



**CATÓLICA**  
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO  
Faculdade de Educação e Psicologia

*DETERMINANTES NA RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*JOÃO PAULO MANO PONCES CORREIA*

**Porto, Novembro de 2011**



CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO

Faculdade de Educação e Psicologia

*DETERMINANTES NA RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*JOÃO PAULO MANO PONCES CORREIA*

**Trabalho efectuado sobre a orientação de**

*Professor Doutor António Fonseca*

*Mestre Eduardo Oliveira*

**Porto, Novembro de 2011**

## **Resumo**

Para qualquer organização, o capital humano assume-se como um recurso chave no seu crescimento. A atracção e, sobretudo, a retenção de colaboradores num cenário de acelerada e imprevisível transformação do mercado de trabalho invocam um maior conhecimento deste capital no sentido da maior eficácia dos processos de gestão de pessoas.

O presente estudo de caso pretende compreender a relevância que os trabalhadores do grupo União de Transportes dos Carvalhos (UTC) atribuem ao contrato psicológico, à antiguidade, à satisfação no trabalho e à identificação organizacional para a sua permanência neste contexto laboral. Dada a escassez de pesquisas sobre o efeito destes determinantes na retenção do capital humano numa empresa do sector de transportes rodoviários de passageiros, este estudo afigura-se pioneiro para o desenvolvimento da temática neste sector.

Constitui-se uma amostra de 12 trabalhadores distribuídos pelas três empresas do grupo, dos quais oito são do sexo masculino. As idades estão compreendidas entre os 32 e os 55 anos, estando a antiguidade compreendida entre os 3 e os 30 anos.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas cujo guião foi construído a partir da observação participante decorrida ao longo de um estágio curricular e das notas de bordo daí extraídas.

A análise de conteúdo realizou-se através do software NVivo e redundou num sistema de 12 categorias. Verificou-se que os colaboradores com antiguidade mais elevada não percebem benefícios daí decorrentes em termos salariais e das condições de trabalho; a troca económica foi apontada como motivo central para a permanência na organização, não se evidenciando sentimentos de identificação com os valores e cultura da organização. Estes factores indicam a prevalência de relações de trabalho assentes em contratos psicológicos transaccionais, sem prejuízo dos moderados índices de satisfação no trabalho salientados por alguns trabalhadores.

Em futuras investigações, seria oportuno o alargamento da amostra aos elementos do departamento de Recursos Humanos e à gestão de topo para coligar as representações dos trabalhadores com a perspectiva da organização.

## **Abstract**

For each and every organization, human capital is believed to be a key feature in its growth. The attraction and especially the preservation of employees in the present scenery of accelerated and unpredictable changes in the labour market require for a greater knowledge of this capital to reach bigger effectiveness in the management processes of the human resources.

This case-study aims to understand the relevance that the workers of the company-group “União de Transportes dos Carvalhos” (UTC) attach to the psychological contract, seniority, job satisfaction and organizational identification in their permanency in the company. Given the shortage of research-studies on the effect of these features in the retention of human capital in a company of road-passenger transport, this study emerges as a pioneer for the development of this theme within this sector of activity.

A sample of 12 employees (8 of which are male) scattered through all three group-companies has been formed. Their ages lie between 32 and 55 years, and their seniority in the company between 3 and 30 years.

Semi-structured interviews have been held, according to guide-lines resulting from the observation carried on a curricular apprenticeship and the notes taken throughout that period of time. The analysis of the content was performed with the software application NVivo resulting in a system of 12 categories.

It was concluded that employees with higher seniority do not perceive any benefit from it in their salaries or working conditions; the economic return has been identified as the core motive for the permanence in the organization, and there was no evidence of any feelings of identification with the values and the culture of the organization.

These factors reveal the prevalence of labour relations based on transactional psychological contracts, although some workers highlighted moderate levels of job satisfaction.

In future researches it would be appropriate to extend the sample for analysis to the elements of the Human Resources department and to the Senior Management in order to relate the representations of the workers to the prospects of the Organization.

## **Agradecimentos<sup>1</sup>**

De uma forma geral, agradeço a todos os que directa ou indirectamente, contribuíram para o excelente funcionamento e relação com todos os intervenientes do meu estágio curricular na UTC ao longo de sete meses.

Ao professor Eduardo Oliveira pela disponibilidade, atenção e ao contributo fundamental da sua orientação.

Dirijo agora, o meu sincero e mais profundo agradecimento e reconhecimento à UTC, na pessoa da Dr.<sup>a</sup> Joana Costa, que me orientou com bastante empenho e dedicação.

Por último, agradeço à minha família, que sempre me apoiou, mesmo nos momentos menos agradáveis que surgiram.

A todos o meu mais sincero agradecimento.

---

<sup>1</sup> Esta dissertação não foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

# Índice Geral

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>2</b>
1. GESTÃO DO CAPITAL HUMANO	2
1.1. <i>Breve Perspectiva Histórica sobre a Gestão de Recursos Humanos</i>	3
1.2. <i>Capital Humano: o conceito</i>	5
2. DETERMINANTES NA RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO	10
2.1. <i>Contrato Psicológico</i>	10
2.2. <i>Identificação Organizacional e Antiguidade</i>	15
2.3. <i>Satisfação no trabalho</i>	18
<b>PARTE II - CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>20</b>
<b>PARTE III - INVESTIGAÇÃO</b>	<b>22</b>
1. OBJECTIVO	22
2. ESTUDO DE CASO	22
2.1. <i>Metodologia</i>	24
2.2. <i>Questões de Investigação</i>	25
2.3. <i>Amostra</i>	25
2.4. <i>Instrumentos</i>	26
2.5. <i>Procedimentos</i>	27
2.5.1. <i>Recolha de Dados</i>	27
2.5.2. <i>Tratamento de Dados</i>	28
3. RESULTADOS	29
3.1. <i>Descrição do Sistema de Categorias</i>	29
3.2. <i>Análise dos resultados</i>	37
<b>DISCUSSÃO</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>50</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>

## **Índice de Quadros**

Quadro 1. Categorias, subcategorias e unidades de codificação _____	29
---	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Organograma do Grupo UTC _____	21
Figura 2. Casebook da análise qualitativa da amostra _____	38
Figura 3. Ciclo da Qualidade _____	40
Gráfico 1. Relação entre a identidade Organizacional e a Antiguidade _____	42
Figura 4. Representação dos factores que contribuem para a Identificação Organizacional _____	43

## **Lista de Abreviaturas**

**AVE** – Auto-Viação de Espinho

**AVG** – Auto-Viação Grijó

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**QVT** – Qualidade de vida no trabalho

**RVCC** – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

**UTC** – União de Transportes dos Carvalhos

## **Introdução**

Para o sector dos transportes rodoviários de passageiros, cujas principais preocupações são a capacidade de resposta rápida e o cumprimento de horários, é urgente desenvolver e reter capital humano capaz de dar resposta adequada à exigência diária da actividade, tornando-se este assim, um dos elementos-chave do sucesso, sustentabilidade e crescimento de uma organização.

Neste contexto, as empresas do sector rodoviário, iniciaram um movimento de valorização dos recursos humanos, onde a gestão de pessoas, tornou-se, cada vez mais importante para o desenvolvimento e o cumprimento dos objectivos e estratégias da organização.

Apostou-se pois crescentemente em pessoas qualificadas, com elevadas capacidades intelectuais e capazes de intervir em processos criativos e de rentabilização das empresas (Bento, 2006).

O ser humano trabalhador é considerado o principal responsável por tornar uma empresa permanentemente competitiva no mercado, sendo certo que a aposta em trabalhadores mais qualificados representa uma das estratégias que conduzem à sobrevivência da organização, levando a ganhos de produtividade e simultaneamente de qualidade (Bento, 2006). Este capital humano não é pois, propriedade exclusiva das organizações, mas de cada indivíduo.

Paralelamente à valorização crescente da noção de capital humano, desenvolveu-se na literatura um conceito próximo, que se denominou de capital intelectual. Segundo Duffy (2000), o capital intelectual engloba conhecimentos relativos a uma empresa e aos que dela fazem parte, metodologias, patentes, projectos e relacionamentos. Para entender plenamente a noção de capital humano, deve-se adicionar ao capital individual de competências de um trabalhador, um capital relacional específico e irrepetível que é produzido na experiência quotidiana em contexto laboral.

Por outro lado, é indiscutível que, hoje em dia, as empresas necessitam de rapidez e criatividade para concentrar esforços nos seus activos intangíveis como conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Neste cenário, configurou-se como desafio às organizações desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competir (Ruano, 2003), retendo os colaboradores mais talentosos.

O estudo de caso desenvolvido teve como finalidade compreender a importância que alguns factores podem ter na permanência de um trabalhador no seu local de trabalho, tendo como pano de fundo o contrato psicológico, a identificação organizacional, a antiguidade na organização e a satisfação com o trabalho. A investigação debruçou-se sobre uma organização do sector de Transporte Rodoviário de Passageiros e fundou as suas conclusões na análise de conteúdo dos discursos de trabalhadores entrevistados. A empresa analisada no estudo tem a sua sede nos Carvalhos e assume ligações rodoviárias para diversos destinos, entre os quais, o Porto, Espinho, Ovar e Santa Maria da Feira.

A selecção dos participantes visou intencionalmente a diversidade de perfis dos entrevistados, mormente em termos da antiguidade na organização, da área funcional de pertença, permitindo assim, uma conjugação de características promotoras de uma amostra mais heterogénea.

Quanto à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em quatro partes. A primeira corresponde ao enquadramento teórico do estudo, no qual são abordados os aspectos mais relevantes na temática do capital humano, os determinantes na sua retenção que serão alvo de atenção particular como o contrato psicológico, a identificação organizacional, a antiguidade e a satisfação no trabalho. Na segunda parte, que corresponde ao contexto da investigação, é apresentada a organização que permitiu a recolha dos dados. Na terceira parte são apresentados os objectivos do estudo, explicitados os critérios de definição da amostra e de selecção dos instrumentos utilizados, bem como, a apresentação dos procedimentos adoptados, os resultados e a sua discussão. Por último, são reveladas as principais conclusões, limitações do estudo e apontadas sugestões para futuras investigações.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### ***1. GESTÃO DO CAPITAL HUMANO***

Ao focar as dimensões comportamentais e humanas da gestão de recursos humanos, é inultrapassável a consideração e reflexão sobre factores que influenciam os processos de retenção de trabalhadores tais como o contrato psicológico, a identificação organizacional, a

satisfação com o trabalho, ou até o factor tempo entendido enquanto antiguidade na organização. Para que uma organização se torne mais competitiva externamente e motivadora intrinsecamente importa garantir a compreensão dos modos de sentir, pensar e agir do seu capital humano. Assim, as mudanças estruturais na forma de encarar o ser humano, o seu comportamento e o seu contributo organizacional ao longo do tempo e toda a transformação macro-social que institui o conhecimento como ponte de partida da vantagem competitiva convocam a um esforço de aproximação, modificação e pronúnciação dinâmica entre práticas de gestão estratégica de pessoas e práticas de gestão do conhecimento (Hislop, 2003). Este conhecimento organizacional resulta de um processo estrutural e dinâmico que sofre influência dos contextos e do relacionamento interpessoal para a sua manutenção e desenvolvimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

### ***1.1. Breve Perspectiva Histórica sobre a Gestão de Recursos Humanos***

Até à década de 1980, pouca importância era outorgada ao conhecimento como um “activo”, um “capital” ou um “bem” organizacional. Nos dias de hoje, este constitui um recurso fundamental e único enquanto força motriz das empresas que actuam, cada vez mais, em contextos marcadamente incertos e imprevisíveis. Assim, e cada vez mais, os recursos dos trabalhadores são os indicadores da crescente importância do capital humano nas organizações, e desta forma, a urgente necessidade de uma perfeita conexão entre as funções a desempenhar e quem as poderá concretizar.

Segundo Brandão e Parente (2001), a evolução da gestão de recursos humanos pode ser pensada em três grandes períodos: o da Administração de Pessoal (fim do século XIX até aos anos 50/60), o da Gestão de Pessoal (início dos anos 60 até aos anos 80) e o da Gestão de Recursos Humanos (início nos anos 80) marcado por um forte pendor estratégico. Genericamente, os modelos estratégicos da Gestão de Recursos Humanos podem ser classificados de “hard” e “soft”, designando em sentido lato respectivamente, a integração estratégica da Gestão de Recursos Humanos na gestão de linha e uma Gestão de Recursos Humanos focalizada essencialmente no desenvolvimento do potencial humano. Esta última vem reforçar o papel estratégico que uma adequada gestão de recursos humanos possui na valorização do capital intelectual, em geral, e do capital humano em particular. Gerir pessoas

nas organizações actuais é contribuir, directamente para a valorização da empresa no mercado.

No tocante a Portugal, a evolução está muito associada à persistência dos modelos tradicionais de gestão e em particular da organização do trabalho, verificando-se a influência de uma configuração administrativa da gestão de pessoal (paradigma da Administração de Pessoal). Acrescenta-se a isso, uma diferença significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos que as empresas afirmam introduzir e os impactos reais dessas práticas nessas mesmas empresas.

O mesmo se verifica com as práticas actuais que são orientadas para o desenvolvimento de qualificações/competências, como o recrutamento e selecção, as políticas de formação profissional e a divulgação de informação. Os impactos das mudanças nas políticas de promoção têm sido muito reduzidas, o que significa que a evolução profissional não é considerada uma prioridade (Parente, 2001).

Entre as teorias organizacionais que mais influenciaram as diversas concepções e práticas da gestão de recursos humanos contam-se a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial.

A complexidade do factor humano só viria a ser apreendida no seguimento do movimento das relações humanas, do qual se destaca o grande pioneiro Elton Mayo, o qual sublinhou a dimensão informal da organização e reconhece a dimensão humana no conjunto dos vários elementos (técnicos, económicos ou de mercado) que compõem a organização (Neves, 2000).

O conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim, das condições sociais e organizacionais (Handel, 2003), ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho.

No que concerne às teorias comportamentais, que resultam do movimento do Desenvolvimento Organizacional, com maior influência na gestão de recursos humanos contam-se as teorias gerais e organizacionais da motivação, da satisfação com o trabalho, do poder e liderança, do trabalho em equipa e da participação. O movimento comportamental assenta em temas preferidos “o conflito entre os objectivos que as organizações procuram atingir e os objectivos que individualmente cada participante pretende alcançar” (Chiavenato, 1983, p. 395, cit. in Chiavenato, 2005.), ou seja, a preocupação centra-se na conciliação entre os objectivos organizacionais e individuais.

Para Sainsaulieu (1993), a concepção da gestão de recursos humanos que se desenvolve a partir da crise do petróleo do início dos anos 1970 assume-se como uma resposta estrutural e de gestão às alterações no ambiente empresarial, como sejam a “intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e ‘ameaça’ da gestão das empresas japonesas, (...) emergência de culturas empresariais ditas de excelência; (...) emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e (...) importância atribuída ao cliente” (Tavares e Caetano, 1999, p.39).

Em resumo, a designação de gestão de recursos humanos revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação colectiva vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000, p.11). Esta transformação é, no entender do autor (2000, p.11):

“indirectamente reveladora da erosão dos factores competitivos tradicionais e, directamente, mostra a importância de considerar-se os recursos humanos sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como factor de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações”.

## ***1.2. Capital Humano: o conceito***

Nas últimas décadas, o capital humano tem integrado uma prioridade política, económica e social para a generalidade das economias do mundo e, em particular, para os países ditos industrializados. Desta forma, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1998) refere que um crescente número de cidades e regiões por todo o mundo estão a colocar a aprendizagem, o conhecimento e a educação no centro das suas estratégias de desenvolvimento.

A Teoria do Capital Humano surgiu em finais dos anos 50, início dos anos 60 do século XX através de trabalhos realizados por um grupo de economistas neoclássicos da Escola de Chicago, nomeadamente Edward Denison, Jacob Mincer, Theodore Schultz, Gary Becker e Milton Friedman, entre outros.

Schultz escreveu em 1961 um artigo de grande repercussão académica, intitulado “Investment in Human Capital”, no qual apresentou o conceito de capital humano como uma ligação entre a essência do conceito e as condições da sua formação. Schultz trouxe uma nova

noção de trabalho para a teoria económica ao apresentar o trabalho como uma forma de capital, e, conseqüentemente, ao criticar a noção clássica, que entendia o trabalho ou os recursos humanos, apenas como meios de produção. No fundo, sustenta-se que, se o capital é uma fonte de rendimento ao produzir fluxos de rendimentos e serviços, o homem também poderia ser um capital, ainda que de natureza diferente (Fisher, 1986). Em contraponto, para os economistas clássicos, os trabalhadores eram vistos e entendidos como uma entidade homogénea com capacidades apenas para realizar trabalho manual que exigia pouco conhecimento e especialização e com actividades repetitivas e monótonas, não exigindo desta forma, grande esforço de capital humano.

Mais tarde, Gary Stanley Becker veio reforçar as ideias de Schultz, analisando em profundidade o valor oculto dos intangíveis gerados pelo capital humano. No seu livro “Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with especial reference to Education”, publicado em 1964, o autor assinala a importância da consideração do comportamento centrado não apenas no indivíduo isolado, mas num indivíduo pertencente a uma família, a um contexto social e económico, passando desta forma, de um mero receptor a um actor de toda a sua actividade. Nesta acepção, Becker (1962), considera existirem várias fontes de investimento no capital humano, tais como a escola e a formação no trabalho. Estas fontes diferem, em relação aos proveitos e custos, ao montante de recursos investidos, na grandeza dos retornos e na relação entre o investimento e o retorno que é percebido, das tradicionais actividades de investimento.

Por conseguinte, a teoria do capital humano admite a heterogeneidade do trabalho, ao considerar o investimento realizado em capital humano e surgindo, este, como um factor explicativo da diferenciação salarial entre trabalhadores, dotados de produtividades distintas (Teixeira, 2007). O autor defende ainda que a formação contínua, também deve estar incluída na equação referente ao capital humano.

Na sequência da apresentação da evolução do conceito de capital humano, expõe-se de seguida, a natureza polissémica do conceito.

Todo e qualquer trabalhador é detentor de capital humano. Este capital pode ser definido como o conjunto de características imersas no indivíduo, tais como conhecimentos, experiências, perícias e atitudes, que tornam o recurso humano produtivo,

A partir da década de 70 do século XX, enfatizaram-se as considerações sobre o ambiente organizacional cooperando para uma alteração da imagem que as organizações detinham até à data (como sendo organismos fechados e completamente estruturados em si

mesmos) contribuindo para a transformação de mentalidades que nos dias de hoje observam as organizações como sistemas abertos que realizam trocas com o ambiente externo, sendo portanto, susceptíveis de mudança, contribuindo para uma evolução inter e intra-organizacional. Esta alteração trouxe consigo uma ideia associada à desvalorização veloz do capital humano, que resulta de uma rápida transformação das tecnologias e do próprio conhecimento adquirido acerca das actividades que se torna antiquado e desactualizado.

Nos fins da década de 70, a gestão de pessoal deixa de ver as pessoas como custo e passa a antevê-las como investimento (Albuquerque, 2002). O paradigma de gestão de recursos humanos surgiu com a expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando a maximização dos benefícios económicos advindos do alinhamento entre o potencial dos trabalhadores e os objectivos da organização (Vergara, 2001). Assim, a mesma autora define o capital humano, como o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. Desta forma, é considerado um dos indicadores do índice de crescimento de uma organização.

Stewart (1999) considera que o capital humano está ligado ao conhecimento e às experiências individuais, não podendo ser retido pela organização; assim sendo, a organização desvaloriza quando perde alguns dos seus colaboradores. O autor define capital humano como o activo mais importante e fundamental das empresas, pelo que, estas deverão ser tanto maiores quanto maior for o talento dos colaboradores. Desta forma, exterioriza-se o capital humano, não como uma mera soma destas medidas (habilidades, conhecimentos, capacidade), mas também como a dinâmica da organização rodeada pelo ambiente competitivo, no qual se cria, por um lado, uma oportunidade de desenvolvimento e constante actividade, e por outro lado, uma condicionante da mesma que conduz à redução de trabalhadores.

Convém salientar que o capital humano não é uma propriedade fixa da empresa, por isso é extremamente importante transformar as inovações produzidas pelos recursos humanos em activos. Estes investimentos realizados pela empresa em recursos humanos não são reconhecidos imediatamente, ou seja, serão reconhecidos mais tarde, necessitando de algum tempo para se verificar na prática o seu contributo. De acordo com Sveiby (1997), o carácter distintivo das empresas com grande investimento em recursos humanos advém do facto de os trabalhadores serem qualificados e o seu trabalho consistir maioritariamente em transformar a informação em conhecimento, usando as suas próprias competências como recurso principal.

Assim, o sucesso do desempenho de cada organização está baseado em larga medida na qualidade do capital humano dos indivíduos que trabalham na organização.

Com efeito, Drucker (1994) alerta que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais factores de produção, mas sim, o único e valioso recurso. Por isso, importa atentar no contributo de Davenport (1999) que decompõe o capital humano em quatro elementos: capacidade, comportamento, empenhamento e tempo. Há ainda outros autores que vêem o capital humano como um conjunto de conhecimentos, experiência e capacidades das pessoas que lhes permitem realizar trabalhos úteis com diferentes graus de complexidade e especialização.

O capital humano constitui pois uma característica intangível, com capacidade para melhorar e apoiar a produtividade, a inovação e a empregabilidade.

Não se pode ainda descartar a importância atribuída ao factor tempo, uma vez que, este se apresenta como elemento cronológico de investimento no capital humano, salientando-se que o retorno nem sempre é imediato.

O factor mobilidade dos indivíduos não pode igualmente ser negligenciado, na medida em que a evidência empírica tem demonstrado que a retenção dos empregados mais talentosos tem reflexos positivos no nível de desempenho financeiro e produtivo da própria organização (Huselid, 1995).

Já Burud e Tumolo (2004) concebem o capital humano como uma aplicação do capital intelectual em fundamental ligação com o capital relacional, na persecução de objectivos organizacionais. Segundo Edvinsson e Malone (1999), o capital intelectual é composto pelo capital humano, sendo este a combinação dos conhecimentos, capacidades e experiências que os empregados individualmente têm de concretizar numa dada tarefa, e pelo capital estrutural, que estes autores definem como tudo o que fica na organização, quando o pessoal não se identifica com ela. Assim, e na mesma linha de pensamento, os trabalhadores são os elos fundamentais de uma organização, contribuintes activos para o bem-estar organizacional e de todos os que nela trabalham.

Fuller e Farrington (2001) reafirmam que os capitais humanos são todos os colaboradores de uma organização que produzem lucros, baseando-se em três princípios fundamentais da gestão de capital humano, pelos quais se pode maximizar e criar uma vantagem competitiva para a empresa:

- 1) Atrair e contratar os melhores para que, desta forma, possam contribuir para melhorar a qualidade do capital humano;
- 2) Impedir que o capital humano abandone a organização o que poderá conduzir a uma perda de capital humano e financeiro;
- 3) Utilizar o capital humano, otimizando o desempenho e o contributo dos colaboradores.

Segundo Stewart (1998), os três princípios fundamentais acima apresentados conduzem a uma guerra de concorrência, pois as corporações de sucesso fomentarão o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas. Por isso, administrar o talento tornou-se a mais importante e desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, pois profissionais altamente qualificados que abandonam o grupo de trabalho na procura de outros postos ou locais de trabalho, transformam-se em perdas, por vezes significativas para as organizações. Esta relação de dualidade/causalidade é, por vezes, originada pelo gestor de recursos humanos, tendo como principal estratégia “abastecer” as empresas de talentos e torná-los parte efectiva e indispensável, pois certamente esses talentos serão o verdadeiro capital na economia globalizada (Marras, 2002).

Para fazer face a este novo paradigma é fundamental apostar na educação contínua para todos os trabalhadores e, desta forma, valorizar todo o capital humano que as organizações possuem e não contribuir (ainda que involuntariamente) para o abandono da mão-de-obra necessária à progressão e desenvolvimento da organização em que estão inseridos.

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manterem as suas habilidades e conhecimentos e, desta forma, actuarem como capital humano é interligarem-se com uma aprendizagem contínua e duradoura, que contribuirá e afectará todos os trabalhadores (Crawford, 1994).

Note-se que todo o capital humano contribui de forma positiva ou negativa para o desenvolvimento, pois o próprio trabalhador é um espelho da imagem da organização que se reflecte no seu trabalho diário e no contributo que o mesmo presta à organização e a todos os que diariamente lidam com ele, e, tão mais importante, com o público que se torna a ferramenta essencial da progressão da actividade.

De entre os estudos que abordam os efeitos externos do capital humano podemos apontar os estudos de Barro (1991) e de Benhabib e Spiegel (1994). O primeiro estudo conclui que o capital humano (medido pela taxa de escolaridade no ensino secundário relativa

a um dado período) constitui um factor de produção a acrescer aos tradicionais factores de produção, capital físico e trabalho (mão-de-obra não qualificada), e ao progresso tecnológico, com um forte impacto no crescimento económico. O segundo estudo, vai mais longe, recolhendo dados que demonstram que o stock de capital humano (medido pelo nível de escolaridade passada) só se torna significativamente correlacionado com a taxa de crescimento económico quando associado à capacidade de inovação da economia.

Infelizmente, o desenvolvimento do capital humano continua nos dias de hoje, a ser visto frequentemente como custo do negócio, devido a dois grandes grupos de dificuldades: por um lado, a natureza intangível desse capital, bem como dos seus investimentos, e por outro lado, a sua própria especificidade.

## ***2. DETERMINANTES NA RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO***

De entre inúmeros factores/determinantes, foram seleccionados o contrato psicológico, identificação organizacional, antiguidade e satisfação, uma vez que são referenciados na literatura como os principais condicionantes de capital humano nas organizações e os que mais contribuem para a continuidade de um trabalhador na organização.

### ***2.1. Contrato Psicológico***

A análise da literatura sobre contrato psicológico revela que, desde os anos 80 do século passado, esta temática tem sido conceptualizada fundamentalmente a partir do ponto de vista de uma das partes, a do empregado, centrando o foco de investigação nas percepções que este tem acerca das obrigações mútuas no contexto da relação laboral (McFarlane & Tetrick, 1994; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1990).

O primeiro autor a utilizar o conceito de contrato psicológico foi Argyris em 1960 (Anderson & Schalk, 1998).

O constructo contrato psicológico foi introduzido por Levinson, Price, Munden, Mandl, e Solley (1962) que definiram o conceito como um conjunto de expectativas acerca das obrigações mútuas que compõem a relação de troca entre o empregador e o empregado.

Ele envolve crenças acerca do que cada parte tem o direito a receber e a obrigação de dar – em resposta ao que a outra dá e receber (Morrison & Robinson, 1997).

Numa relação entre a entidade empregadora e o empregado, existem obrigações inerentes a ambas as partes, que são registadas sobre a forma de um contrato formal escrito, o contrato de trabalho. No entanto, existem outras obrigações que permanecem implícitas e que não são discutidas abertamente. São estas obrigações que constituem o contrato psicológico (Anderson & Schalk, 1998).

Robinson, Kraatz, e Rousseau (1994) definem contrato psicológico como um conjunto de crenças e percepções individuais acerca das obrigações recíprocas, entre o empregado e a organização. Nesta definição, o contrato psicológico é visto como uma percepção subjectiva individual acerca das obrigações do empregador para com o empregado (Schalk & Freese, 1997). Por sua vez, De Cuyper e De Witte (2006) definem contrato psicológico como um conjunto idiosincrático de expectativas recíprocas possuído pelos trabalhadores, no que respeita às suas obrigações e benefícios.

Schein (1982) define contrato psicológico, como um tipo de contrato não escrito que implica a existência de uma relação entre a organização e o trabalhador, na qual são introduzidos comprometimentos, esperanças e motivações que ambas pretendem ver realizadas pela parte contrária. Desta forma, ao ser desrespeitado o trabalhador sente-se enganado, desmotivado e os danos podem ser duradouros. A maioria das relações organizacionais são implícitas ou, pelo menos, não escritas, advindo daí o facto de ambas as partes poderem ter diferentes compreensões sobre a relação estabelecida.

O contrato de trabalho formal prevê os deveres e direitos mútuos dos trabalhadores e da organização. No entanto, a relação entre ambas as partes parece englobar regras que vão para além do que está escrito formalmente nesse contrato, sendo aquela influenciada, em grande medida, pelo contrato psicológico (Castanheira & Caetano, 1999).

Guest e Conway (2002) avançaram o conceito de “estado de contrato psicológico” para designar a forma como as promessas e obrigações que constituem o conteúdo do contrato psicológico, são correspondidas e consideradas justas. Esta avaliação que o indivíduo realiza do seu contrato psicológico tem implicações para a confiança que poderá manifestar, ou não, no contexto da sua relação laboral.

De acordo com Robinson e Rousseau (1994) o contrato psicológico assenta numa relação estabelecida entre duas partes, na qual, cada uma delas vai desenvolver a sua própria percepção acerca das obrigações mútuas que caracterizam essa relação.

Por sua vez, Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2006) admitem que tais crenças nas obrigações recíprocas, podem radicar em diversas fontes entre as quais, promessas explícitas por parte da organização, observação das ocorrências com outros membros/colegas organizacionais ou observação de eventos ocorridos no passado.

Neste contexto, Armstrong (2003) salienta que as práticas de gestão de recursos humanos devem promover um contrato psicológico positivo e, para que tal aconteça, é necessário moldar as expectativas dos empregados para que sejam “exploradas” durante o recrutamento e nas avaliações de desempenho, adotando sempre uma política de transparência nas decisões que afectam as pessoas, tornando a comunicação como a chave do sucesso de todo o processo.

Importa pois salientar, como referem Rousseau e Wade-Benzoni (1994), que o não cumprimento do contrato psicológico representa um desequilíbrio na relação de simbiose, conduzindo a um enfraquecimento do laço, onde a parte prejudicada questiona o benefício que advém de continuar com a relação, estando mais predisposta a abandonar a mesma (Robinson & Rousseau, 1994).

Desta forma, Conway e Briner (2005) apontam uma relação directa entre o não cumprimento do contrato psicológico (que conduz a uma diminuição do bem-estar dos empregados) a uma diminuição do desempenho, convergindo na redução da predisposição para realizar comportamentos de cidadania organizacional culminando num desejo progressivo de abandono da organização.

Deste modo, as organizações que se preocupam em cumprir verdadeiramente com o contrato psicológico manifestam aos seus trabalhadores um sentimento valioso como activo necessário ao funcionamento da organização.

Segundo McFarlane e Tetrick (1994) o contrato psicológico tem três funções complementares. Assim, a primeira diz respeito à redução de insegurança que o contrato formal apresenta, uma vez que, não elimina toda a ambiguidade existente na relação, desta forma, o contrato psicológico preenche essas lacunas, conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, dado que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora. A segunda função permite uma orientação comportamental, na qual, o trabalhador procede a um processo de comparação das obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que considera que a organização tem para consigo, criando assim uma ligação directa entre ambas, ajustando o seu comportamento com base na avaliação que faz dessa comparação. Por fim, os autores intituam a última função, desenvolvimento de um

sentimento de influência sobre a organização, o qual permite aos trabalhadores, desenvolver um sentimento de influência para com a organização.

Rousseau (1995) desenvolveu a Teoria do Contrato Psicológico como um enquadramento explicativo do funcionamento das relações laborais. A autora refere que todo o contrato psicológico assenta em dois parâmetros: o cumprimento e o não cumprimento do contrato psicológico. Na mesma linha, Coyle-Shapiro e Kessler (2000) afirmam que a investigação na área do contrato psicológico é uma oportunidade de entender as relações laborais, examinando os tipos de obrigações que ambas as partes prometem e que devem cumprir ao máximo uma à outra.

O contrato psicológico permite, assim, tanto ao empregado como ao empregador, preencher os espaços em brancos deixados pelo contrato formal de trabalho (Rousseau, 1995). Os contratos estabelecem uma ligação dos indivíduos à sua organização, regulando o seu comportamento e possibilitando o alcance dos objectivos organizacionais (Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

Rousseau, Hui, e Lee (2004) definiram quatro tipos de contrato psicológico, sendo eles, o contrato transaccional, o contrato transicional, o contrato equilibrado e o contrato relacional, tendo por base a duração da relação e os termos de performance. Assim, o contrato transaccional refere-se a uma troca de curto prazo (ou com data de fim pré-estabelecida) de benefícios específicos e contribuições, na sua maioria, monetárias. Salientam-se como facetas características deste contrato, a responsabilidade, o respeito pelos valores organizacionais e a contribuição para o desenvolvimento da organização. De outro modo, o contrato transicional reflecte a quebra ou ausência de um acordo inicialmente estabelecido entre as duas partes, podendo ser observado em circunstâncias instáveis. O contrato equilibrado resulta da conjugação, de algumas facetas do contrato relacional e do contrato transaccional, como, sejam a remuneração em função do desempenho do trabalhador, o alto nível de empenho, a identificação com a organização e o desenvolvimento de competências valorizadas pela organização. Finalmente, o contrato relacional, que apresenta uma duração previsivelmente longa, sem data de fim prévia, salienta-se pela lealdade, o empenho que pode ir para além do exercício estrito das funções atribuídas ao trabalhador, a identificação com os valores organizacionais; por outro lado, a empresa proporciona uma carreira profissional interna, formação adequada às funções atribuídas e providencia ajuda em momentos difíceis: doença, reforma, entre outros.

Relativamente ao modelo de formação do contrato psicológico, Rousseau (1995), elenca dois factores essenciais na relação criada entre a organização e o trabalhador: os factores individuais e os factores organizacionais. Assim, os factores individuais englobam os processos de codificação e descodificação das mensagens organizacionais e das predisposições individuais. Por seu turno, os factores organizacionais compreendem as pistas sociais (fundamentalmente informações transmitidas pelos colegas ou grupo de trabalho) e as mensagens organizacionais (que se traduzem na comunicação de promessas, por parte da organização, que descrevem as suas intenções para o futuro).

As organizações tendem a implementar a estratégia de negócio através das práticas de gestão dos recursos humanos, o que vai influenciar o contrato psicológico dos colaboradores, através da forma como estes vão interpretar os termos e condições do seu trabalho (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995).

Rousseau (1995) afirma que é possível prever o comportamento dos empregados através da criação, mudança e violação dos seus contratos psicológicos. O modo como os empregados percebem estes contratos e o respectivo cumprimento vai ter um forte efeito nas suas atitudes e comportamentos (Millward & Brewerton, 2000).

Importa salientar as consequências na quebra dos contratos psicológicos quer para os empregados como para as organizações, devido ao facto, das promessas implicarem expectativas que não são cumpridas (Wanous, Poland, Premack, & Davis, 1992).

O não cumprimento leva a uma quebra na confiança e como consequência, os trabalhadores sentem-se menos predispostos a investir emocionalmente e comportamentalmente na relação (Robison & Rousseau, 1994), representando um sinal de que as partes envolvidas não partilham, ou nunca partilharam, um conjunto de valores e metas (Armstrong, 2003).

Trabalhadores com contrato psicológico que não esteja a ser cumprido, tendencialmente, acreditarão que a organização não é confiável no cumprimento das suas obrigações e não se preocupa com o bem-estar dos seus empregados (Robinson, cit in. Lester, Turnley, Bloodgood, & Bolino, 2002).

Existem inúmeras referências na literatura alusivas aos efeitos do não cumprimento do contrato psicológico nas atitudes e comportamentos dos empregados. O não cumprimento está intimamente conectado a uma diminuição do bem-estar dos empregados (Conway & Briner, 2005), a uma diminuição do desempenho, à redução da predisposição para realizar comportamentos/actividades de cidadania organizacional, ao aumento do desejo de saída da

organização, à diminuição da satisfação com o trabalho e à diminuição da implicação organizacional (Conway & Briner, 2005; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994).

Por sua vez, quando o contrato psicológico é cumprido, os empregados reduzem a sua dívida para com a organização retribuindo com comportamentos e atitudes positivas dirigidos à origem dos benefícios que recebem (Blau, cit. In. Sparrow & West, 2002). Deste modo, as organizações que cumprem com o contrato psicológico estão a comunicar aos seus trabalhadores que estes são um activo valioso e fundamental que a organização não quer perder. Quando o trabalhador percebe um tratamento justo, de acordo com as suas expectativas, surge um sentimento de que possui uma posição respeitada e dignificada dentro da organização (Lester, Kickul, & Bergmann, 2007).

## **2.2. *Identificação Organizacional e Antiguidade***

A identificação organizacional refere-se à forma como os membros organizacionais percebem e compreendem as noções de quem são e qual a sua posição enquanto organização. É sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos e externos (Hatch & Schultz, 2000).

Os trabalhos de O'Reilly e Chatman (1986) propuseram a existência de três distintas formas de ligação psicológica entre um indivíduo e a organização. Assim, a primeira ligação denomina-se de complacência e ocorre quando os membros organizacionais adoptam certas atitudes e comportamentos tendo em vista a recepção de recompensas ou o evitamento de punições. A segunda forma de ligação – identificação – envolve a aceitação da influência tendo em vista a satisfação de um desejo de afiliação para com a organização. Por último, os autores apresentam-nos a internalização que ocorre quando as pessoas adoptam atitudes e comportamentos devido ao ajustamento entre as suas hierarquias de valores e os valores organizacionais (O'Reilly & Chatman, 1986, cit. in Swailes, 2000).

Segundo Dutton, Dukerich, e Harquail (1994), a Identificação Organizacional é um laço cognitivo que surge quando a imagem que uma pessoa tem de si, contém os mesmos atributos que essa pessoa atribui à organização. Van Riel e Balmer (1997) consideraram que a literatura neste domínio conseguira atingir a maturidade, ou seja, se inicialmente era vista

como sinónimo de nomenclatura, logótipo, estilo da empresa ou identificação visual, era agora percebida na sua profundidade.

Na base desta maturidade tardia está a própria dificuldade na clarificação do conceito, que demorou a ser reconhecido como ferramenta estratégica. Na verdade, a temática da identificação só começou a ser aplicada de forma sistemática ao domínio organizacional recentemente; contudo nos dias de hoje parece existir um relativo consenso em considerar que é uma questão essencial à análise das organizações.

Olins (2002) apresenta a identidade como uma manifestação e apresentação tangíveis da personalidade de uma organização, aquando das suas muitas transacções diárias. O autor (1990) afirma que as organizações tornam-se verdadeiramente eficazes quando adquirem o sentido claro de um propósito, compreendido e aceite pelos seus colaboradores, capazes de se verem como partes de uma família.

Por sua vez, Albert e Whetten (1985), caracterizaram a identidade organizacional como “uma questão auto-reflexiva”, que surgiria do interior da organização organizando o essencial das suas características. E resumiram o conceito em três pontos:

- (1) A identidade de uma organização é o que é percebido pelos seus membros como essencial para esta;
- (2) É o que a torna distinta de outras (pelo menos, segundo o ponto de vista, dos seus trabalhadores);
- (3) É o que é percebido pelos seus membros como a característica que mantém e desenvolve a ligação entre o presente e o passado da organização (e possivelmente o seu futuro).

Importa ainda salientar que o impacto da Identificação com a Organização não se reflecte somente no bem-estar dos membros de uma organização, como também na própria organização (Mael & Ashfort, 1992). O laço emocional que o indivíduo cria para com a organização permite um envolvimento e uma identificação organizacional verdadeira e duradoura, conduzindo a um sentimento de satisfação, uma vez que, as organizações dependem dos trabalhadores para poderem funcionar, atingir resultados positivos, alcançar competitividade e sucesso no mercado, e como tal devem ser valorizados. Por isso, a satisfação no trabalho é uma das condições que as empresas devem fomentar nas suas práticas diárias, tornando-se desta forma, num indicador forte dos esforços tidos pela empresa com vista a melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho organizacional (Nacfur & Ligocki, 2003). Não podemos esquecer que existe uma relação directa entre a satisfação dos

trabalhadores e a imagem da organização convergindo na satisfação dos clientes daí resultando estabilidade para a organização.

Assim, Simões, Dibb, e Fisk (2005) referem que a identidade pode reflectir-se no clima, na missão, nos valores e crenças da organização, conduzindo a um funcionamento coerente que se fundamenta na acção colectiva dos membros internos organizacionais. Sem prejuízo, Gioia (1998) alerta que as rápidas mudanças do ambiente organizacional estão a convergir num repensar da imagem organizacional, trazendo novas e fundamentais questões, muitas delas ancoradas na dimensão temporal da relação de trabalho.

O factor tempo (Antiguidade na organização) é pois outro elemento importante a ter em conta na análise das razões que estão na origem do abandono da organização por parte do trabalhador. Dutton, Dukerich, e Harquail (1994) defendem que quanto maior for a relação que um trabalhador tem com a sua organização em termos de intensidade e duração, mais forte será a identificação organizacional. Por sua vez, Bruner (1957) referiu que quanto mais tempo um trabalhador exerce um cargo na organização, mais ele aumenta o nível de exposição à identidade colectiva da organização. Essa exposição pode influenciar os níveis de empenhamento organizacional. O empenhamento organizacional pode ser concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem. Genericamente, presume-se que as pessoas mais empenhadas denotam maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização do seu trabalho e no alcance dos objectivos organizacionais (Meyer & Allen, 1991).

A antiguidade na organização pode pois influenciar o nível de empenhamento normativo, entendido como o grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização (Rego, 2002).

### **2.3. Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é outro dos determinantes da retenção do capital humano. Assim, é uma variável fundamental neste contexto na medida em que revela a forma como os trabalhadores se sentem identificados e valorizados pela sua entidade empregadora.

Para Cunha et al. (2006), a satisfação com o trabalho deve ser percebida como o resultado de um conjunto de factores percebidos pelo indivíduo, como mais ou menos favoráveis, às suas expectativas e/ou crenças.

A satisfação profissional pode ser definida como um estado emocional agradável ou positivo que resulta da avaliação do trabalho em si ou das experiências associadas a uma actividade profissional. Segundo Lima, Vala, e Monteiro (1994) a satisfação pode ser perspectivada de duas formas, ora como uma emoção, ora como uma atitude.

A satisfação pode “influenciar o funcionamento das organizações e contribuir para o incrementar da produtividade” (Alcobia, 2001, p. 282).

A literatura existente sobre a temática agrupa a satisfação em torno de três grandes modelos explicativos. O primeiro, denominado modelo centrado no indivíduo caracteriza-se por procurar identificar as influências disposicionais mais ligadas à satisfação. Por sua vez, o segundo modelo centrado nas situações analisa as relações entre o contexto ou ambiente de trabalho e os níveis de satisfação. Por último, centrado nas interações investiga o modo como a (in)satisfação pode ser explicada pelo grau de (des)ajustamento entre as características individuais e as situações.

Diversas variáveis influenciam a satisfação, como por exemplo, o clima organizacional, as características do trabalho, os horários de trabalho e as condições de trabalho. O clima organizacional, tem um impacto mais global e, por isso, a sua consideração não pode ser descurada. As percepções do clima organizacional, entendidas como uma agregação do conteúdo e intensidades dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social (Jackofsky & Slocum, 1988), poderão, positiva ou negativamente, influenciar de forma assinalável a satisfação individual.

O modelo situacional de Hackman e Oldham (1980) possibilita a análise da interacção entre as características do trabalho com as diferenças individuais. Assenta no pressuposto de que a ocorrência de uma intervenção terá impacto na satisfação tanto maior quanto a necessidade de desenvolvimento manifestado pelo sujeito.

Desta forma, a satisfação depende, em parte, das dimensões: variedade, identidade, significado, autonomia e feedback. Segundo os autores a conjugação destas cinco dimensões são as responsáveis por três estados psicológicos que os sujeitos percebem como auto-realização quando se encontram a desempenhar correctamente o seu trabalho.

Assim, para alcançar níveis elevados de produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem na organização. Sendo a gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) uma forma de envolver o colaborador, será também uma fonte de bem-estar e de eficácia organizacional (Chiavenato, 2005).

A qualidade de vida no trabalho é vista, também, como uma forma de empenhamento, isto é, quanto mais optimista for o indivíduo maior será a satisfação e o empenhamento na sua actividade, e desta forma, maior será a sua percepção da qualidade de vida no trabalho (Rafael & Lima, 2008; Rose, Beh, Uli, & Idris, 2006; Saraji & Dargahi, 2006; Vasconcelos, 2001).

O desempenho na função e o clima organizacional representam factores importantes na obtenção da qualidade de vida no trabalho. Assim, se a mesma for diminuta, conduzirá à perda do colaborador e à insatisfação, à diminuição da produtividade e a comportamentos como o absentismo. Desta forma, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais ou situacionais, mas também pela dinâmica dessas características na vida e no ambiente profissional em que o trabalhador se movimenta diariamente.

O modelo desenvolvido por Werther e Davis (1987) considera que uma das formas de aumentar a qualidade de vida no trabalho, é proporcionar ao colaborador, gradualmente funções mais eficientes e desafiadoras, permitindo desta forma, um reconhecimento das suas capacidades. Assim, os autores consideram que existem três tipos de factores que podem influenciar o aumento da eficácia nas funções: os factores organizacionais, os factores ambientais e os factores comportamentais.

Neste sentido, os factores organizacionais traduzem o esforço da organização em adequar as responsabilidades e exigências à função desempenhada; os factores ambientais reflectem as expectativas sociais dos colaboradores, assim, como a sua disponibilidade em realizar tarefas extras e por último, os factores comportamentais referem-se à autonomia, ao significado e identidade da tarefa, à variedade de capacidades e ao feedback percebido no desempenho da função pelo colaborador (Pereira, 2004).

Walton (1975) aponta, para além dos factores mencionados anteriormente, elementos mais micro-organizacionais, tais como, condições físicas e aspectos relacionados com a segurança e com a remuneração.

## **PARTE II - CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO**

Em Portugal, o desenvolvimento das empresas de transporte rodoviário de passageiros começou a definir-se a partir da década de 40 do século passado. Este marco permite assinalar a década em que foram concessionadas várias empresas, sendo de realçar que o transporte rodoviário, até esta época, não podia desempenhar o papel de concorrente do transporte ferroviário, dominante até então, com uma grande distribuição de linhas e reduzido no período das deslocações para os passageiros (Figueiredo, 2000). O primeiro normativo legal enquadrador deste sector de actividade remonta ao Decreto-Lei nº 37272 de 31 de Dezembro de 1948.

Uma das mais profundas alterações na política portuguesa de transportes surgiu através do Decreto-Lei 280-C/75 da responsabilidade do Ministério dos Transportes e Comunicações (1975).

Neste quadro legal, realçava-se a “grande importância estratégica do sector de transportes, quer no plano económico, quer no plano político e a necessidade de reestruturar e recuperar o sector de transportes, aconselhando a nacionalização dos grandes operadores de transportes colectivos de passageiros.” (Ministério dos Transportes e Comunicações, 1975, p. 781).

A UTC - União de Transportes dos Carvalhos<sup>2</sup> foi criada em 1940 com a fusão de várias empresas. A grande expansão da empresa surge na década de 50. Até esta altura a grande maioria das pessoas ia a pé para os seus trabalhos, no Porto. Uma vez que o percurso era longo e cansativo, muitos trabalhadores optavam por ir de autocarro à segunda, regressando à sexta-feira. Mas, de facto esta solução tornava-se muito dispendiosa devido às despesas de alojamento e alimentação. De forma a solucionar esse problema a UTC criou os passes mensais ou quinzenais e as viagens pendulares, podendo a maioria das pessoas viajar todos os dias. Actualmente, novos desafios se colocam, tendentes a aumentar a mobilidade e a intermodalidade.

Nas décadas de 60 a 90 a União dos Transportes dos Carvalhos expandiu o seu negócio com a compra de novos autocarros (de forma a dar resposta ao número crescente de passageiros), adquirindo novas empresas, (Auto Viação de Lamas, Lda.; Auto Viação Grijó, Lda. e Agência de Viagens S. Nicolau). Foi assim alargado o raio de acção e o leque de

---

<sup>2</sup> Os dados referentes à União de Transportes dos Carvalhos apresentados foram autorizados pela mesma.

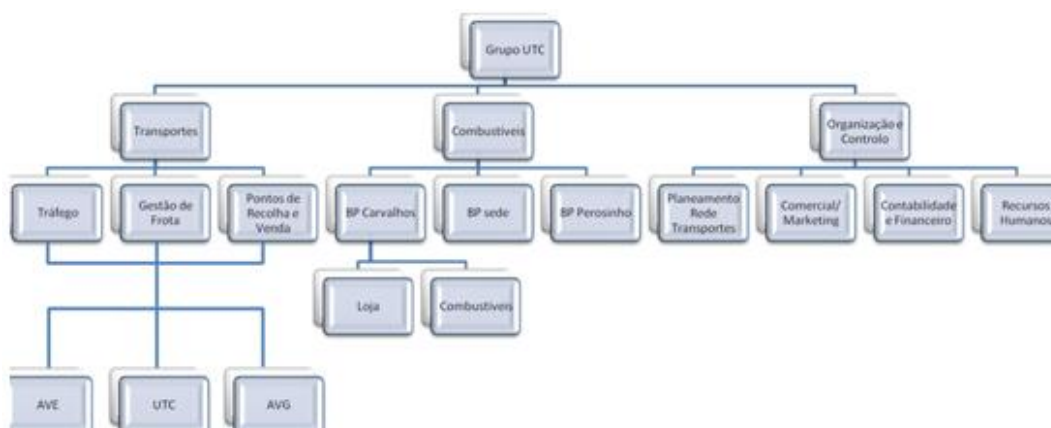
serviços da empresa. Posteriormente, a empresa expandiu a sua actividade também às viagens internacionais, sendo por isso sócia fundadora da Internorte (UTC, 2010).

Um dos factores que condicionou escolha deste sector está ligado ao facto de existirem estudos escassos e já com datas de publicação serem inferiores à data actual. Não colocando de lado o gosto pessoal por este sector. Contudo, pretendo com este estudo, e uma vez que a empresa UTC nunca foi abordada para estudos semelhantes, contribuir de forma directa para o sector de transportes colectivos de passageiros criando um maior conhecimento deste sector no transporte activo de passageiros e na oferta de unidades de transporte que permite a deslocação de pessoas dos grandes centros urbanos para os seus locais de trabalho.

Importa salientar que a amostra deste estudo irá assentar preferencialmente nos motoristas da UTC, uma vez que, representam o maior número de trabalhadores da empresa e são os que diariamente lidam com diferentes actividades, entre as quais, analisar as escalas de serviço (horários, carreiras) para um ou vários dias; preparar a viatura para o serviço; efectuar a carga, acondicionamento e descarga das bagagens dos passageiros; venda e controlo dos títulos de transporte, enquanto agente único, passando senhas de trocos quando inexistente ou insuficiente o valor em moeda; são estes trabalhadores que estão no terreno de acção, e desta forma, conhecem as contrariedades, os momentos altos da empresa e importa perceber como reagem em função das variáveis que este estudo pretende analisar, ou seja, que contributos poderão acrescentar à organização.

No que diz respeito à caracterização dos recursos humanos do grupo UTC, os 119 colaboradores encontram-se divididos pelos diferentes sectores apresentados na Figura 1, sendo que apenas 14 são do sexo feminino. A média da antiguidade na organização encontra-se próxima dos 18 anos.

Figura 1. *Organograma do Grupo UTC*



A UTC apresenta como visão, o reconhecimento pelos consumidores diários como a empresa de eleição no sector de transportes públicos, promovendo, simultaneamente a mobilidade sustentável, por sua vez, assume como principal missão unir e aproximar pessoas, com o melhor conforto e segurança, tornando o Mundo numa mobilidade constante, contribuindo, simultaneamente para a preservação do meio ambiente. Ao terminar importa apresentar os valores que pautam a União de Transportes dos Carvalhos, sendo eles, aumentar a qualidade de vida dos clientes, contribuir para a preservação do meio ambiente, satisfação e, constante, formação de competências dos funcionários, satisfazer e/ou superar as expectativas dos clientes e a motivação dos funcionários.

## **PARTE III - INVESTIGAÇÃO**

### **1. Objectivo**

O presente estudo de caso pretende compreender a relevância do contrato psicológico, da antiguidade, da satisfação no trabalho e da identificação organizacional na retenção do capital humano do grupo UTC, na óptica dos seus trabalhadores.

Assim, pretende-se analisar se estes factores estão relacionados com a intenção de permanecer no grupo UTC por parte dos trabalhadores e de que forma determinam a retenção deste capital humano. Visou-se ainda perceber a sua importância relativa na medida do seu contributo para a identificação com a organização.

### **2. Estudo de Caso**

O estudo de caso constitui uma estratégia de pesquisa utilizada frequentemente pelo investigador quando este, por um lado, pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” (Yin, 1994), e, por outro lado, quando detém pouca informação e escasso controlo dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso apresenta-se como uma abordagem metodológica de investigação especialmente utilizada quando se pretende compreender, explorar ou

descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Assim, Yin (1994, p.13) define “estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos”. Um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, baseando-se fortemente, num trabalho de campo e na análise documental. Fidel (1992) acrescenta que o estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, pois os estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Importa salientar que o objectivo do estudo de caso é compreender o contexto de estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno que se estuda (Fidel, 1992). Na mesma linha, Guba e Lincoln (1994), afirmam que o objectivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

No que diz respeito à validade externa, em determinados estudos de caso, a generalização não faz qualquer tipo de sentido, devido á especificidade do “caso” ou pelo carácter irrepetível do mesmo (Coutinho & Chaves, 2002).

Punch (1998) considera a existência de duas formas de generalizar os resultados de um estudo de caso, por um lado, conceptualizar o pensamento do autor, que na condução do caso o investigador esteja mais preocupado em interpretar o que descreve, ou seja, permitir explicar novos conceitos que expliquem algum aspecto particular do caso que analisa, e por outro lado, desenvolver hipóteses de investigação, baseando-se no caso para desta forma progredir em novos conceitos ou factores dentro do próprio estudo.

Por sua vez, existirá validade interna se as conclusões apresentadas correspondem autenticamente a alguma realidade reconhecida pelos próprios participantes, não sendo unicamente uma construção da mais ou menos fértil imaginação do investigador.

Um estudo de caso não constitui, só por si, uma metodologia de investigação bem definida; no presente trabalho, assume a condição de um estudo de caso exploratório, pois assume uma amostra específica de uma empresa referenciada na área dos transportes e, desta forma, não permite uma generalização dos dados. Assim, assume um carácter exploratório, servindo-se para obter informação preliminar acerca do respectivo objecto de interesse e estudo.

Os estudos de caso são muitas vezes criticados por não permitirem a generalização dos seus resultados. Referindo-se a um único caso, nada nos dizem sobre as suas semelhanças e diferenças com outros casos existentes, nem sobre a frequência de tal ou tal característica. O objectivo deste tipo de pesquisa não é esse mas sim produzir conhecimento acerca de objectos muito particulares (Yin, 1994).

De acordo com Bell (1989), o estudo de caso é particularmente apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado.

## **2.1. Metodologia**

As opções metodológicas assumidas neste projecto decorreram do enquadramento teórico apresentado anteriormente, privilegiando a análise real da actividade, a observação participante, que decorreu durante o período do estágio curricular realizado na organização pelo investigador, com a autorização por parte da organização e dos trabalhadores, e que permitiu a construção do guião da entrevista, sendo a entrevista o passo decisivo para conhecer o ponto de vista dos trabalhadores.

Desta forma, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, na qual a entrevista semiestruturada assumiu um lugar de excelência, uma vez que permite aceder a dados que por vezes podem estar “por detrás da fachada”. A aplicação das entrevistas decorreu com a autorização de cada interveniente para a cedência dos dados no estudo realizado. Na metodologia qualitativa os dados recolhidos são na sua essência descritivos, interessando-se mais o investigador pelo processo em si do que pelos resultados *per se*.

Segundo González (1999), a entrevista, enquanto instrumento metodológico consiste numa ferramenta interactiva que adquire sentido dentro de um espaço dialéctico, em que o estabelecimento do vínculo entre o investigador e o trabalhador cumpre uma função essencial na qualidade dos indicadores empíricos produzidos.

Não menos importante será a observação participante, ou seja, a recolha de dados relativos às actividades desenvolvidas pelos trabalhadores, contemplando todos os constrangimentos que são apresentados na realização da mesma, e a forma como cada um contorna os mesmos para terminar com sucesso a sua actividade.

## **2.2. Questões de Investigação**

Foram estabelecidas três questões para analisar em que medida os constructos do contrato psicológico, da identificação organizacional, da satisfação com o trabalho, bem como o factor tempo (antiguidade na organização) influenciam os processos de retenção de trabalhadores no grupo UTC.

*Questão 1:* Qual o impacto da natureza do contrato psicológico na retenção dos trabalhadores da UTC?

*Questão 2:* Que ligação se estabelece entre satisfação no trabalho e retenção dos trabalhadores da UTC?

*Questão 3:* Qual o papel da identificação organizacional na retenção dos colaboradores da UTC?

## **2.3. Amostra**

Num estudo de caso a escolha da amostra adquire um sentido muito particular (Bravo, 1998). De facto a selecção da amostra é fundamental, pois constitui o cerne da investigação.

Desta forma a dimensão da amostra foi definida a partir da disponibilidade e receptividade dos colaboradores da empresa para participar na investigação. Contudo, importa salientar que no decorrer da investigação a “pressão temporal” percorreu a constituição da amostra, uma vez que, sendo uma empresa de transporte de passageiros, foi necessário conciliar a recolha de dados com os “períodos mortos” do horário de trabalho dos inquiridos. Sem prejuízo deste critério, sublinha-se a necessidade de abranger respondentes dos diferentes níveis hierárquicos e funcionais da organização, entre eles, o sector de base operacional (motoristas) e o serviço de suporte (escritório). Salienta-se que o número de entrevistados do sector de base operacional foi superior em relação ao serviço de suporte, uma vez que, a maioria dos trabalhadores desta empresa são motoristas.

Foram entrevistados 12 trabalhadores das três empresas, sendo elas: União de Transportes dos Carvalhos – sete trabalhadores (três motoristas e quatro de escritório), Auto-Viação Grijó – três trabalhadores (dois motoristas e um escritório) e Auto-Viação de Espinho – dois trabalhadores (um motorista e um escritório). O critério de selecção dos entrevistados baseou-

se sobretudo na antiguidade dos trabalhadores contrabalançando com trabalhadores mais recentes na organização, permitindo assim uma aproximação de todo o núcleo, no género, e na actividade desempenhada na organização. Importa salientar que todos os dados fornecidos e recolhidos serão devolvidos à organização, para que esta valide as informações recolhidas.

No que diz respeito à caracterização dos participantes, estes, são maioritariamente indivíduos do sexo masculino (oito trabalhadores). Por sua vez, em relação à antiguidade, os participantes apresentam diferentes estratificações, ou seja, os trabalhadores com mais “anos de casa” patenteiam uma antiguidade de 30 anos (1 trabalhador), baixando depois para os 24 anos, que é assumido por uma trabalhadora do Grupo UTC, passando para os 17 anos com dois trabalhadores. Encontrou-se assim, uma grande dispersão de valores, sendo que os restantes trabalhadores têm antiguidades de 11 anos, nove anos, seis anos, cinco anos, quatro e três anos.

A amostra foi construída intencionalmente com o objectivo de abranger indivíduos com níveis diferentes de antiguidade, funções diversas e ambos os sexos.

## **2.4. Instrumentos**

O instrumento de pesquisa (Anexo 1) foi definido com base na pesquisa bibliográfica e sobretudo na observação participante, uma vez que, permitiu uma compreensão mais rigorosa dos comportamentos, atitudes e acontecimentos que decorrem diariamente na organização e nos seus intervenientes directos auxiliando assim, na definição das variáveis de pesquisa.

Para cada determinante foi definida uma ou mais questões com o objectivo de recolher o máximo de informação para análise de cada factor, tendo sido ainda acrescentadas questões sobre capital humano e o seu desenvolvimento.

O guião desenvolvido conduziu a entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas, procurando, através de um propósito definido, explorar tópicos gerais que conduzissem a maior rigor possível no desempenho da tarefa.

Segundo Flick (2004), a entrevista semi-estruturada caracteriza-se por apresentar ao entrevistado, questões na forma de um guia de entrevista, que são mais ou menos abertas. Espera-se que o entrevistado possa responder livremente a essas questões.

Entre as vantagens da utilização de entrevista como técnica de recolha de dados em investigação, destaca-se a possibilidade de aquisição de dados referentes a diversos aspectos da questão. Para além disso, as questões não são colocadas necessariamente por ordem e sob a formulação prevista.

## **2.5. Procedimentos**

Após a autorização concedida pela organização, na qual o investigador realizou estágio curricular, para proceder à investigação tendo por base os seus trabalhadores, procedeu-se à realização de uma declaração de privacidade, permitindo assim, uma confidencialidade dos dados recolhidos e uma retribuição para validação dos mesmos, por parte dos entrevistados.

Seguidamente procedeu-se a uma consulta de documentação histórica da organização, de modo a compreender as metodologias já utilizadas na organização para estudos semelhantes, bem como as avaliações de desempenho, para desta forma, proceder à definição da amostra do estudo.

Desta forma, constitui-se a amostra de 12 indivíduos repartidos pelo Grupo UTC, aos quais foi entregue um pedido de participação voluntária no estudo, na qual, era explicado porque foram seleccionados para a investigação.

Após a devolução de todos os pedidos de participação, procedeu-se a um contacto pessoal com os entrevistados, permitindo assim, uma aproximação de ambas as partes quebrando a forma impessoal do pedido de participação.

As entrevistas foram realizadas com a colaboração dos trabalhadores do Grupo UTC, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas e devolvidas aos entrevistados para validação, com a autorização do Departamento de Recursos Humanos, corroborado pela gerência do grupo UTC.

### **2.5.1. Recolha de Dados**

A recolha de dados decorreu durante o período de estágio curricular no Grupo UTC tendo início nos dois últimos meses (Março e Abril de 2011).

Seleccionou-se, este período, uma vez que, procurou-se observar as actividades dos trabalhadores permitindo criar uma relação mais próxima entre todos, para desta forma, se recolher informação mais fiel e mais próxima da realidade.

A investigação seguiu uma metodologia qualitativa utilizando as entrevistas como ponto-chave, uma vez que, as mesmas possibilitam informação mais precisa e por vezes informações que não estavam presentes no guião e permitiram, desta forma, um enriquecimento da informação obtida.

A aplicação das entrevistas decorreu nas instalações das diferentes organizações (União de Transportes dos Carvalhos, Auto-Viação Grijó e Auto-Viação de Espinho) tendo como início a sede do Grupo (Carvalhos), uma vez que, apresentava a maior amostra de entrevistados. Salienta-se que antes de cada entrevista foi entregue uma declaração de privacidade (anexo 2) e devolução de dados que foi assinado por cada um dos entrevistados.

A duração média de cada entrevista rondou os trinta minutos nos quais foram questionados sobre os factores de permanência na organização, como por exemplo, o contrato psicológico, a antiguidade, a satisfação no trabalho e a identificação organizacional.

### 2.5.2. Tratamento de Dados

O tratamento de dados nesta investigação seguiu o modelo de análise de conteúdo, entendido como um conjunto de técnicas de análise que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2009).

Ao utilizar esta metodologia para o tratamento de dados procedeu-se a uma pré-análise com o objectivo de tomar contacto com o material existente, conhecê-lo, organizá-lo, e seleccionar aquele que vai ser o objecto de análise. O passo a seguir foi a formulação das questões de investigação e dos objectivos de trabalho.

Como refere Bardin (2009) a codificação é uma transformação dos dados brutos do texto por agregação e enumeração das ideias-chave que conduzirão toda a investigação. Por sua vez, Holsti (1969) apresenta a codificação como processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exacta das características pertinentes do conteúdo.

Deste modo, seguidamente procedeu-se à transcrição das entrevistas resulta em média cinco páginas por entrevistado e a aplicação das mesmas durou cerca de 22 minutos.

A análise conjunta dos dados e codificação, com o apoio do software NVivo, resultou numa série de categorias e subcategorias, descritas abaixo, que reflectem os dados extraídos da amostra.

### 3. Resultados

#### 3.1. Descrição do Sistema de Categorias

Mediante análise de conteúdo resultante das transcrições das entrevistas foi possível agrupá-las num sistema de categorias ilustrado com os respectivos excertos no Anexo 3.

As 12 categorias deste sistema estão representadas no quadro abaixo.

Quadro 1. *Categorias, subcategorias e unidades de codificação*

Categoria	Subcategoria	Unidades de Codificação
<b>Benefícios da Antiguidade</b>	Positivo	3
	Negativo	9
<b>Alargamento Funcional</b>	Função igualitária noutras empresas	5
	Funções distintas noutras empresas	4
	Funções distintas na empresa actual	3
<b>Permanência na Organização</b>	Factor Financeiro	6
	Falta de oferta de emprego	1
	Gosto pela actividade	4
	Proximidade à residência	1
<b>Identificação Organizacional</b>	Horário de Trabalho	6
	Utilização de farda	2
	Instalações	4
<b>Valorização</b>	Positiva	7
	Negativa	5

<b>Satisfação</b>	Positiva	8
	Negativa	4
<b>Relação Trabalhador-Organização</b>	Satisfeito	10
	Pouco Satisfeito	2
<b>Desenvolvimento de Competências</b>	Positiva	5
	Negativa	7
<b>Abandono da Organização</b>	Ausente	4
	Formação	5
	RVCC	3
<b>Expectativas em relação à organização</b>	Financeiro	4
	Localização	1
	Ambiente de Trabalho	1
	Valorização do Trabalhador	2
<b>Aspectos a melhorar</b>	Condições de Trabalho	4
	Progressão na carreira	5
	Mudança de Organização	7
	Comunicação	5
	Manutenção dos autocarros	3
	Proximidade à gerência	4

### 1. Alargamento Funcional

Esta categoria encontra-se subdividida em três subcategorias, sendo a primeira referente aos trabalhadores que sempre desempenham a mesma função noutras organizações e concorreram à UTC para desempenharem a mesma actividade, como refere um trabalhador recente na Auto-Viação de Espinho: “Já trabalhei numa grande empresa do sector rodoviário de passageiros. Mas passava grande tempo fora. Esta empresa atrai-me trabalhar aqui. Trabalhei na Transdev”.

A segunda subcategoria apresenta a ideia do trabalhador que desempenhou funções diferentes das actuais noutras organizações e que actualmente desempenha uma nova função. Esta mudança de actividade permitiu ao trabalhador adquirir mais competências e mais conhecimentos que poderão ser canalizados para a sua presente actividade. Salienta-se o excerto seguinte de um trabalhador que foi camionista: “Na empresa que trabalhei, de camiões, começou a ter pouco serviço e foi à falência. Se não fosse, ainda hoje estava lá. É uma vida mais livre, não há tanto controlo, se quiser paro”. Na última subcategoria foi

seleccionada a temática do trabalhador que progrediu e ao mesmo tempo desenvolveu diversas competências na mesma organização. Como refere o trabalhador: “Vim para a firma como cobrador. Estive oito anos como cobrador de bilheteira, depois consegui adquirir a carta para conduzir autocarros e praticamente não exerci. Nunca exerci a profissão de motorista. Depois convidaram-me para chefe de tráfego, cargo que ainda tenho hoje e procuro desenvolver o meu trabalho. E até hoje, gosto daquilo que faço”.

## 2. Permanência na Organização

Esta categoria engloba os factores que os trabalhadores mais aludem como justificação de permanência na organização. De entre todos os factores apresentados, salienta-se o factor financeiro, assumindo esta, a primeira subcategoria mais importante, segundo ponto de vista dos trabalhadores do grupo UTC, como é evidenciado na seguinte transcrição: “Dinheiro, trabalho porque preciso, depois porque eu gosto de lidar com as pessoas”.

A segunda subcategoria faz referência ao trabalhador que justifica, o factor de pouca oferta de trabalho e a situação actual do país como razão de permanência na organização: “O estado do país, falta de emprego, são essas as razões, e também, deixar-me acomodar, não procurar novas oportunidades. Não sou muito aventureiro”. A terceira subcategoria – gosto pela actividade – salienta bastantes referências ao gosto pela organização e sobretudo pela actividade que desenvolvem diariamente (empenhamento afectivo), como se salienta no excerto seguinte: “Olhe primeiro gosto do que faço, em segundo estou satisfeita com a entidade patronal, estou satisfeita não posso dizer o contrário”. A última subcategoria intitulada – proximidade à residência, foi referenciada apenas por dois trabalhadores como fundamentais para a permanência na organização. Desta forma selecionei um excerto de uma trabalhadora da UTC que refere: “É a primeira vez que estou a trabalhar perto de casa em 37 anos de trabalho”.

## 3. Condições de Trabalho

No que diz respeito às condições de trabalho, os trabalhadores referiram por diversas vezes, uma vez que, esta é uma temática importante nas organizações pois podem condicionar

todo o desempenho do trabalhador e ao mesmo tempo prejudicar a organização e todos os que nela trabalham. Assim, definiu-se três subcategorias sendo elas: o horário de trabalho, a utilização da farda, e as instalações. No que diz respeito ao horário de trabalho são inúmeras as referências ao horário de trabalho, uma vez que, que o horário prescrito no contrato muitas vezes na realidade ultrapassa o estipulado, como refere o trabalhador no excerto seguinte: “Em relação ao meu horário, eu tenho praticamente isenção de horário, tanto trabalho 24 horas como trabalho 8, 10, porque também trabalho com as telecomunicações”. A segunda subcategoria – utilização da farda – assume importância, uma vez que os trabalhadores, principalmente, os motoristas referiram ser um aspecto bastante negativo o uso de uniforme, nomeadamente, da gravata nos dias de maior calor. Desta forma, elegeu-se o seguinte excerto: “São boas, tirando a farda que eu não gosto, principalmente a gravata nos meses de verão”. Esta ideia é linear em todos os motoristas do grupo UTC.

A terceira e última – instalações – foram mencionadas pelos entrevistados por duas razões, por um lado, o estado péssimo do parque de recolha de autocarros sem as mínimas condições físicas e de higiene, e por outro lado, a abertura da nova loja de atendimento ao público que despertou bastante gosto e satisfação por parte dos trabalhadores, nomeadamente, os trabalhadores da sede da UTC, e justificado pelo comentário do seguinte trabalhador à questão da avaliação das instalações da organização “São boas, nós, agora ainda são melhores com as instalações novas, temos espaço, temos condições, se precisarmos de alguma coisa, conseguimos, podemos satisfazer o cliente”.

#### 4. Identificação Organizacional

Quanto à forma como os trabalhadores percebem algum tipo de identificação com a organização identificaram-se duas subcategorias, sendo elas, a identificação positiva advindo daí uma convergência com a missão e objectivos que a organização apresenta para os trabalhadores, e uma identificação negativa, ao facto de não existir uma proximidade com as ideias da organização para o desenvolvimento da mesma e dos seus colaboradores. Desta forma, o trabalhador que sente uma identificação com a organização no que diz respeito aos valores e missão da organização aponta: “Eu penso que os objectivos são colocar sempre a organização no melhor patamar e evoluir para melhor”. Por sua vez, as referências dos

trabalhadores que não identificam qualquer relação com a organização no que diz respeito aos valores e missão da organização está espelhada na resposta dada por um trabalhador quando questionado: ““Não, não. Isso não são conversas connosco. Não falam connosco nem sequer... não, não”. Evidencia-se nesta resposta um certo abandono ou falta de motivação / identificação com a organização por parte dos trabalhadores que não sentem uma aproximação por parte da organização. Convém salientar que a resposta dada à subcategoria positiva foi pronunciada por um trabalhador da sede do grupo UTC.

Outra característica patente nas entrevistas foi a pouca valorização do trabalho por parte da organização a par da falta de comunicação/diálogo que será apresentada mais à frente nos aspectos a melhorar. Assim, a valorização foi dívida em positiva e negativa, uma vez que, não permitia uma categorização mais detalhada pois as respostas dadas encaminhavam para esta dualidade linear. Desta forma, a positiva “Na medida que têm confiado em mim e entregues novos projectos e saber que vai para a frente. Sinto-me com capacidade para responder. Tenho limitações como toda a gente mas isso é bom sinal, é sinal que tenho que me actualizar permanentemente e faz-me estar atenta ao mercado”, alude a valorização sentida pelos trabalhadores em relação ao serviço prestado à organização. Ao contrário, o aspecto negativo, desvaloriza qualquer tipo de identificação ou valorização, como é referenciado no seguinte excerto: “Eu acho que não valoriza em nada. Não. É a tal desmotivação que tenho falado”.

## 5. Satisfação

Outra temática identificada e relacionada com a valorização apresentada anteriormente, diz respeito à satisfação. Assim, definiu-se como “trabalhadores satisfeitos” e “trabalhadores insatisfeitos”.

No que diz respeito à satisfação salientou-se este comentário que alude para uma descrição sintética e global: “Estou satisfeita. Tenho bom ambiente, tanto com a gerência como com os colegas, gosto do que faço, portanto meu nível de satisfação é elevado as minhas condições de trabalho foram evoluindo”. Por sua vez e contrapondo a este excerto, as referências do trabalhador, que se sente pouco satisfeito com a organização, afirma: “É um satisfaz muito baixo. Quase para a negativa. Já me senti muito melhor”. Podemos constatar

uma mudança de opinião por parte do colaborador. Um aspecto curioso sucede do facto de o excerto que referencia uma quebra na satisfação advir de um trabalhar com uma elevada antiguidade na organização.

No que diz respeito à relação entre o trabalhador e organização positiva o trabalhador manifesta existir uma relação saudável entre o trabalhador e organização exprimindo a ideia patente no excerto extraído do discurso de um trabalhador: “Temos uma boa relação, eles não são aquela entidade patronal que exige, aquilo que não pode exigir. Nós sabemos que temos que fazer o nosso trabalho e fazemos, e eles também não são maus, digamos que não é uma má organização”. Por sua vez e contrapondo a este excerto, outro trabalhador refere não existir uma boa relação entre os trabalhadores e a organização apresentando para isso, a ideia de que “A gerência está sempre a espremer os trabalhadores. E são muito aproveitadores. Eles aproveitam uma falha do motorista para prejudicar”. Pode-se concluir, então, que na maioria das transcrições das entrevistas, os trabalhadores do grupo UTC, evidenciam uma falta de relação de proximidade entre a gerência e os trabalhadores, sentindo-se por vezes como meros indivíduos disponíveis para cumprir ordens dadas pelos superiores, não existindo, um sentimento de cooperação e de valorização pelo trabalho desenvolvido.

O desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores, deverá estar sempre presente nas organizações, com o objectivo de promover as competências individuais, dotar os trabalhadores com estratégias funcionais para desempenhar adequadamente as funções que lhe são propostas, e desta forma, promover o desenvolvimento da organização para qual foram recrutados.

## 6. Desenvolvimento de Competências

Esta categoria encontra-se subdividida em três subcategorias. Assim, na primeira, salientou-se a ausência de qualquer desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores em função das oportunidades dadas pela organização como é referenciado no excerto seleccionado: “Ah... eu acho que não nos valorizam, vai mais do nosso esforço, nós se quisermos aprender temos mesmo que o fazer sozinhos, ou, então sobre pressão, não temos

tempo de manobra. Já aconteceu termos que substituir colegas ou aprender uma coisa nova e não termos tempo para a aprender e então às vezes somos um pouco autodidactas”. Verifica-se neste excerto uma aprendizagem individual por parte do trabalhador na sua função sem sentir uma preparação adequada e administrada pela gerência. Por sua vez, e na segunda subcategoria denominada de formação, percepcionou-se um grande contributo e esforço por parte da organização para o fornecimento de formação actual para todos os trabalhadores como é expressado na opinião do trabalhador: “Têm estado atentos a formações, por exemplo, eu por mim falo, sou uma pessoa que valorizo muito as formações porque acho que só nos ajudam a crescer”.

Na terceira e última subcategoria verificou-se uma ligação ao Centro Novas Oportunidades que os trabalhadores referiram nas entrevistas. Desta forma, é feita referência aos trabalhadores que percepcionam a ligação entre a organização e o Centro de Novas Oportunidades como oportunidade de desenvolvimento proporcionado pela organização como é expressado no seguinte excerto. “Acho que temos feito, temos participado em algumas formações, temos, ainda há pouco, tivemos aqueles acordos com o Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) para permitir aos funcionários que quisessem a equivalência do nono ou 12º anos”.

## 7. Abandono da Organização

Outra categoria definida é referente aos factores que podem contribuir para o abandono do trabalhador da organização. Estes factores, como o aspecto financeiro, localização, ambiente de trabalho, valorização do trabalhador e condições de trabalho foram apontados pelos entrevistados como os principais factores que seriam considerados como essenciais para o possível abandono da organização em busca de outro trabalho. Assim, em relação ao factor financeiro, salientou-se o comentário: “Em primeiro o aspecto financeiro. Tinha que ser muito vantajoso. Hoje em dia o aspecto financeiro pesa em qualquer situação. É a base principal”. Por sua vez, o segundo factor, a localização, é referenciada como a aproximação à residência com a organização, como é apontado por um trabalhador no seguinte exemplo: “Ponderava, na questão de localização (...) Mas se as coisas estivessem mais ou menos equiparadas, eu era capaz de mudar”. Muitos trabalhadores referem que o convívio e a boa relação entre colegas é

fundamental para uma entrega na actividade e partilha de experiências e sobretudo uma inter ajuda como refere o trabalhador: “O ambiente de trabalho (...) O ambiente de trabalho é um bocado escuro, pela frente é uma coisa por trás é outra”. Este excerto condiciona a escolha de um novo local de trabalho, uma vez que, este trabalhador demonstra um carácter negativo em relação ao ambiente de trabalho que existe na organização para a qual trabalha. Outra subcategoria diz respeito à valorização dos trabalhadores por parte da organização, a qual menciona o factor relação entre colegas de trabalho como possível contributo de abandono, como é expressado neste excerto: “Ponderava se visse que a outra organização era diferente em relação aos funcionários”.

Por último, saliento as condições de trabalho que são fundamentais ao bom desempenho dos trabalhadores numa organização, uma vez que, quanto melhores são as condições de trabalho melhor será o desempenho por parte dos trabalhadores. Esta subcategoria faz referência ao trabalhador que manifesta o factor condições de trabalho como possível factor de abandono exprimindo esse sentimento na sua intervenção: “Se tivesse que mudar de emprego, pesava mais as condições de trabalho”.

#### 8. Expectativas em relação à Organização

A categoria em conformidade às expectativas em relação à organização foi delimitada, pelo facto da existência por parte dos trabalhadores de continuar a trabalhar na organização com o sentimento de progredir, e ao mesmo tempo uma previsão evolutiva para os próximos cinco anos e manifestado por um trabalhador com a possibilidade de abandonar a organização para desempenhar outra ou a mesma função contudo noutra organização como é expressado: “Eu daqui a cinco anos não queria estar aqui, não porque não goste da UTC mas mais por mim”. Voltando agora à subcategoria da progressão na carreira manifesta por parte do trabalhador um sentimento de evolução da sua carreira na organização como é referenciado no seguinte excerto: “De crescimento. E acho que estou a conseguir. Mas não ficarei por aqui, pelo menos vou-me esforçar para que continuem a apostar e confiar em mim e para que este projecto tenha pernas para andar”.

Ao terminar a apresentação do Sistema de Categorias importa salientar os aspectos a melhorar para numa próxima investigação, assim desta forma, é aconselhado a uma recolha mais detalhada e prolongada de informação, assumiu-se assim esta designação para a última categoria, encontrando-se na subcategoria de comunicação, manutenção dos autocarros e aproximação para com a gerência. No que diz respeito à primeira, manifesta a ideia de uma necessidade urgente na comunicação entre os trabalhadores e a organização que é sentimento geral e expressado na ideia deste excerto: “Pois como há pouca comunicação as pessoas muitas vezes acabam por ter nem muito gosto naquilo que fazem, acabam por trabalhar porque têm de ganhar dinheiro, e podiam render mais e podiam até ser mais úteis, sentirem-se mais úteis e até serem mais úteis à sociedade, à nossa sociedade, neste caso à UTC”. Por sua vez, a manutenção dos autocarros é apontada como sugestão dos motoristas pois têm ocorridos episódios desagradáveis com os mesmos em prestação de serviços, como é exemplificado no seguinte apontamento: “Andar com autocarros avariados. Como na semana passada andei com um autocarro avariado que estava a travar, porque as rodas aquecem e no dia seguinte arrebentou um pneu”. Por último saliento a aproximação entre os trabalhadores e a gerência para convergir numa relação saudável e produtiva. De entre as sugestões dos trabalhadores realçou-se no seguinte excerto a ideia de: “haver uma reunião mensal com os funcionários de cada departamento, por exemplo. Juntar os motoristas uma vez por mês, juntar os funcionários do atendimento”. Esta reunião poderia conduzir a uma melhor identificação organizacional e possibilitar um aumento no nível de satisfação nos trabalhadores da organização, tentando desta forma, valorizar mais o trabalho de cada um e ao mesmo tempo promover competências e diminuir o sentimento ou a ideia de possível abandono do posto de trabalho por falta de comunicação entre ambas as partes.

### **3.2. Análise dos resultados**

No que diz respeito à questão de investigação 1, verificou-se pela análise da Figura 2 que os dois tipos de contratos psicológicos que mais se evidenciam na organização são o contrato psicológico transaccional e o contrato relacional.

Figura 2. Casebook da análise qualitativa da amostra

A: Antiguidade	B: Contrato Psicológico	C: Departamento	D: Género	E: Idade	F: Identificaçã...	G: Permanen...	H: Satisfação
4-10 anos	Relacional	Escritório	Feminino	31- 40 anos	Positiva	factor financeiro	Satisfeito
11-20 anos	Transaccional	Motoristas	Masculino	41- 50 anos	Positiva	factor financeiro	Insatisfeito
11-20 anos	Relacional	Escritório	Feminino	31- 40 anos	Positiva	factor financeiro	Satisfeito
11-20 anos	Relacional	Motoristas	Masculino	41- 50 anos	Negativa	factor financeiro	Satisfeito
4-10 anos	Equilibrado	Escritório	Feminino	31- 40 anos	Positiva	gosto pela função	Satisfeito
11-20 anos	Transaccional	Escritório	Masculino	31- 40 anos	Negativa	comidade	Satisfeito
11-20 anos	Transaccional	Motoristas	Masculino	31- 40 anos	Positiva	gosto pela função	Satisfeito
+ de 31 anos	Relacional	Escritório	Masculino	41- 50 anos	Positiva	gosto pela função	Satisfeito
4-10 anos	Transaccional	Motoristas	Masculino	31- 40 anos	Negativa	factor financeiro	Satisfeito
21-30 anos	Transaccional	Escritório	Feminino	+ de 50 anos	Negativa	proximidade à res	Insatisfeito
1-3 anos	Transaccional	Motoristas	Masculino	20-30 anos	Positiva	factor financeiro	Satisfeito
4-10 anos	Transaccional	Motoristas	Masculino	20-30 anos	Negativa	gosto pela função	Satisfeito

Desta forma, estes dois contratos psicológicos apresentam determinadas características inerentes que podem conduzir a uma desmotivação por parte dos trabalhadores nas “promessas” feitas pela gerência aquando das dificuldades que a organização passou.

Assim, quando questionados acerca das promessas da gerência as respostas foram condicionadas, uma vez que, não sentem qualquer tipo de motivação para relatar episódios, no entanto um dos trabalhadores aponta:

“O acordo que era de um período e já lá vai esse período, e continua na mesma, quer dizer (...) claro que a satisfação é a tal coisa, começa a diminuir porque não temos motivação. Este acordo que fizemos com a empresa foi um acordo verbal”.

Nota-se neste excerto uma crescente desmotivação por parte do trabalhador que é comum a todos quando questionados a cerca da falta de diálogo e ao incumprimento das propostas apresentadas.

Parte-se então do pressuposto que o contrato psicológico dominante, contrato transaccional, caracteriza-se por apresentar uma duração curta e bem específica. Espera-se que o trabalhador cumpra um leque limitado e bem definido de obrigações. Por sua vez, da organização espera-se que cumpra as suas obrigações de compensação ao trabalhador pelo trabalho por ele realizado. Os contratos psicológicos formam-se como fruto de grande diversidade de factores, que podem ser agrupados em individuais e organizacionais. A lógica pode ser descrita de um modo simples: alguns indivíduos denotam determinadas características individuais, valores, crenças, necessidades, motivos, etc. que os tornam mais ou menos “propensos” a formar contratos relacionais ou transaccionais. Por sua vez, as

organizações caracterizam-se por práticas, políticas, decisões, discursos, etc. servindo-se os indivíduos dessas mensagens e dessas pistas para formar as suas crenças acerca das obrigações recíprocas.

Quaisquer que sejam os contratos estabelecidos entre os trabalhadores e as organizações e quaisquer que sejam as influências, as percepções de violação do contrato psicológico têm indicações nos comportamentos dos indivíduos e no modo como passam a relacionar-se com a organização.

Enquadrado agora com a questão, denota-se uma quantidade significativa de contratos psicológicos do tipo transaccionais que conduzem a uma perda de motivação, satisfação e até de obrigação para com a organização. Desta forma, Rego (2002) refere que quando um indivíduo percebe que a organização violou o contrato relacional pode revertê-lo em contrato meramente transaccional, alterando desta forma, as crenças acerca das obrigações que deve à organização. Nesse caso, é presumível que se recuse a praticar, por exemplo, comportamentos de cidadania, estabeleça com a organização uma relação meramente económica, e execute apenas os comportamentos próprios do seu papel.

Quando questionados acerca das suas relações entre trabalhadores e a organização, os próprios trabalhadores referem que notam diferenças no modo como são tratados com esta nova gerência como refere o seguinte trabalhador:

“e nessa altura quando houve uma quebra de diálogo, quando a administração, teve o que queria cortou o diálogo e disponibilizou menos tempo para o colaborador”.

Para concluir importa referir que o verdadeiro “não cumprimento” do contrato psicológico está no real incumprimento das promessas “consagradas” no contrato mas antes a percepção, por parte, dos trabalhadores de incumprimento.

No que diz respeito à segunda questão de investigação, a associação entre a satisfação e produtividade (que permite a retenção do trabalhador) é intuitivamente apelativa. Todavia, os resultados das investigações não são de molde a apoiá-la consistentemente: trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. A presumida relação está, portanto, longe de constituir um facto pacífico na investigação.

Na entrevista realizada foi abordada a temática da satisfação. Desta forma, diversos trabalhadores apontaram uma diminuição da satisfação ao longo dos anos que o trabalhador desempenha actividade na organização. Contudo, a maioria dos trabalhadores aponta para um nível de satisfação razoável para com a organização.

Heskett (1987) apresenta uma explicação possível para esta relação entre a satisfação e a produtividade. A imagem seguinte (Figura 3) descreve o conjunto de passos que conduzem e reforçam o alcance de níveis elevados de qualidade de serviço. Importa salientar aqui um excerto de uma referência do trabalhador que aponta para uma relação directa entre a satisfação/motivação e produtividade:

“eu sinto-me bem, satisfeita. Eu acho que quando nos sentimos bem somos mais produtivos”.

“estou satisfeita. Tenho bom ambiente, tanto com a gerência como com os colegas, gosto do que faço”.

Figura 3. *Ciclo da Qualidade*



Pode-se interpretar o esquema da Figura 3 como ponto de partida da satisfação dos trabalhadores que conduz a uma maior motivação que, desta forma, produz um nível de qualidade de serviço que ultrapassa as expectativas dos clientes e dirigentes. Esta superação de expectativas, como refere Heskett (1987) resulta numa maior satisfação dos clientes e, conseqüentemente, um maior volume de vendas. Este incremento nas vendas origina melhores recompensas e condições materiais (no caso dos motoristas a atribuição de uma autocarro melhor), de onde advém maior satisfação dos trabalhadores.

Pode-se então concluir que os trabalhadores com afectividade positiva, isto é, a capacidade de o trabalhador, com as suas diferenças individuais, conseguir um equilíbrio com o meio ambiente que o envolve, são tendencialmente mais satisfeito e, simultaneamente, mais produtivos. A relação entre satisfação e produtividade não é, pois, causal. Resulta do facto de haver uma variável antecedente comum a ambas: a afectividade positiva que influencia a satisfação e, também, a produtividade (Isen & Bara, 1991).

Salienta-se que os trabalhadores mais satisfeitos no trabalho tendem a denotar maiores níveis de empenhamento normativo e, especialmente, afectivo.

No que diz respeito ao papel da identificação organizacional na retenção dos colaboradores do Grupo UTC salienta-se que é fundamental existir uma convergência entre os valores de um trabalhador e os atributos que a identidade percebida da organização estão em ligação, é pois o grau em que os trabalhadores se definem a si mesmos pelos mesmos atributos que eles acreditam que definem a organização (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Assim, uma pessoa está fortemente identificada com a organização quando a sua identidade e os seus valores enquanto elemento da organização são mais evidentes que em outras alternativas, e quando os seus valores têm as mesmas características que ela acredita que definem a organização como grupo social.

Como exprime um trabalhador da UTC no excerto que se segue, não sente qualquer envolvência ou necessidade de se identificar com os valores ou missão da organização, uma vez que, não se sente identificado com os mesmos:

“não sei, nunca fui ver, provavelmente está no site da UTC. Mas será, tenho uma ideia do que pode ser mas não tenho certeza. Contudo ninguém me disse, nem senti uma envolvência dos trabalhadores para essa missão. Na minha opinião acho que seria importante essa transmissão para unir os trabalhadores à organização”.

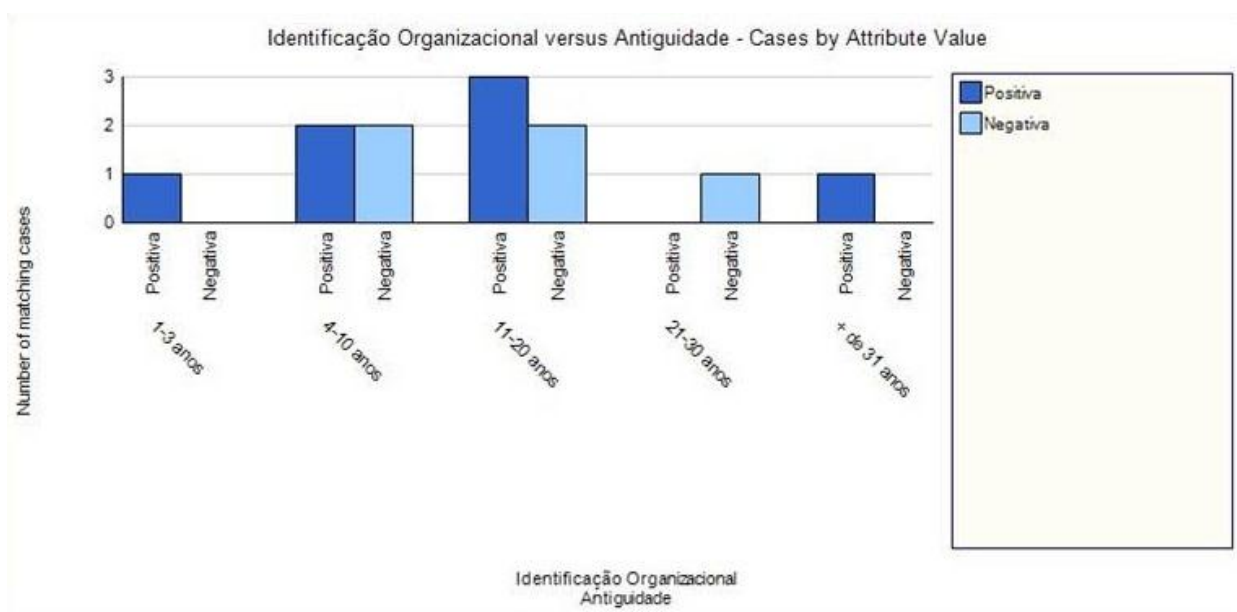
Concluiu-se assim que existe uma grande homogeneidade na “não identificação organizacional” com a retenção de trabalhadores na UTC. Isto poderá ser explicado pela ausência de relação entre os valores que cada um dos trabalhadores atribui à identificação organizacional.

Pela análise do Gráfico 1 verificou-se um predomínio da importância da identificação da organização nos trabalhadores com antiguidade entre os 11 e os 20 anos de trabalho na organização.

Importa acrescentar um excerto de um trabalhador mais recente na organização que demonstra um discurso impar em comparação com o excerto apresentado anterior, no qual é referido não saber qual ou quais os valores e missão da organização:

“a partida deverão ser manter a empresa de pé. E até ao momento têm conseguido. Nós, trabalhadores somos também as peças fundamentais para a organização evoluir e para isso, eu acho, que temos que nos sentir (...) trabalhar para nos aproximarmos das ideias da gerência”.

Gráfico 1. *Relação entre a identidade Organizacional e a Antiguidade*



Ao concluir esta intervenção referente ao papel da identificação organizacional importa salientar que, esta, resulta da conjugação de diferentes factores, como pode ser analisado na Figura 4, sendo eles o prestígio exterior, valores (que a organização tenta privilegiar), liderança, força da identidade organizacional, esforço pessoal e contrato psicológico.

Significa pois, que a identificação organizacional se forma a partir da construção de uma imagem interna caracterizada pela percepção de unidade e de partilha.

Assim, a força da identificação organizacional, surge quando as pessoas se identificam com as organizações e quando estas demonstram possuir um alinhamento com as características, desejos, valores, e ambições das próprias pessoas.

Por sua vez, a esforço pessoal, brota da colaboração de cada trabalhador deposita na organização e contribui de forma positiva para o seu desenvolvimento e progressão.

Figura 4. *Representação dos factores que contribuem para a Identificação Organizacional*



No que diz respeito à antiguidade, e mediante a amostra seleccionada, verificou-se uma predominância da antiguidade dos trabalhadores nos valores situados entre os quatro e os 20 “anos de casa”.

Como referiu um trabalhador a antiguidade condicionou a continuar a trabalhar na organização, pois se “fosse mais nova” teria procurado outra organização para trabalhar, contudo a ideia completa poderá ser lido no seguinte excerto:

“Portanto neste caso as minhas expectativas são satisfatórias porque também já não penso em ir para uma grande empresa quando sair daqui, devia à dificuldade que há, nem para os jovens quanto mais para mim que já tenho 60 anos. Respeitante à minha idade, porque se fosse ainda uma jovem pensaria em mudar”.

Pode-se analisar pelo gráfico 3 a distribuição dos trabalhadores mediante a idade, que os trabalhadores mais novos manifestam mais entusiasmo em pertencer à organização e poderem contribuir para o seu desenvolvimento.

Finalmente, no que diz respeito à proximidade da residência, esta é uma variável importante para os trabalhadores poderem conciliar a vida profissional com a vida pessoal, como refere o excerto apresentado referente à proximidade com a residência:

“estou pertinho de casa, o que é sempre bom, estou aqui a cinco minutos de casa, o que também o que me prendeu aqui tantos anos (...) O ordenado não é muito elevado, mas tem outros benefícios, como estar em casa, evito gastar em refeições, tenho a minha casinha organizada, não tenho que pedir ajudas a mais ninguém. É o que me tem prendido aqui tantos anos”.

## **Discussão**

Com a realização das entrevistas aos colaboradores do Grupo UTC e em diálogo com os respondentes verificou-se que as respostas dadas baseavam-se principalmente no meio que o envolve, ou seja, as suas condições de trabalho e retratavam a situações já ocorridas.

Pode-se então, afirmar que o modelo centrado nas situações assume o papel principal, procurando identificar as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentidos.

Os resultados apresentados parecem corroborar a questão de investigação 1 que a natureza do contrato psicológico de tipo transaccional conduz a uma desmotivação e insatisfação por parte dos trabalhadores, revelando o sentimento por parte dos trabalhadores de que o contrato psicológico que tenha sido violado não produz, apenas, expectativas incumpridas. Também prejudica a relação entre as partes, provocando o sentimento de que a confiança foi abalada pelo incumprimento e pela incapacidade para actuar reciprocamente.

Importa pois salientar, como referem Rousseau e Wade-Benzoni (1994), que o não cumprimento do contrato psicológico representa um desequilíbrio na relação de simbiose, conduzindo a um enfraquecimento do laço, onde a parte prejudicada questiona o benefício que advém de continuar com a relação, estando mais predisposta a abandonar a mesma (Robinson & Rousseau, 1994).

De facto, estes resultados replicam o que está descrito na literatura relativamente ao efeito negativo da violação do contrato psicológico nas atitudes dos colaboradores. Quando estes percebem que o seu contrato não está a ser cumprido, isso significa que a organização não está a cumprir com aquilo que era esperado e prometido, fornecendo ao trabalhador aquilo que ele não espera obter da relação, criando uma desmotivação no trabalhador e uma diminuição brusca da satisfação e do sentimento de pertença à organização.

Importa referir que para o cumprimento do contrato psicológico, a percepção de segurança do posto de trabalho não tem o mesmo impacto quando comparado com a satisfação dos trabalhadores. Este resultado sugere a prevalência de outros factores, que podem ter efeitos significativos na satisfação dos trabalhadores.

Relativamente à questão 2 como seria de esperar pela análise das entrevistas os resultados parecem também evidenciar uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a retenção de trabalhadores, espelhada no sentimento que quanto mais anos de permanência na organização, menor é a satisfação dos trabalhadores.

A satisfação pode estar mais relacionada com o trabalho em si, como a função desempenhada, o trabalho em si mesmo, as condições de trabalho, o estilo de liderança, em vez de com aspectos relativos às obrigações da organização no que diz respeito à continuidade da relação, estabilidade de emprego e possibilidades de progressão na carreira.

A satisfação no trabalho, conforme definem Ferreira e Sousa (2006), é um estado afectivo resultante da apreciação das características percebidas do trabalho e da organização. São múltiplos os factores condicionantes da satisfação, salientando-se, o ambiente interno das organizações (clima organizacional) e as próprias características pessoais do indivíduo, mais especificamente o *locus* de controlo.

Para interpretar este resultado é importante considerar as variáveis individuais que explicam a satisfação no trabalho segundo Lima, Vala, e Monteiro (1994) que especificam dois grupos de variáveis individuais que ajudam a explicar a satisfação no trabalho: as características individuais, no que respeita aos aspectos motivacionais ou dos valores intrínsecos ao sujeito, bem como as características demográficas dos trabalhadores.

Ao concluir importa mencionar que os indivíduos pertencentes a escalões etários mais baixos demonstram um nível de satisfação inferior em relação ao apresentado por indivíduos de escalões etários intermédios. Tal facto remete-nos para as afirmações de Clark, Oswald, e Warr (1996) de que existe uma relação positiva entre a satisfação e a idade, ou seja, quanto maior a idade do trabalhador, maior a sua satisfação no trabalho.

Os resultados obtidos na terceira questão evidenciam a existência de uma relação não linear entre a identificação organizacional e o tempo de permanência na organização. A identidade organizacional atinge os níveis mais elevados quando os trabalhadores apresentam entre 11 a 20 anos. Os cuidados com os factores determinantes da identidade demonstram serem críticos e, como tal, deverão ser objecto de particular atenção para que os níveis não baixem a valores que podem conduzir ao abandono da organização.

As variáveis geradas em função das conseqüentes organizacionais, como pode ser constatado na Figura 4 designadamente o abandono e o stress, também sofrem uma evolução que está quase em convergência com o que se passa com a identidade organizacional, pois como seria de esperar o stress acompanhasse o abandono, mas tal não acontece no último ano de permanência na organização.

Seria importante referir o conceito de empenhamento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) que define o conceito como um estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização, e consideram que tal situação tem uma forte influência sobre a decisão do trabalhador de continuar como membro da organização.

Ao terminar, salientou-se que o conteúdo empírico e teórico da Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não depende exclusivamente das condições técnicas, mas sim, das condições sociais e organizacionais ou seja, da motivação, da moral e da satisfação no trabalho (Handel, 2003).

As transformações na cultura, na sociedade e na ciência, provocaram mudanças profundas na forma de gerir as empresas e, conseqüentemente, na forma de gerir as pessoas. Esses aspectos, para Tonelli (2002), impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação do antigo e ultrapassado departamento de recursos humanos, que privilegiava o aspecto operacional, em área de gestão de pessoas, que enfoca a estratégia. Assim, procura-se aprofundar o conhecimento sobre a área de gestão de recursos humanos e na sua influência em relação à estratégia das organizações.

Segundo Caldeira (1989), os recursos humanos são considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, incitando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e

manutenção de grupos de trabalho criativas, actualizadas, efectivas e conscientes dos objectivos organizacionais.

Actualmente, o departamento de recursos humanos, bem como o psicólogo do trabalho, assumem um conjunto de papéis e actividades na organização. Segundo Mintzberg (2001), as várias áreas de actuação como o recrutamento, selecção, processamento salarial, sindicatos, legislação trabalhista, aumentam ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis vivenciados no sector. Assim, a área de RH está cada vez mais afastada das tarefas rotineiras como: pagamentos, serviços gerais, segurança, etc. que lhe conferem uma imagem burocrática, para associar-se ao que é relevante para a estratégia organizacional, tendo em atenção a influência das variáveis sociodemográficas, como por exemplo, a idade, sexo e local de residência.

## **Conclusão**

Neste último ponto pretende-se debater o contributo que este estudo trouxe para um melhor entendimento da retenção de capital humano nas organizações.

Este trabalho tentou-se perceber se os determinantes retenção de capital humano, sendo eles, o contrato psicológico, antiguidade, identificação organizacional e a satisfação constituem factores determinantes da continuidade de um trabalhador na organização.

Este objectivo central foi suportado por três questões de investigação enunciadas na III parte deste trabalho.

Os resultados obtidos parecem evidenciar que o indicador “contrato psicológico” e, uma vez que, este determinante é o que mais se relaciona com a retenção de capital humano, assume um foco principal na criação de vantagem competitiva, uma vez que, o novo desafio das organizações gira em torno de motivar e reter os seus melhores trabalhadores, permitindo a criação de uma estrutura sólida para responder positivamente às oscilações do mercado externo.

No entanto, para se fazer a análise da actividade do trabalhador, é necessário perceber o modo como este gere o seu trabalho, mediante os constrangimentos impostos, e quais as estratégias usadas por ele no desenrolar da actividade de trabalho (Lacomblez, 1997). Deste modo, encarou-se o processo de produção, como também construído pelo trabalhador, através de actividades de regulação que, tendo em conta a situação do trabalho, poderá traduzir-se em

vários tipos de regulação (Faverge, 1966). Tendo Noulon (1995) como referência, concluiu-se que a actividade não é simplesmente a realização concreta de uma tarefa mas sim a sua reconcepção.

O trabalhador não se limita a desempenhá-la e a gerir a sua variabilidade. Ao executar uma tarefa ele está a tentar construir a sua competência, saúde e identidade.

No que diz respeito às metodologias adoptadas, de acordo com Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg, e Kerguelen (1991), é necessário compreender o trabalho para que este possa ser transformado, sendo que apenas se poderá compreender o trabalho se este for observado onde se desenrola, interrogando os trabalhadores sobre o que fazem, como o fazem e porque o fazem de determinada forma. O objectivo da intervenção ergonómica será transformar o trabalho contribuindo para a concepção de situações reais de trabalho que não alterem a saúde dos trabalhadores, em que eles possam exercer as suas competências e valorizar as suas capacidades.

Estes resultados demonstraram não só que o capital humano tem vindo a desempenhar algum impacto nas dinâmicas organizacionais, mas e acima de tudo, que o capital humano tem potencialidades para contribuir para o desenvolvimento da organização, salientando-se contudo, a criação de uma relação saudável, estável e próxima, entre ambos permitindo desta forma, uma envolvimento crescente e duradoura dos seus colaboradores.

Assim, ao avaliar se o capital social tem sido um factor relevante na dinâmica de desenvolvimento organizacional, os resultados tendem para uma resposta positiva. No entanto, é necessário chamar a atenção para o facto das quebras das promessas estabelecidas para com os trabalhadores, uma vez que, não cumpridas podem conduzir a uma descrença dos trabalhadores em relação à organização, podendo assim, dificultar o seu desenvolvimento e produtividade.

No tipo de contrato psicológico que define a relação de intercâmbio entre a organização e o trabalhador aparecem reflectidas as crenças e expectativas, tanto do trabalhador como da organização, como por exemplo, o respeito, os deveres e as obrigações recíprocas que configuram a relação de intercâmbio entre as partes, sendo este o aspecto básico da teoria do compromisso organizativo (Meyer & Allen, 1997).

Os numerosos factores que ao longo deste trabalho foram sendo expostos, realçam e coincidem com a literatura apresentada, concluindo-se que as características do trabalho e o apoio organizacional percebidos pelos trabalhadores contribuem para uma coesão do compromisso organizacional.

O fim condutor do estudo evidencia a necessidade de uma abordagem de proximidade para com os trabalhadores dos diferentes sectores de actividade permitindo assim, sensibilizar os trabalhadores para a pertinência das actividades desempenhadas pela organização.

Salienta-se como limitação o tempo reduzido para a realização das entrevistas, condicionado pela actividade e pelo pouco à-vontade dos entrevistados. Assim, seria importante, por parte do investigador criar um primeiro contacto mais prolongado com os entrevistados tendo tempo para o esclarecimento pessoal de questões que possam surgir em relação à participação no estudo.

Seria importante em futuras investigações a utilização de uma amostra mais alargada mormente entrevistar os elementos do Departamento de Recursos Humanos e da Gestão de Topo para poder conciliar a informação proveniente dos trabalhadores e da organização.

Importa finalmente salientar que as conclusões deste estudo resultam de um corte transversal, confinado a uma pequena porção do contexto e temporalmente limitado. Para perceber os impactos que as práticas dos recursos humanos têm na retenção e no/bem-estar dos trabalhadores, seria sem dúvida importante, a realização de um estudo longitudinal para enquadrar um foco de investigação mais centrado no trabalhador e nas suas experiências profissionais e pessoais, e desta forma, perceber o desenvolvimento dos trabalhadores, nas suas actividades diárias. Importa salientar também, e dado que o presente estudo foi realizado numa única organização, compreender, se os factores utilizados emergem noutros contextos.

## Referências Bibliográficas

- Albuquerque, L. G. (2002). Gestão estratégica de pessoas. In M. T. Fleury (Ed.), *As pessoas nas organizações* (pp.38-44). São Paulo: Gente.
- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds). *Manual de psicologia das organizações* (pp.281-306). Lisboa: Portugal McGraw-Hill.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Armstrong, M. (2003). *Human resource management practice* (9º ed.). London: Kogan Page.
- Bardin, L. (2009). *A análise de conteúdo* (4ªed.). Lisboa: Edições 70.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital - A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: A guide for the first-time researchers in education and social science*. England: Open University Press.
- Brandão, A., & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal: As especificidades do caso português. *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.
- Burud, S., & Tumolo, M. (2004). *Leveraging the new human capital*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Caetano, A. (2007). Formação e mudança organizacional: Mudanças alfa, beta e gama. In A. Caetano (Ed). *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas* (pp. 109-129). Lisboa: Livros Horizonte.
- Caldeira, A. (1989). *Aspectos da dimensão humana na estratégia empresarial*. São Paulo: FEAUSP.
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13(1-2), 99-125.

- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Elsevier.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Job satisfaction u-shaped in age. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Conway, N., & Brincer, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221-244.
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. São Paulo: Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa Editora RH.
- Davenport, T. O. (1999). *Capital humano: O que é e porque as pessoas investem nele*. São Paulo: Livraria Nobel.
- DeCuyper, N., & DeWitte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 395-409.
- Drucker, P., F. (1994). *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira.
- Dutton, J E., Dukerich, B R., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual – Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Faverge, J.-M. (1966). L'analyse du travail en terme de regulation. In J.-M. Faverge, M. Olivier, J. Delahaut, P. Stephaneck, & J.C. Falmagne (Eds.), *L'ergonomie des processus industriels* (pp. 33-60). Bruxelles: Université Libre de Bruxelles.
- Ferreira, M., & Sousa, L. (2006). Satisfação no trabalho e comportamentos estratégicos. *Revista Portuguesa de Enfermagem*, 6, 37-46.

- Fidel, R. (1992). The case study method: A case study. In J. D. Glazier, & R. R. Powell, *Qualitative research in information management* (pp. 37-50). Englewood, Co: Libraries Unlimited.
- Figueiredo, H. (2000). *O sector dos transportes em Portugal – Rodoviário de passageiros*. Instituto para a Inovação na Formação.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds). *Research in personnel and human resources management* (pp. 101-145). Greenwich, CT: Jal Press.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2ªEds). Porto Alegre: Bookman.
- Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Fuller, J., & Farrington, J. (2001). *Da formação ao aperfeiçoamento*. Coimbra: Quarteto Editora.
- González, R., (1999). *La investigación cualitativa en psicología: Rumbos y desafíos*. São Paulo: São Paulo Editores.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Guerin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (1991). *Comprendre le travail pour le transformer – La pratique de l'ergonomie*. Paris: ANACT.
- Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12 (2), 22-38.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada: Adisson-Wesley.
- Handel, M. J. (2003). *The sociology of organizations*. London: Sage Publications.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, Hatch, M. H. (Eds.), *The expressive organization – Linking identity, reputation and the corporate brand*. New York: Oxford University Press.

- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: a review and research agenda. *Employee Relations, 1*, 182-201.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*, 635-672.
- Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior, 9*, 319-334.
- Lacomblez, M. (1997). *A psicologia ergonómica: Contribuição da psicologia do trabalho num projecto de interdisciplinaridade na acção*. Comunicação apresentada na 1ª conferência internacional “Ergonomia, segurança e higiene ocupacionais”. Universidade do Minho.
- Lester, S. W., Kickul, J. R., & Bergman, T. J. (2007). Managing employee perceptions of the psychological contract over time: The role of employer social accounts and contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 191-208.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. M. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima, & A. Caetano (Eds.). *Psicologia Social das Organizações* (pp. 101-122). Celta Editores.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 103-123.
- Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos*. 6ªEds. São Paulo: Futura.
- McFarlane S. L., & Tetrick, L. E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 91-109). London: John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.

- Millward, L. J. & Brewerton, P. M. (2000). Psychological contracts: Employee relations for the twenty-first century? *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 1-61.
- Ministério dos Transportes e Comunicações (1975). Decreto-Lei n.º 280-C/75. *Assembleia da República I Série de 5 de Junho de 1975*, 781-782.
- Ministério dos Transportes e Comunicações (1948). Decreto-Lei n.º 37272. *Assembleia da República I Série de 31 de Dezembro de 1948*, 6801-6803.
- Mintzberg, H. (2001). Os 5 Ps da administração estratégica. In H. Mintzberg & J. B. Quinn. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Noulin, M. (1995). L'analyse de l'activité: Connaissance, compréhension, reencontre. *Performances Humaines & Techniques, Séminaire Paris*, 1, 7-10.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- OCDE. (1998). *Human capital investment: An international comparison*. Paris: OCDE - Centre for Educational Research and Innovation.
- Olins, W. (2002). *Corporate identity: Making business strategy visible through design*. Boston: Harvard.
- Parente, C. (2001). Dinâmicas de Gestão de Recursos Humanos e competitividade. Comunicação apresentada no IV Simpósio Português de Sociologia.
- Pereira, R. A. (2004). *Dimensões de qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso. Profissionais de vendas da indústria farmacêutica*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Brasil.
- Rafael, M., & Lima, M. (2008). *Quality of work life: Findings from a Portuguese study*. In Proceedings XXIX International Congress of Psychology.

- Rego, A. (2002). *Empenhamento organizacional: Factor de competitividade e/ou engenharia social?* Lisboa: RH editores.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). *Changing individual-organization attachments. A two-way street*. In Howard, A. (Ed), *The Changing Nature of Work* (pp. 290-322). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. London & New York: Sage.
- Rousseau, D. M., Hui, C., & Lee, C. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 311-321.
- Ruão. T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: Teorias, gestão e valor*. Comunicação apresentada ao 2º congresso – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Irian Journal Public Health*, 35(4), 8-14.
- Schalk, R., & Freese, C, (1997). New facets of commitment un response to organizational change: research trends and the Dutch experience. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds). *Trends in organizational behavior* (107-123). London: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (1968). *A psicologia na organização*. Lisboa: Clássica Editora.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil.

- Sparrow, P. & West, M. (2002). Psychology and organizational effectiveness. In I. T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness. The role of psychology* (pp. 13-44). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*. (8ª Eds). Rio de Janeiro: Campus.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital intelectual – A nova riqueza das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: Searching for the holy grail of HRM. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 6(2), 199-212.
- Tavares, S. & Caetano, A. (1999). A emergência da gestão de recursos humanos estratégica. In A. Caetano (Ed.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: OEFP.
- Teixeira, P. (2007). *Jacob Mincer: A founding father for modern labor economics*. Oxford: Oxford University Press.
- Tonelli, M. J. (2002). *Manual de gestão de pessoas e equipes – Estratégias e tendências*. São Paulo: Gente.
- União de Transportes dos Carvalhos. Retrieved 25 junho 2011, from <http://www.utc.pt/>.
- Van, R., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 340-355.
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 81(1), 23-34.
- Vergara, S., & Davel, E. (2001). Gestão com pessoas, subjectividade e objectividade nas organizações. In E. Davel, & S. Vergara (Eds.), *Gestão com pessoas e subjectividade*. São Paulo: Atlas.
- Walton, R. E. (1975). *The quality of working life*. London: The Free Press.

Wanous, P. J., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288-297.

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Guião da Entrevista**

#### Questões: Contrato psicológico

1. Quais são as suas expectativas em relação à organização?
2. Quais eram as expectativas quando entrou para a organização?
3. De que forma essas expectativas foram concretizadas na sua opinião?

#### Questões: Capital Humano

1. Na sua perspectiva como caracteriza a relação entre o trabalhador e a organização?
2. Tem conhecimento de quais são os objectivos e missão da organização?

#### Questões: Satisfação no Trabalho

1. Como caracteriza o seu nível de satisfação para com a organização?
2. Em que medida se sente valorizado pela sua entidade empregadora?

#### Questões: Identificação Organizacional

1. Quais as principais razões que o fazem permanecer nesta organização?
2. Na sua opinião, qual o valor que a organização atribui ao desenvolvimento dos seus trabalhadores?
3. De que forma é que a organização mobiliza estratégias para promover as competências dos seus colaboradores e promover o seu bem-estar?
4. O que torna esta organização diferente das outras onde já trabalhou?

#### Questões: Antiguidade

1. Na sua opinião, em que medida a antiguidade favorece um trabalhador na UTC?
2. Quais as razões que o levam a estar nesta organização há tanto tempo?
3. Que factores é que contribuem para uma antiguidade tão grande?

## **Anexo 2 – Declaração de Privacidade**

Caro (a) colaborador (a)

Encontro-me actualmente a estagiar no departamento de recursos humanos da União de Transportes dos Carvalhos e no âmbito do meu mestrado em Psicologia, especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tutelado pela Universidade Católica Portuguesa, estou a realizar uma investigação subordinada ao tema “Determinantes na retenção do capital humano”. Esta investigação tem como principal objectivo compreender o contributo de alguns factores na permanência de um trabalhador na organização. Podemos salientar o factor tempo (antiguidade), o contrato psicológico, a identificação organizacional e a satisfação no trabalho.

De uma perspectiva psicológica, o objectivo central prende-se com a motivação/satisfação dos profissionais que diariamente contribuem para a sustentabilidade de uma organização, uma vez que, as relações, os laços, as atitudes e os vínculos que são estabelecidos entre os trabalhadores e o contexto empresarial são fundamentais para uma relação saudável e produtiva.

Contudo, nem sempre é fácil reconhecer essa informação pois os constrangimentos de tempo são um grande obstáculo à recolha de dados. Por isso, estou convencido de que com esta investigação e com a sua participação conseguiremos ultrapassar esta dificuldade.

Toda a informação recolhida durante a entrevista será somente utilizada para o enriquecimento da tese a desenvolver; desta forma após a conclusão do estudo as gravações serão destruídas.

Após a transcrição da entrevista ser-lhe-á entregue o texto para que o possa ler e validar a informação recolhida.

Gostaria de agradecer a sua disponibilidade e colaboração nesta investigação.

### Anexo 3 – Sistema de Categorização

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>1. Benefícios da Antiguidade</b>					
2.1	Positivo	Referências por parte dos trabalhadores ao benefício da antiguidade.	3	3	“Acho que sim. Por exemplo para o patrão tem mais confiança, e pode confiar no trabalhador. E em termos de diuturnidades”.
2.2	Negativo	Referências por parte dos trabalhadores ao não benefício da antiguidade.	9	9 9	“Na sua opinião em que medida a antiguidade favorece um trabalhador na X? - Em nada. Somos todos iguais. Um trabalhador que entrou há pouco tempo tem as mesmas vantagens que um trabalhador que está na organização há 30 anos”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>2. Alargamento funcional</b>					
3.1	Função igualitária noutras empresas	Referências do trabalhador ao desempenho da mesma função noutras empresas.	5	5	“Já trabalhei numa grande empresa do sector rodoviário de passageiros. Mas passava grande tempo fora. Esta empresa atrai-me trabalhar aqui. Trabalhei na T”.

3.2	Funções distintas noutras empresas	Referências do trabalhador ao desempenho de outras funções, noutras empresas.	4	4	“Na empresa que trabalhei, de camiões, começou a ter pouco serviço e foi à falência. Se não fosse, ainda hoje estava lá. É uma vida mais livre, não há tanto controlo, se quiser paro”
3.3	Funções distintas na empresa actual	Referências do trabalhador ao desempenho de outras funções, na empresa actual	3	3	“Vim para a firma como cobrador. Estive 8 anos como cobrador de bilheteira, depois terei a carta para conduzir autocarros e praticamente não exerci. Nunca exerci a profissão de motorista. Depois convidaram-me para chefe de tráfego, cargo que ainda tenho hoje e procuro desenvolver o meu trabalho. E até hoje, gosto daquilo que faço”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>3. Permanência na Organização</b>					
4.1	Factor financeiro	Referência do trabalhador ao factor financeiro como justificação para a sua permanência na organização.	6	6	“Dinheiro, trabalho porque preciso, depois porque eu gosto de lidar com as pessoas”
4.2	Falta de oferta de trabalho	Referência do trabalhador à pouca oferta de trabalho e à	1	1	“O estado do país, falta de emprego, são essas as razões, e também, deixar-me acomodar,

		situação actual do país como razão de permanência na organização.			não procurar novas oportunidades. Não sou muito aventureiro”
4.3	Gosto pela actividade	Referência do trabalhador ao gosto pela actividade como razão de permanência na organização.	4	4	“Olhe primeiro gosto do que faço, em segundo estou satisfeita com a entidade patronal, estou satisfeita não posso dizer o contrário”.
4.4	Proximidade à residência	Referência do trabalhador à proximidade de residência como factor de permanência na organização.	1	1	“É a primeira vez que 37 anos, estou a trabalhar perto de casa”

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>4. Condições de trabalho</b>					
5.1	Horário de Trabalho	Referências do trabalhador ao seu horário de trabalho que apenas é prescrito uma vez que na realidade ultrapassa o estipulado	6	6	“Em relação ao meu horário, eu tenho praticamente isenção de horário, tanto trabalho 24 horas como trabalho 8, 10, porque também trabalho com as telecomunicações”
5.2	Utilização de farda	Referência do trabalhador à desvalorização da utilização da farda	2	2	“São boas, tirando a farda que eu não gosto, principalmente nos meses de verão”
5.3	Instalações	Referência do trabalhador às boas instalações da organização	4	4	“São boas, nós, agora ainda são melhores com as instalações novas, temos espaço, temos condições, se precisarmos de alguma

					coisa, conseguimos, podemos satisfazer o cliente”
--	--	--	--	--	---

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>5. Identificação Organizacional</b>					
6.1	Positiva	Referências do trabalhador à identificação com a organização no que diz respeito aos valores e missão da organização.	7	7	“Eu penso que os objectivos são colocar sempre a organização no melhor patamar e evoluir para melhor”.
6.2	Negativa	Referências do trabalhador à não identificação com qualquer relação com a organização no que diz respeito aos valores e missão da organização.	5	5	“Não, não. Isso não são conversas connosco. Não falamos connosco nem sequer... não, não”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>6. Valorização</b>					
7.1	Positiva	Referências do trabalhador, ao sentimento de valorização por parte da entidade empregadora.	8	8	“Na medida que têm confiado em mim e entregue novos projectos e saber que vai para a frente. Sinto-me com capacidade para responder. Tenho limitações como toda a gente mas isso é bom

					sinal, é sinal que tenho que me actualizar permanentemente e faz-me estar atenta ao mercado”.
7.2	Negativa	Referências do trabalhador à não valorização pessoal pela entidade empregadora.	4	4	“Eu acho que me medida nenhuma. Não. É a tal desmotivação que tenho falado”

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>7. Satisfação</b>					
8.1	Satisfeito	Referência do trabalhador, à satisfação com a organização.	10	10	“Estou satisfeita. Tenho bom ambiente, tanto com a gerência como com os colegas, gosto do que faço, portanto meu nível de satisfação é elevado as minhas condições de trabalho foram evoluindo”.
8.2	Pouco satisfeito	Referência do trabalhador, à pouca satisfação com a organização.	2	2	“É um satisfaz muito baixo. Quase para a negativa. Já me senti muito melhor”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>8. Relação trabalhador-organização</b>					
9.1	Positiva	Referência do trabalhador à existência de uma relação saudável entre o trabalhador e organização.	5	5	“Temos uma boa relação, eles não são aquela entidade patronal que exige, aquilo que não pode exigir. Nós sabemos que temos que fazer o nosso trabalho e

					fazemos, e eles também não são maus, digamos que não é uma má organização”.
9.2	Negativa	Referência do trabalhador à representação de um afastamento por parte da organização.	7	7	“A gerência está sempre a espremer os trabalhadores. E são muito aproveitadores. Eles aproveitam uma falha do motorista para prejudicar”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>9. Desenvolvimento de competências</b>					
10.1	Ausente	Referência do trabalhador à falta de oportunidades de desenvolvimento proporcionado pela organização.	4	4	“Ah... eu acho que não nos valorizam, vai mais do nosso esforço, nós se quisermos aprender temos mesmo que o fazer sozinhos, ou, então sobre pressão, não temos tempo de manobra. Já aconteceu termos que substituir colegas ou aprender uma coisa nova e não termos tempo para a aprender e então às vezes somos um pouco autodidactas”.
10.2	Formação	Referência do trabalhador à significação da formação como oportunidade de desenvolvimento proporcionado pela organização.	5	5	“Têm estado atentos a formações, por exemplo, eu por mim falo, sou uma pessoa que valorizo muito as formações porque acho que só nos ajudam a crescer”.
10.3	RVCC	Referência do trabalhador à	3	3	“Acho que temos feito, temos participado em

		representação da ligação entre a organização e o Centro de Novas Oportunidades como oportunidade de desenvolvimento proporcionado pela organização.			algumas formações, temos, ainda há pouco, tivemos aqueles acordos com o RVCC para permitir aos funcionários que quisessem a equivalência do 9 ou 12º anos”.
--	--	---	--	--	---

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>10. Factores que podem contribuir para o Abandono da Organização</b>					
11.1	Financeiro	Referência do trabalhador ao factor financeiro como possível factor de abandono.	4	4	“Em primeiro o aspecto financeiro. Tinha que ser muito vantajoso. Hoje em dia o aspecto financeiro pesa em qualquer situação. É a base principal”.
11.2	Localização	Referência do trabalhador à localização como possível factor de abandono.	1	1	“Ponderava, na questão de localização (...) Mas se as coisas estivessem mais ou menos equiparadas, eu era capaz de mudar”.
11.3	Ambiente de Trabalho	Referência do trabalhador ao ambiente de trabalho como possível factor de abandono.	1	1	“O ambiente de trabalho (...)O ambiente de trabalho é um bocado escuro, pela frente é uma coisa por trás é outra”.
11.4	Valorização do trabalhador	Referência do trabalhador à relação entre colegas de trabalho como possível factor de abandono.	2	2	“Ponderava se visse que a outra organização era diferente em relação aos funcionários”.
11.5	Condições de Trabalho	Referência do trabalhador às condições de trabalho como	4	4	“Se tivesse que mudar de emprego, pesava mais as condições de trabalho”.

		possível factor de abandono			
--	--	-----------------------------	--	--	--

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>11. Expectativas em relação à Organização</b>					
12.1	Progressão na carreira	Referência do trabalhador ao sentimento de evoluir na organização.	5	5	“De crescimento. E acho que estou a conseguir. Mas não ficarei por aqui, pelo menos vou-me esforçar para que continuem a apostar e confiar em mim e para que este projecto tenha pernas para andar”.
12.2	Mudar de organização	Referência do trabalhador à procura de nova empresa.	7	7	“Eu daqui a 5 anos não queria estar aqui, não porque não goste da X mas mais por mim”.

<u>Código</u>	<u>Subcategorias</u>	<u>Descrição</u>	<u>Número de trabalhadores</u>	<u>Unidades de codificação</u>	<u>Excertos</u>
<b>12. Aspectos a melhorar</b>					
13.1	Comunicação	Referência do trabalhador à comunicação como um dos aspectos mais importantes a melhorar na organização	5	5	“Pois como há pouca comunicação as pessoas muitas vezes acabam por ter nem muito gosto naquilo que fazem, acabam por trabalhar porque têm de ganhar dinheiro, e podiam render mais e podiam até ser mais úteis, sentirem-se mais úteis e até serem mais úteis à sociedade, à

					nossa sociedade, neste caso à X”
13.2	Manutenção dos autocarros	Referência do trabalhador à melhoria da oficina e da manutenção dos autocarros.	3	3	“Andar com autocarros avariados. Como na semana passada andei com um autocarro avariado que estava a travar, porque as rodas aquecem e no dia seguinte arrebentou um pneu (...) exactamente, não só da nossa parte mas também quem está acima de nós”.
13.3	Proximidade com a gerência	Referência do trabalhador à melhoria da relação entre a gerência e os trabalhadores	4	4	“Por exemplo haver uma reunião mensal com os funcionários de cada departamento, por exemplo. Juntar os motoristas uma vez por mês, juntar os funcionários do atendimento”.