A fonte de consulta é a Tese defendida pela autora e publicada sob o título: “META-GESTÃO: A arte do diálogo nas organizações”, Ed. Saraiva: São Paulo, Brasil, 2006. Reconhecida por pensar o futuro da Administração a obra venceu, na categoria livro, o Prêmio Belmiro Siqueira de Administração 2007, no Brasil.

HABERMAS, J. (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

\_\_\_\_\_ (1991). *Comentários à ética do discurso*. Lisboa: Piaget.



## Índice Autores e Coautores . Índice Autores y Coautores

Adelinda Candeias	63	João Marôco	129
Alda Santos	93	Jorge Negreiros	125
Ana Junça-Silva	87	Jorge Sinval	129
Ana Moreira	59	José Luís Nascimento	149
Ana Patrícia Duarte	51, 77, 81	José Neves	51, 77, 81
Anícia Trindade	63	Karen Souto	153
António Caetano	87	Liliana Pitacho	103
António José Almeida	29	Luís Grades	45
Armanda Antunes	149	Mafalda Visitação	41
Célio Gonçalo Marques	63	Manuela Faia Correia	67
Cláudia Morgado	45	Marcelo Bezerra	161
Cláudia Ramos	113	Margarida Abreu	109
Cristina Queirós	109, 125, 129, 133	Maria Amélia Marques	153
Cristina Reis	63	Maria José Chambel	33, 93, 145
Daniel Roque Gomes	77, 81, 89, 157	Maria Street Silva	97
Eduardo Simões	51	Mariana Correia	41
Elisabete Borges	109	Mariana Martins	157
Etelberto Costa	63	Mariana Neto	33
Eunice Lopes	45	Nádia Costa	53
Eva Ramalho	161	Natália Alves	29
Fábio Silva	109	Neuza Ribeiro	89, 161
Fátima Lobo	107, 121	Oladele Ogunseitan	121
Fátima Rodrigues	101	Patrícia Baptista	109
Filipa Castanheira	93	Patrícia Mamede	89
Francisco Cesário	53, 59, 97	Patrícia Palma	103
Geni de Sales Dornelles	165, 169	Pedro Correia	103
Gisela Gonçalves	71, 139	Rita Monteiro Mourão	71, 139
Herculano Rebordão	63	Rita Rueff Lopes	87
Inês Sousa	37	Sandra Miranda	71, 139
Iolanda Braga Pereira	125	Sandro Marinho	107
Joana Alexandre	41	Sara Ramos	37, 41

Sérgio Fonseca	133
Silmar Silva	109
Sílvia Lopes	145
Sofia Silva	157
Sónia P. Gonçalves	113
Sonia Pasian	129
Teresa Esteves	67
Vanda Felli	109
Vanda Vieira	63
Vânia Sofia Carvalho	33
Vinicius Dornelles Valent	165
Vítor Hugo Silva	51
Vitor Martins	133

Apoio



**ProAtivo,**  
Instituto Português



Revista  
**Segurança  
Comportamental**

**ACT**  
AUTORIDADE PARA AS  
CONDIÇÕES DO TRABALHO



Agência Europeia para  
a Segurança e Saúde  
no Trabalho



Locais de trabalho seguros  
e saudáveis



**Nestlé**

**CASAL MARTINS**  
ADEGA



UM LOCAL ESPECIAL DE INSPIRAÇÃO  
PARA BONS NEGÓCIOS  
E GRANDES PROJETOS

**HOTEL  
TEMPLÁRIOS**

Parceiro



**REPÚBLICA  
PORTUGUESA**

CULTURA

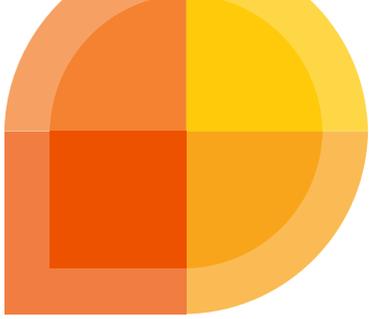
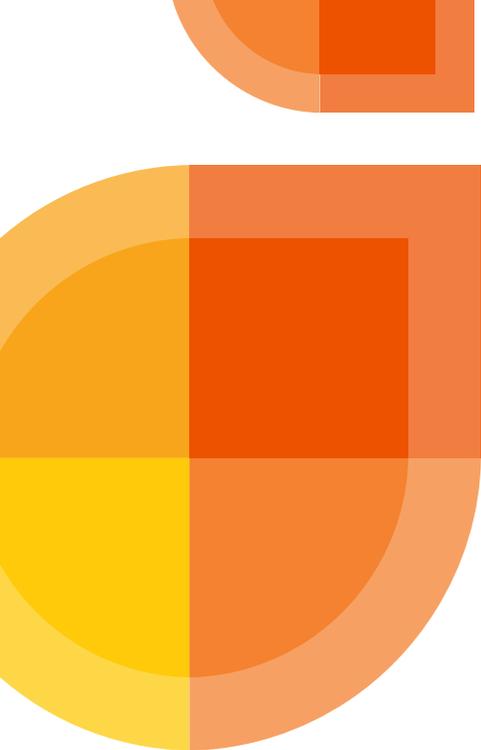
**PATRIMONIO  
CULTURAL**

Direção-Geral do Património Cultural



**CONVENTO  
DE CRISTO**





[www.cigech.ipt.pt](http://www.cigech.ipt.pt)



Parceiro

