

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

PSIQUE

January Janeiro - **December** Dezembro 2016

VOLUME **XII**

UNIVERSIDADE
AUTÓNOMA
DE LISBOA



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

PSIQUE

January Janeiro - **December** Dezembro 2016

VOLUME **XII**



PSIQUE | Volume XII | January- December 2016

Annual Publication. Scientific Journal of the Centre for Research in Psychology - CIP - from the Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

Psique is an annual Journal, published by the Centre for Research in Psychology of the Universidade Autónoma de Lisboa. Since 2005, publishes original papers and communications in the scientific area of psychology, in the several fields of specialization.

Aims particularly at psychology researchers, teachers and students but also at general readers, who are interested in this science.

This journal publishes papers in English, Portuguese, Spanish and French. Assures free access and free of charge.

PSIQUE | Volume XII | Janeiro - Dezembro 2016

Publicação anual. Revista Científica do Centro de Investigação em Psicologia - CIP - da Universidade Autónoma de Lisboa - Luís de Camões.

A Psique é um periódico anual, publicado pelo Centro de Investigação em Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa. Publica, desde 2005, artigos originais e comunicações na área científica da Psicologia, nos seus vários domínios de especialização.

A Psique dirige-se particularmente a investigadores, docentes e estudantes em Psicologia mas também aos leitores em geral que se interessem pelo conhecimento desta ciência.

A revista publica artigos em Inglês, Português, Castelhanos e Francês. Assegura o acesso livre e gratuito.

PUBLISHER EDITORA

EDIUAL Universidade Autónoma Editora

Rua de Santa Marta, n.º 56

1169-023 Lisboa

Tel.: +351 213 177 640

E-mail: ediual@autonoma.pt

PROPERTY PROPRIEDADE

CEU – Cooperativa de Ensino Universitário, C.R.L.

Rua de Santa Marta, n.º 47

1169-023 Lisboa – Portugal

Phone Telefone: +351 213 177 600/46

Fax: +351 213 533 702

N.I.E.: 501 641 238

DESIGN COMPOSIÇÃO GRÁFICA

Rita Romeiras

e-ISSN 2183-4806

Title Título: **Psique**

Site: <http://journals.ual.pt/psique/>

Registration Status: **Under Publishing** Situação de Registo: **Em Publicação**

Support Suporte: **Online**

Registration Inscrição: **ERC 126656** Date Data: **03-03-2015**

Periodicity: **Annual** Periodicidade: **Anual**

Editor in Chief Director: **Iolanda Costa Galinha**

Publisher Editor: **EDIUAL Universidade Autónoma de Lisboa.**

Headquarters Sede de Redacção: **Rua de Santa Marta, 47, 1169-023**

Property Proprietário: **CEU Cooperativa de Ensino Universitário, C.R.L.**

Phone Telefone: **(+351) 213 177 640**

Fax: **(+351) 213 533 702**

Cell Phone Telemóvel: **(+351) 915 600 362**

Email Correio Electrónico: ediual@autonoma.pt

EDITOR IN CHIEF EDITORA DIRECTORA

Iolanda Costa Galinha Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal igalinha@ual.pt

ASSOCIATE EDITORS COEDITORES

Gina Lemos Universidade do Minho, Portugal gclemos@gmail.com
Isabel Silva Universidade Fernando Pessoa, Portugal isabels@ufp.edu.pt
José Magalhães Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal jose.magalhaes@ine.pt
Nuno Colaço Universidade de Évora, Portugal nunocolaco@uevora.pt
Ricardo B. Rodrigues ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa Portugal rfprs@iscte.pt

EDITORIAL BOARD CONSELHO EDITORIAL

Ana Antunes Universidade da Madeira, Portugal aantunes@uma.pt
Ana Gomes Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal ana.m28.gomes@gmail.com
Anne-Marie Vonthron Univerité Paris Ouest-Nanterre, França anne-marie.vonthron@u-paris10.fr
António Mendes Pedro Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal amendespedro@netcabo.pt
Aristides Ferreira ISCTE, Lisboa, Portugal aristides.ferreira@iscte.pt
Carmen Ferrándiz García Universidad de Murcia, Spain carmenfg@um.es
Catarina Silva ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal catarinagonzalez@gmail.com
Daniel Roque Gomes Instituto Politécnico de Coimbra drmgomes@gmail.com
Florence Sordes-Ader Universidade de Toulouse, França sordes@univ-tlse2.fr
Isabel Leite Universidade de Évora, Portugal imss@uevora.pt
João Hipólito Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal jhipolito@ual.pt
Jorge Gomes ISEG – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal jorgegomes@iseg.utl.pt
Liliana Faria Universidade Europeia, Portugal liliana.faria@europeia.pt
Luis Rey Yedra Universidad Veracruzana, México lyedra@uv.mx
Luis Sérgio Vieira Universidade do Algarve, Portugal lsvieira@ualg.pt
Magda Sofia Roberto Universidade da Beira Interior, Portugal magda.roberto@labcom.ubi.pt
Manuel Sommer Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal manuel.Sommer@gmail.com
Maria del Pilar G. Flores Universidad Veracruzana, México pgonzalez@uv.mx
Marjorie Poussin Universidade de Lyon II, França marjorie.poussin@univ-lyon2.fr
Melanie Vauclair ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal melanie.vauclair@gmail.com
Miguel Ángel Garcia-Martin Universidad de Málaga, Espanha magarcia@uma.es
Miguel Pereira Lopes ISCSP – Universidade de Lisboa, Portugal mplopes@iscsp.ulisboa.pt
Odete Nunes Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal odete.nunes@ual.pt
Patrícia Jardim de Palma ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal ppalma@iscsp.ulisboa.pt
Pedro Duarte Universidad Veracruzana, México pdias@uv.mx
Rita Morais ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal mritamorais@gmail.com
Rui Costa Lopes ICS – Universidade de Lisboa, Portugal rui.lopes@ics.ulisboa.pt
Rute Brites Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal brites.rute@gmail.com
Saul Neves de Jesus Universidade do Algarve, Portugal snjesus@ualg.pt
Tito Laneiro Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal tlaneiro@gmail.com
Vera Engler Cury Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Brasil vency2985@gmail.com

ASSISTANT EDITORS EDITORES ASSISTENTES

Beatriz Silva
João Viseu
Joana Pereira
Patrícia Gouveia

SOCIAL & MIDIA COORDINATION COORDENAÇÃO COMUNICAÇÃO & MIDIA

Madalena Romão Mira Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal mmira@autonoma.pt

TABLE OF CONTENTS ÍNDICE

Editorial Iolanda Costa Galinha	8
Intergroup Relations and Fundamental Dimensions of Social Judgment Rui Alberto Morais Costa-Lopes / Jorge Manuel Vala / Charles Mosley Judd	11
A Promessa Percebida no Setor do Retalho – Um Estudo Comparativo Sobre Contrato Psicológico The perceived promise in the retail sector – A comparative study on the Psychological Contract Luís Miguel Brito Gervásio / Maria Margarida Cróca Piteira	25
Vulnerabilidade ao stresse e qualidade de vida nos cuidadores formais Stress Vulnerability and Quality of Life in Formal Caregivers Cláudia Marques Caçote / Liliana da Costa Faria	49
Criatividade nas Organizações: ou como sobreviver num mundo em constante mutação Creativity in Organizations: Or how to survive in a changing world Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro	63
Inteligência Emocional na Seleção de Pessoas: Um estudo com técnicos dos recursos humanos Emotional Intelligence in the People Selection: A study with technical human resources Liliana da Costa Faria / Fabiola Mascarenhas Loureiro de Barros	79
Instructions to the Authors Instruções para os Autores	100

EDITORIAL

As we were reviewing this twelfth volume of *Psique* we reflected on yet another year's work for all our editorial team. Inevitably, we cannot help but feel satisfied and grateful as we look back, sentiments we wish to share with our readers.

This year of 2015 served as an important milestone in the development of *Psique*. After the initial challenge of recovering from the delay in the journal's publication, as well as placing *Psique* online for free access in the internet, we were invited by EBSCO, and signed the contract, to index *Psique* on this international database. We felt very motivated by this unexpected invitation, as it made all the hard work of the authors, editorial consultants and editors seem recognized. I would like to begin by thanking the entire team of *Psique* for the dedication, thoroughness and responsibility over their work and for their faith in this project. The indexation of *Psique* by EBSCO is a great incentive for our journal, which immediately resulted in an increased number of submissions.

The year 2015 was also notable for the expansion of the *Psique* team, with the integration of four new co-editors. This was an important step forward, in terms of inter-institutional collaboration, and the reinforcement of the journal's scientific resources, to bring it more in line with the international indexation criteria. In the course of this process, our objective was to create a cohesive, participative working group in which the new members of the team could feel integrated and personally involved in the *Psique* project. This being the case, it stood out as a year in which *Psique*'s procedures and institutional culture became increasingly collaborative, as did the sharing of scientific knowledge, decision-making and challenges between a broader editorial team. A heartfelt thank you goes out to the new co-editors of *Psique*, Gina Lemos (Universidade do Minho), Isabel Silva (Universidade Fernando Pessoa), Nuno Colaço (Universidade de Évora) and Ricardo Rodrigues (ISCTE Instituto Universitário de Lisboa), who embraced this project as if it were their own, and contributed towards reinforcing the scientific standard of the journal. Special thanks for his commitment must also go to my colleague and co-editor José Magalhães who has accompanied me since the beginning, particularly for raising awareness of the journal among colleagues and students.

The *Psique* team also welcomed new assistant editors, whose role is to help the co-editors during the formal revision for publication of the articles and for promotion of the journal. Thank you very much to Beatriz Silva, João Viseu, Joana Pereira and Patrícia Gouveia for their excellent work.

A special word of thanks goes out to Madalena Mira, for the enthusiasm with which she has helped in the promotion and roll out of *Psique* across all kinds of media and which probably led to our journal being approached by EBSCO.

Nevertheless, the growth of our team has not meant less work for the journal's editor, who continues to accompany and contribute from up close to the scientific review of all the articles. This being the case, any article submitted to *Psique* now is revised by two specialists in the scientific area of the article, by a co-editor and by the editor-in-chief. This process goes towards ensuring even greater precision in the analysis and enrichment of the review process, and consequently, of the published articles.

Psique is still in an early stage of its development and there are important aspects in which it needs to improve. These aspects are objectives to be addressed in the next few years of our work.

In the first place, the journal's goal is to be indexed in other international databases besides that of EBSCO, such as Redalyc, Psycinfo and Scopus. This year, the second updated volume of the journal is being published and, as such, we are able to request for the second time evaluation for the indexation in Redalyc. That is the objective for the coming working year.

In second place, the journal can improve in terms of the diversity and scientific relevance of the articles it publishes. The number of submissions we receive has increased every year, but can grow even further. And so, a second important goal for the coming year is to invest particularly in the promotion of the journal, in order to get more submissions.

In third place, as we seek the indexation of *Psique* in other scientific databases, it is also our goal to incorporate even more editorial advisors from international universities, outside of the host entity, in order to bring the journal closer to the indexation criteria specified by these databases.

We bring this editorial note to a close with the same feeling of satisfaction and gratitude, as well as an awareness of the responsibility of the journey ahead of us. We hope to have the necessary conditions to be able to develop this project with the investment of time, thoroughness and ethics that a scientific publication demands. So for this reason, we wish to honour the work undertaken by all the professionals involved in this publication as well as the host entity of the journal, the Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), through its Psychology Research Centre.

Iolanda Costa Galinha
Editor-in-chief of Psique

Universidade Autónoma de Lisboa (UAL)

EDITORIAL

Ao longo do processo de revisão deste volume XII da *Psique*, passamos em retrospectiva mais um ano de trabalho de toda a equipa editorial. É inevitável iniciarmos esta retrospectiva com um sentimento de satisfação e gratidão, que queremos partilhar com os leitores.

Este ano de 2015 representou um importante marco no desenvolvimento da *Psique*. Após o desafio inicial de recuperar o atraso de publicação da revista, e na sequência da difusão online da revista, recebemos o convite da EBSCO e assinámos o contrato para indexação da *Psique* nesta base de dados internacional. Este convite foi recebido com surpresa e entusiasmo por toda a equipa e representou o premiar do empenho no trabalho desenvolvido pelos editores, conselheiros editoriais e autores. Começo por agradecer a toda a equipa da *Psique* pela dedicação, rigor e responsabilidade com que desenvolveram este trabalho e por terem acreditado neste projecto. A indexação da *Psique* na EBSCO representa um importante fator impulsor da revista, que se observou imediatamente num maior número de submissões.

O ano de 2015 foi marcado também pelo crescimento da equipa da *Psique*, com a integração de quatro novos coeditores. Este foi um importante passo, pelo que representou em colaboração interinstitucional e em reforço dos recursos científicos da revista, em aproximação aos critérios internacionais de indexação. Neste processo, pretendemos criar um grupo de trabalho participativo e coeso, em que os novos membros da equipa integrassem e sentissem o trabalho da *Psique* como um projecto pessoal. Foi, por isso, um ano marcado pela partilha dos procedimentos e da cultura institucional da *Psique*, e também pela partilha do conhecimento científico, das decisões e das dificuldades entre os vários membros da equipa editorial. Um muito obrigada especial aos novos coeditores da *Psique*, Gina Lemos (Universidade do Minho), Isabel Silva (Universidade Fernando Pessoa), Nuno Colaço (Universidade de Évora) e Ricardo Rodrigues (ISCTE Instituto Universitário de Lisboa), que abraçaram este projecto como seu, contribuindo para reforçar a qualidade científica da revista. Um agradecimento especial também ao meu colega e coeditor José Magalhães, que me acompanha desde o início, pelo contributo que tem dado, particularmente, na divulgação da revista entre colegas e alunos. A equipa da *Psique* cresceu ainda na figura do editor assistente, que tem a função de apoiar os coeditores na revisão formal das normas de publicação dos artigos e na divulgação da revista. Muito obrigada Beatriz Silva, João Viseu, Joana Pereira e Patrícia Gouveia pelo excelente trabalho desenvolvido.

Uma palavra especial de agradecimento à Madalena Mira pelo entusiasmo com que colaborou na difusão e divulgação da *Psique*, contribuindo para a sua projecção nos vários meios de comunicação e, provavelmente, responsável pelo contacto da EBSCO.

O alargamento da equipa não representa, porém, uma demissão do trabalho da editora da revista, que continua a acompanhar e a contribuir em proximidade, para todos os processos de revisão científica dos artigos. Assim, os artigos submetidos à *Psique* passam agora por um processo de revisão por dois especialistas no domínio científico do artigo, por um coeditor e pela editora. Este processo contribui para um maior rigor na análise e para o enriquecimento dos processos de revisão e, conseqüentemente, dos artigos publicados.

A *Psique* está ainda numa fase inicial do seu desenvolvimento e há aspectos importantes em que precisa de melhorar. Estes aspectos constituem-se desde logo como objectivos a perseguir nos próximos anos de trabalho.

Em primeiro lugar, a revista tem como objectivo a indexação em outras bases de dados internacionais para além da EBSCO, como a Redalyc, a Psycinfo e a Scopus. A revista publica, este ano, o segundo volume em condições de actualização da sua publicação e, desta forma, reúne as condições para requerer a segunda avaliação para a indexação na Redalyc. Este é um objectivo para o próximo ano de trabalho.

Em segundo lugar, a revista pode melhorar na diversidade e relevância científica dos artigos que publica. O número de submissões que recebemos tem crescido todos os anos mas pode crescer ainda mais. Assim, um segundo objectivo importante para o próximo ano consiste em investir particularmente na divulgação da revista, no sentido de obter submissões de mais artigos.

Em terceiro lugar, perspectivando a indexação da *Psique* em outras bases de dados científicas, é nosso objectivo integrar progressivamente mais conselheiros editoriais de universidades internacionais e externos à entidade de acolhimento, aproximando a revista dos critérios de indexação destas bases de dados.

Terminamos esta nota editorial com o mesmo sentimento de satisfação e gratidão, acompanhado por um sentimento de responsabilidade pelo caminho a percorrer. Esperamos ter as condições necessárias para continuar a desenvolver este projecto com o tempo, o rigor e a ética que uma publicação científica exige. Deste modo, pretendemos honrar o trabalho desenvolvido por todos os profissionais envolvidos nesta publicação e a entidade que acolhe a revista, a Universidade Autónoma de Lisboa, através do Centro de Investigação em Psicologia.

Iolanda Costa Galinha

Editora Directora Psique

Universidade Autónoma de Lisboa

INTERGROUP RELATIONS AND FUNDAMENTAL DIMENSIONS OF SOCIAL JUDGMENT.

Rui Alberto Morais Costa-Lopes¹
Jorge Manuel Vala²
Charles Mosley Judd³

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 11-24

Submitted on May 6th, 2015 | Accepted on September 11th, 2015

Submetido em 6 de Maio, 2015 | Aceite em 11 de Setembro, 2015

Abstract

The goal of this paper is to review the literature on the fundamental dimensions of social judgment and reflect on how these can help to boost our understanding of attitudes towards immigrants. We start by reviewing the work on the “fundamental dimensions” along which these judgments are organized, describing the different conceptions that have been put forward, identifying the regularities found in the content of these dimensions and the distinctions between them. Next, we propose a new way of looking at these fundamental dimensions by situating them within the specific field of intergroup relations in an immigration context, and explain how all the different examples of dimensions map onto this “new perspective”. We conclude by discussing how these two dimensions mirror the two fundamental topics that organize the discourse and the opinions about immigrants and immigration in society, and how attitudes towards immigrants can be differentially shaped by these two fundamental dimensions.

Keywords: fundamental dimensions, immigrants, intergroup relations

Social judgment is structured along fundamental dimensions. Are these fundamental dimensions pivotal to the way we develop attitudes towards other groups? This paper is based on the idea that underlying attitudes towards other groups (outgroups) like immigrant groups are basic dimensions of evaluation of people, in the same way that any social judgment is structured along fundamental dimensions. The goal of this work is to theoretically review the literature on these fundamental dimensions of social judgment and reflect on how these can help to boost our understanding of attitudes towards immigrants. Thus, the paper starts by reviewing the work on the “fundamental dimensions” along which these judgments are organized, describing the different conceptions that have been put forward – focusing mostly on social psychology literature, but also being attentive to other social sciences, such as sociology and anthropology –, identifying the regularities in the content of these dimensions and the distinctions between them. Next, we intend to propose a new way of looking at these fundamental dimensions by situating these within the specific field of intergroup relations in an immigration context, and explain how all the different examples of dimensions map onto this “new perspective”. We conclude by discussing how these two dimensions seem to mirror the two fundamental topics that organize the discourse and the opinions about immigrants and immigration in our society.

¹ Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail: rui.lobes@ics.ul.pt

² Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, Portugal. E-mail: jorge.vala@ics.ul.pt

³ University of Colorado at Boulder, CO, USA. E-mail: charles.judd@colorado.edu

Fundamental Dimensions of Social Judgment

After an initial interest in the content of social judgments (e.g., Katz & Braly, 1933), social psychologists started to focus mostly on the processes that are involved in these social judgments (for a review see Fiske & Taylor, 2013), and this has been the main focus for the last five or six decades. Only more recently has the focus turned again to the content of these judgments, now with a more structural perspective that considers content (and not just the processes) to be marked by structures (retaking a tradition initiated by Bruner & Tagiuri, 1954). On this matter, the main question that emerges revolves around the dimensions that underlie these judgments and how those dimensions are organized.

At this level, the literature seems to suggest that, though using different labels, two fundamental dimensions emerge consistently whether we are referring to a more individual level or a more group level of social judgment (Abele, Cuddy, Judd, & Yzerbyt, 2008). We start by reviewing the work on social judgment at the individual level (both in the person-perception and personality domains), and then we focus on the group level of social judgment.

Theories in Person-Perception and Personality

It was within the person-perception domain that emerged the first insight about the idea of two fundamental dimensions underlying social judgment. The classic work of Asch (1946) revealed that the effects of presenting a person as “intelligent, skilful, industrious, practical and determined” depended on whether the other trait added was “cold” or “warm”. Asch’s (1946) work pointed to the potential centrality of two dimensions, but it was the work of Rosenberg, Nelson, and Vivekananthan (1968) that lent more consistent support to this tenet⁴.

Assuming that traits tend to separate into clusters, Rosenberg and colleagues (1968) conducted a study to determine the multidimensional structure of personality impressions. Using *Multidimensional Scaling* techniques, the authors analyzed the descriptions that undergraduates made of ten different persons selecting from a pool of 64 personality traits. These analyses provided data on the psychological relatedness of the traits, resulting in a spatial configuration in which distances between traits in that space map on to their (lack of) relatedness and where the dimensions underlying that space reveal the fundamental dimensions that differentiate trait terms.

The obtained results suggested that a two dimensional space could reproduce the trait-relatedness data with satisfactory fit. Thus, the results of this study suggested that personality traits are best spatially depicted when structured along two dimensions: intellectual (good/bad) and social (good/bad). Some of the traits in the intellectual dimension were *intelligent*, *industrious*, and *determined* for the positive pole and *foolish*, *clumsy*, and *unintelligent* for the negative pole. In the social dimension, the positive side included traits like *warm*, *tolerant*, and *sincere*, and on the negative side we could find traits like *cold*, *dishonest*, and *unsociable*.

At about the same time that Rosenberg and colleagues (1968) empirically came across the two fundamental dimensions of social judgment as applied to personality, Bakan (1966),

⁴ Though this initial research by Asch focuses more on how these two central dimensions seem to interact, the subsequent research initiated by Rosenberg argues more in favour of two central and independent dimensions.

in an essay on the duality of human existence as seen from a viewpoint combining psychology and religion, theoretically defined two fundamental modalities of human existence: *agency* and *communion*⁵. Agency refers to an individual's striving to experience competence, achievement, and power, involving such qualities as "instrumentality, ambition, domination, competence and efficiency in goal attainment" (Abele & Wojciszke, 2007, p. 751). Communion refers to a person's desire to closely relate to and merge with others and depends on qualities like "warmth, cooperativeness and emotional expressivity" (p. 751). Concepts of agency and communion are frequently used to describe two basic styles of how individuals relate to the world, and people can be differentiated in terms of the salience of agency and communion orientations.

Trying to account for the positive-negative asymmetry in person evaluations, Peeters (1983) posited that traits can be distinguished in terms of *self* or *other-profitability* dimensions. That is, traits can be self-profitable, pertaining to *competence*, in the sense that involve adaptive consequences more important for the self, or other-profitable, pertaining to *warmth*, in the sense that involve consequences more important for the others. Examples of self-profitable traits are *confident* and *intelligent* (and *slow* and *unintelligent* on the negative side) and examples of other-profitable traits are *trustworthy* and *tolerant* (and *selfish* and *intolerant* on the negative side).⁶

In an attempt to put together these two lines of research, Abele and Wojciszke (2007) showed, on the one hand, that a large number of traits can in fact be reduced to the dimensions of *agency* and *communion* and, on the other hand, that *agentic* traits are rated as serving more the interests of the self (self-profitability) and *communal* traits are rated as more focused on serving the interests of others (other-profitability, Abele & Wojciszke, 2007; Study 1).⁷ Additionally, two subsequent studies showed that agency is more relevant and more desired for the self and communion is more desired for others (Studies 2 and 3). Thus, this line of work seems to show support for the idea that the distinction between agency vs. communion and the distinction between self vs. other-profitability carry similar content and can be thought of using the same reasoning.

As it was mentioned, under the agency and communion labels, we can find qualities like instrumentality and expressiveness respectively. *Instrumentality vs. expressiveness* were terms used by the sociologist Robert Bales in his study of small groups. Bales (1950) conducted a series of experiments in which his students were divided into two self-analytic groups that explored their own interactions as a basis for learning about the problems faced in groups. Additionally, the group members had to make observations of the other group and then had to give feedback on their interaction. By studying many such groups, Bales (1950) came up with a method to study small groups named *Interaction Process Analysis*. Underlying this method was the idea that people always perceive the others in the context of a group

⁵ In a different line of research, in a study on the perception of political leaders, Kinder and Sears (1985) argued that, similarly to the impression formation of any other person, competence and moral integrity constitute the two most important dimensions in overall evaluations of politicians.

⁶ These terms were widely used on gender literature since individuals seem to associate more the agency and communion dimensions respectively with masculinity and femininity (e.g., Bem, 1974, see also Amâncio, 1994).

⁷ This distinction between aspects pertaining more to the self and aspects pertaining more to others can also be found in the work of Vala (1978). Analyzing elementary school handbooks in order to access social representations of children, Vala distinguished between introversive values (related to the individual's affirmation) and extraversive values (more associated with the relationships with others).

according to two distinct dimensions: the task-related and socio-emotional dimensions that mirror respectively instrumental or expressive functions. And while instrumental functions pertain to the attainment of a goal in a group, expressiveness functions concern the actions that tend to manage the tensions that may arise from the seeking of the goal.

While the work mentioned above can be seen as mixing both personality and person-perception research, when we focus more concretely on the personality psychology literature we also find support for a two-dimensional structure. Freedman, Leary, Ossorio, and Coffey (1951) looked for a comprehensive schema for the organization of personality data. They came up with an interpersonal circumplex, which is a graphical representation in which personality traits are characterized by their angular positions in a two-dimensional factor space: *dominance* (vs. submission) and *friendliness* (vs. hostility). The dominance axis distinguishes between *ambitious/dominant* and *lazy/submissive* and the friendliness axis distinguishes between *warm/agreeable* and *cold/quarrelsome* (Leary, 1957; see also Wiggins, 1979; 1991).

Nonetheless, the most prominent conception of personality structure – the *Big Five* approach (Cattell, 1933; Goldberg, 1990; Tupes & Christal, 1961) – points to the existence of five dimensions. Although with some variation in terms, Factor I has been interpreted as *Extraversion*; Factor II, *Agreeableness*; Factor III, *Conscientiousness*; Factor IV, *Emotional Stability*; and Factor V as *Intellect*. The authors supporting this approach argued that, even though more dimensions can be identified, these five constitute essential and invariable dimensions of personality (Tupes & Christal, 1961). However, Digman (1997) factor-analyzed the estimated factor correlations from 14 studies supporting the five factor structure, and found two higher-order factors (or meta-traits) emerging in all studies. The first higher-order factor, named *Socialization*, included Agreeableness, Conscientiousness, and Emotional Stability, and the second one, named *Personal Growth*, included Extraversion and Intellect and, according to the author, these two factors map onto the concepts advanced by Bakan (1966) and others. The first factor corresponds to *communion* and the second factor corresponds to *agency*.

Research in cultural psychology has also given some support to the idea that personality constructs can be distinguished along a more individual-oriented or a more collective-oriented dimension. Analyzing self-descriptions of both North-American and Japanese students, Markus and Kitayama (1991, 1998) distinguished between two types of self-construals: the independent and the interdependent – and while independent means defining the self in terms of unique qualities that allow them to stand out by achieving goals, interdependent means defining the self in terms of relationships with others.

Finally, even in the field of anthropology there are studies supporting the idea of two dimensions on personality structure. In a study that tried to identify the commonalities in the cultural organization of concepts of personality in different societies, the anthropologist Geoffrey White (1980) compared certain lexical aspects in the languages in India, United States, and Melanesia. What he found was the emergence of two universal conceptual themes in the language of personality description that resemble the type of two-dimensional structure described so far. White (1980) labelled those dimensions *dominance* (vs. submission) and *solidarity* (vs. conflict). The author further posited that this common cross-cultural structure of personality descriptions reflects universal conditions of human social life.

Theories at the Intergroup Level: Fundamental Dimensions in Stereotype Research

Research on social judgment at the group level has developed in parallel with the concept of group stereotypes. Study of group stereotypes has focused more on processes than on the actual content (for a review, see Fiske, 1998). Moreover, the small portion of research that focused on stereotype content was merely descriptive and atheoretical (e.g., Katz & Braly, 1933). However, more recently, some authors have tried to identify content dimensions of stereotypes (e.g., Phalet & Poppe, 1997) and identify the systematic regularities within them (Fiske, Cuddy, Glick, & Xu, 2002).

Phalet and Poppe (1997) conducted cross-national research on stereotypes in six eastern-European countries. More than 800 young students rated the desirability of certain stereotypes as applied to the ingroup and to the outgroups. Across all countries, a component analysis revealed a two-dimensional structure for both the ingroup and the outgroup conditions. One of the components was labeled *morality* and included traits like *honest*, *tolerant*, and *modest* on the positive side, and *aggressive*, *selfish*, and *rude* on the negative dimension, and the other component was labelled *competence* and included traits like *efficient*, *competitive*, and *intelligent* on the positive side and *slow* and *clumsy* on the negative side. The authors also showed that the outgroups/countries with greater economic and political power were viewed as highly “competent” and the outgroups/countries that were perceived as being in conflict with the participants’ in-group were viewed as less “moral”.

The most extensive and consistent work giving support to the two-dimensional structure of group stereotypes was developed by Susan Fiske and her colleagues (Fiske *et al.*, 2002). These authors intended to identify systematic regularities in the content of group stereotypes. Convinced that stereotype content, similarly to stereotype processes, responds to stable principles, Fiske argued that one of these principles should be related to the common and fundamental dimensions of content. With this in mind, and based on the work on interpersonal perception that suggested the relevance of two dimensions, Fiske wondered if group stereotypes were not also organized along the two dimensions of *competence* and *warmth*. In fact, much earlier, Allport (1954/1979) had already noticed the existence of one group seen as competent but not warm (Jews) and another one seen as warm but not competent (“Negroes”).

The authors (Fiske *et al.*, 2002) then developed the Stereotype Content Model where the two dimensions (competence and warmth) combine to form four quadrants mirroring four types of stereotypes. Hence, according to this model, we have groups that are targeted with a paternalistic stereotype (high warmth, low competence; e.g., elderly people), groups targeted with an envious stereotype (low warmth, high competence; e.g., Asians), groups that collect a contemptuous stereotype (low warmth, low competence; e.g., welfare recipients) and groups that are regarded with admiration (high warmth, high competence; e.g., ingroup). The first two types of stereotypes are ambivalent stereotypes combining a positive evaluation in one dimension with a negative evaluation in the other dimension. This conception of stereotypes challenged the traditional view on stereotypes as mere antipathy and characterized solely by negative evaluations (Allport, 1954/1979).

Extensive research provided cogent support to the tenets of the model, with several studies consistently yielding differentiated clusters of high vs. low warmth and competence stereotypes across a variety of target groups, using a variety of samples (for a review, see Cuddy, Fiske, and Glick, 2008).

One of the most interesting aspects of this line of research is that it proposes that differentiated consequences are elicited by these differentiated combinations of competence and warmth in group stereotypes. In fact, the model predicts (and studies have shown) that those groups perceived as low in competence but high in warmth are targeted with pity or sympathy; the groups perceived as high in competence but low in warmth are the target of envy and jealousy and the groups that are low in both competence and warmth are seen with contempt and disgust. Amy Cuddy (Cuddy et al., 2008) provided an extension of the Stereotype Content Model with the BIAS Map that predicts differentiated discriminatory behavioral tendencies following those emotions determined by the combinations of competence and warmth in group stereotypes (see also Durante et al., 2013).

This conception of group stereotypes as organized along two dimensions had already provided an interesting insight into the studies on sexism (Glick, Fiske, & Mladinic, 2000; see also Amâncio, 1994). Convinced that the conception of prejudice as antipathy had been impeding the true understanding of prejudice, Glick and colleagues (2000) characterized gender beliefs as ambivalent in which traditional women like “housewives” are seen as warm but not really competent, the less traditional women like feminists or “career women” are seen as competent but cold. While the former are targeted with “benevolent sexism” (seen as vulnerable creatures in need of protection), the latter are treated with “hostile sexism” (seen as insensitive people who just want to out-power men). Moreover, this two-dimension structure of stereotypes has also been shown in research regarding migrant groups (Lee & Fiske, 2006).

Finally, in a recent review on the evaluation of groups, Leach (2006) also argued for the existence of two fundamental dimensions. The author suggested an integrative framework where the concepts of competence, strength, prestige, and activity are grouped under the more general dimension of power, and the concepts of warmth/sociability, morality, and cooperation are grouped under the more inclusive dimension of benevolence. However, even though the author considered morality and warmth/sociability to be under one same category, in a recent study, Leach and colleagues did show how morality constitutes a more important dimension than the dimension of warmth/sociability for the evaluation of a group (Leach, Ellemers, & Barreto, 2007) and for the individuals’ decision to work for the group status’ improvement (Ellemers, Pagliaro, Barreto, & Leach, 2008).

Another View on the Fundamental Dimensions

Thus, this review of the literature on the fundamental dimensions organizing social judgment showed the existence of a large consensus around the idea of a two-dimensional structure for both individual and group social judgment. Though using different labels, there seems to be one fundamental dimension that includes concepts like competence, agency, dominance, and instrumentality and another fundamental dimension that includes concepts like warmth, morality, communion, and expressiveness (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt, & Kashima, 2005)⁸. One aspect seems to fundamentally distinguish the two dimensions: the idea that the first dimension includes aspects that are more profitable for the self

⁸ Indeed, Fiske, Cuddy, and Glick (2006) argue that this different usage of labels has obscured the pervasiveness of these two dimensions (p. 78).

or the group that possesses those traits and the second dimension pertains more for the relationship with others (Peeters, 1983).

This distinction allows us to suggest yet another meaning associated to the distinction between these two dimensions. The first dimension seems to include aspects that grant those highly characterized by that dimension the tools to achieve material resources while the second dimension seems to include aspects that can be *a priori* seen as less useful from this point of view. Though we should not draw an exact connection between the competence and agentic aspects with this “instrumental” function and the warmth and communal aspects with a more simply “symbolic” dimension, we do argue that there is a tendency for this correspondence to occur. Using this axis to set apart the dimensions, we call the first dimension, the *instrumental* dimension, and we label the second dimension, the *symbolic* dimension⁹.

The first dimension is called instrumental because according to this perspective we see the aspects included in this dimension as potentially serving a goal or a purpose (in our view: achieving material resources). In this sense, a group that is characterized as more instrumental than another group is a group that is more prepared and better equipped to achieve material resources than the other group. On the contrary, we use the term symbolic to refer to all non-material aspects of social life, aspects that are not seen as relevant to achieve material resources. This may include traits pertaining to harmonious human relations, but also religious beliefs, moral traits or political positions regarding ethical dilemmas for instance.

This symbolic dimension includes a wide variety of aspects that in many other situations may be seen as standing at different poles. In fact, according to this “new” distinction, we unequivocally deal with only two dimensions. And even the recent discussion of whether warmth/sociability and morality should be seen as two separate dimensions has no sense here, because according to this distinction, these two aspects are both seen as symbolic *a priori*.

Thus, content-wise, two dimensions unequivocally exist: the one making reference to aspects like competence and agency, and the other one making reference to aspects like warmth, morality, and communion. This distinction comprises in itself different meanings. What we argue is that when we think of the relationship between host society members (in our case, Portuguese) and immigrants, one specific meaning becomes more salient. That meaning is a meaning that distinguishes between instrumental and symbolic aspects. We further argue that there is clearly a greater tendency for the first dimension (and aspects like competence and agency, intelligence, etc.) to be considered instrumental, and for the second dimension (and aspects like warmth, communion, sociability, etc.) to be considered symbolic. However, this does not always have to be the case. And this points to one very important characteristic of the instrumental-symbolic distinction: its context-dependency.

⁹ The « social utility » dimension identified by Beauvois (2003) is the closest term of reference for «our» instrumental dimension, since it is about the group's « market value ». Indeed, Cambon (2000) showed that personality traits most characteristic of the social utility domain are more used to describe individuals with the attributes of economic success and in a position to produce economic value. However, the symbolic dimension is further apart from the «social desirability» dimension to the extent that the impact of perceiving intergroup similarity at this symbolic level does not pertain to ascertain whether this group may “fulfil the personal needs of people in their social lives” (Dubois & Beauvois, 2005, p. 125) but it is instead appraised in terms of its impact in the definition of group boundaries and the establishment of a positive identity of the ingroup.

What defines an aspect as instrumental or symbolic is the context: If in a given context, being more sociable or more honest puts that person or that group in a better position to achieve material resources, then those aspects, on that context, should be defined as instrumental. Imagine for example an immigrant group that “uses” their sociable traits to convince members of the host society to prefer this group in the attribution of social benefits. In this case, an aspect *a priori* seen as symbolic would become instrumental (in the achievement of resources) in this specific context. It should be noted also that the resources considered here are the *material* resources and not those more abstractly defined, where symbolic aspects would also certainly often play a role.

Symbolic-Instrumental Distinction and Intergroup Relations

So far, this paper sought to identify and describe examples of the fundamental dimensions along which social judgment seems to be organized. The interest in these dimensions of social judgment was due to the fact that attitudes toward outgroups are largely determined by the ways these are perceived. As Yzerbyt, Kervyn, and Judd (2008) argue “The ubiquity of these two dimensions in social judgment suggests that not only is human judgmental language oriented around these two dimensions, but also these dimensions may provide important information for the regulation of social interactions” (p. 1111).

In fact, when we think about the folk discourse on immigrants and immigration, we notice that it is also structured along these two fundamental topics, referring, *on the one hand*, to identity aspects like their different culture or how they resemble us in so many personality characteristics and how we feel about the way they “rear their children”, and, *on the other hand*, how the fact that these immigrants are coming to this country is “affecting the economy” and the individual’s personal financial situation, how they are “taking jobs away” from people born in the country or how they “contribute to the development of the economy” (Costa-Lopes, Vala, Pereira, & Aguiar, 2008; Vala, Pereira, Costa-Lopes, & Deschamps, 2010). Thus, if the folk discourse about immigrants and immigration is organized along these two dimensions, then it is quite plausible to think that attitudes towards immigrants will be differentially affected by these two types of aspects, by these two *dimensions* (Costa-Lopes, Vala, & Judd, 2012).

A fundamental line of work that indirectly approaches attitudes towards immigrants includes the theoretical models on immigrants’ integration. These acculturation models however seem to be more focused on the symbolic dimensions. One of the first models addressing the issue of immigrants’ integration was put forward by John Berry and colleagues (Berry, Kim, Power, Young, & Bujaki, 1989). In their *Acculturation Model*, the authors considered that immigrants coming to the country deal with two fundamental questions: one of the questions refers to the way in which immigrants wish to maintain or relinquish their culture of origin and the other question concerns the way they wish to relate to the other groups in the host society. These two fundamental questions constitute two orthogonal axes that give origin to four possible strategies of acculturation (*Assimilation, Integration, Separation, and Marginalization*). The fact is that all these strategies are simply grounded in cultural/symbolic concerns. And this model has been the most widely used in social psychology of immigration (Arends-Tóth & Van de Vijver, 2003; Neto, 2002; Piontkowski, Florack, Hoelker, & Obdrzálek, 2000; Van Oudenhoven, Prins, & Buunk, 1998; Van de Vijver, Helms-Lorenz, & Feltzer, 1999).

Bourhis and colleagues (Bourhis, Moise, Perrault, & Senécal, 1997) added two refinements to Berry and colleagues (1989)'s model. They proposed the *Interactive Acculturation Model* where, on the one hand, it was suggested that one should consider not only the immigrants' point of view but also what the host society members think about the same issues. On the other hand, considering that the two dimensions considered by Berry and colleagues (1989) measured different concepts (attitudes vs. behavioural intentions), Bourhis and colleagues (1997) suggested a reformulation for the "contact" dimension. The second dimension now dealt with the issue of whether immigrants wish/should adopt the host society's culture. Nonetheless, these refinements did not respond to the lack of attention given to instrumental aspects. Rudmin (2003) was very critical of these approaches to integration, but his critiques were fundamentally about psychometric issues and did not add anything theoretically substantial.

One distinct exception in this field is embodied in the *Relative Acculturation Extended Model* (Navas et al., 2005) where it is stressed the importance of considering various domains of immigrants' reality. Accordingly, the authors consider that one should adjoin to the cultural aspects (already considered in the previous models), the domain of material aspects (including labor, economic, and political domains).

Aside from these models of acculturation, it is also very important to consider one of the most important theories regarding intergroup attitudes – Integrated Threat Theory – and which has provided several empirical examples regarding attitudes towards immigrants. In doing so, we intend to show how also in this theory we can find a distinction that maps onto the symbolic-instrumental distinction that we advance in this paper.

In their Integrated Threat Theory, Stephan and colleagues (Stephan, Ybarra, & Bachman, 1999) argue that negative intergroup attitudes derive from the perception that the other group is a source of threat. The authors distinguish between realistic and symbolic threats and whereas realistic threats consist of threats to the very existence of the ingroup or its economic and physical well-being, symbolic threats emerge from the perception of group differences in values, beliefs, attitudes, etc. (Stephan, Diaz-Loving, & Duran, 2000). This distinction between realistic and symbolic dimensions of threat constitutes another example of how intergroup attitudes are shaped by concerns with material resources (e.g., economic resources) that pertain to an instrumental dimension and concerns with symbolic aspects (e.g., religious beliefs) that pertain to a symbolic dimension. The fact that these threat appraisals are structured along these two types of dimensions (see Kervyn, Fiske, & Yzerbyt, 2015) constitutes another argument to the idea that intergroup attitudes are structured and shaped by these two fundamental dimensions.

The Importance of the Symbolic-Instrumental Distinction in the Understanding of Attitudes towards Immigrants

We began this paper by stating that attitudes towards other groups, namely attitudes towards immigrants may depend on how we perceive those groups regarding these fundamental dimensions. After a thorough description of how the perception and evaluation of (individuals and) social groups are fundamentally structured by two basic dimensions, we advanced a new way of looking at this distinction by identifying on the one hand a dimension that includes more instrumental features (i.e., features that facilitate the attainment of

material resources) and on the other hand a dimension that includes more symbolic features (i.e., social aspects that are irrelevant to the attainment of material resources). Moreover, we argued that this different way of looking at these two basic dimensions becomes more relevant when we are approaching attitudes towards immigrants. By that, we mean that the psychological processes that determine the nature of our attitudes towards immigrants are significantly dependent on how we perceive the immigrant groups in terms of these dimensions. A specific example clarifies what we mean by that: the relationship between perceptions of intergroup similarity/dissimilarity and intergroup attitudes. Do we have more positive attitudes towards similar or dissimilar immigrant groups? Research inspired by the literature reviewed in this paper tried to address these questions and attests for the importance of this distinction. Costa-Lopes et al. (2012) reviewed the literature about the impact of intergroup similarity and dissimilarity and concluded that there is no fixed preference for one or the other as it is highly dependent on the dimension to which this intergroup similarity/dissimilarity refers to. Costa-Lopes (2010) describes a series of studies detailing how the impact of intergroup similarity/dissimilarity on attitudes towards immigrant groups depends on whether this similarity/dissimilarity refers to an instrumental or a symbolic dimension. The author hypothesized and empirically demonstrated two processes: 1) when intergroup similarity/dissimilarity is perceived along a symbolic dimension, the relationship between intergroup similarity/dissimilarity and intergroup attitudes is moderated by ingroup identification, i.e., for individuals who are highly identified with their country, a similar immigrant group is targeted with more negative attitudes than a dissimilar outgroup because a similar group poses a greater threat to the uniqueness of that group identity that is so essential for the highly identified individuals; 2) when intergroup similarity/dissimilarity is defined in terms of an instrumental dimension, the relationship between intergroup similarity/dissimilarity and attitudes towards immigrants is moderated by goal interdependence, i.e., in a competitive context, a similar immigrant group is seen more negatively (because it is in a better position to achieve and thus “steal” material resources); in a cooperative context, a similar immigrant group is seen more positively (as it may help the host society group in achieving better resources).

The example described here constitutes just one example of how the understanding of intergroup relations and intergroup attitudes may benefit from considering the existence of this fundamental distinction between symbolic and instrumental dimensions of social judgment. Future research should address if and how this distinction may impact on other fields of intergroup relations.

References

- Abele, A. E., & Wojciszke, B. (2007). Agency and communion from the perspective of self versus others. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 751-763. doi: 10.1037/0022-3514.93.5.751
- Abele, A. E., Cuddy, A. J. C., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. (2008). Fundamental dimensions of social judgment: A view from different perspectives. *European Journal of Social Psychology, 38*, 1063-1065. doi: 10.1002/ejsp.574
- Allport, G. W. (1954/1979). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e feminino. A construção social da diferença*. Porto, Portugal: Afrontamento.
- Arends-Tóth, J., & Van de Vijver, F. (2003). Multiculturalism and acculturation: Views of Dutch and Turkish-Dutch. *European Journal of Social Psychology, 33*, 249-266. doi: 10.1002/ejsp.143
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 41*, 258-290. doi: 10.1037/h0055759
- Bakan, D. (1966). *The duality of human existence*. Reading, PA: Addison-Wesley.
- Bales, R. (1950). A set of categories for the analysis of small group interaction. *American Sociological Review, 15*, 257-263. doi: 10.2307/2086790
- Beauvois, J. L. (2003). Judgment norms, social utility, and individualism. In N. Dubois (Ed.), *A sociocognitive approach to social norms* (pp. 123-147). New York, NY: Routledge.
- Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Clinical and Consulting Psychology, 42*, 155-162. doi: 10.1037/h0036215
- Berry, J., Kim, U., Power, S., Young, M., & Bujaki, M. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology, 38*, 185-206. doi: 10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x
- Bourhis, R., Moïse, L. C., Perreaut, S., & Senécal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: A social psychological approach. *International Journal of Psychology, 32*, 369-386. doi: 10.1016/j.ijintrel.2004.08.003
- Bruner, J. S., & Tagiuri, R. (1954). The perception of people. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 634-654). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cambon, L. (2000). *Désirabilité et utilité sociale, deux composantes de la valeur: Une exemplification dans l'analyse des professions* (Unpublished Doctoral dissertation). Université de Nice Sophia Antipolis, Nice, France.
- Cattell, R. B. (1933). Temperament tests. II: Tests. *British Journal of Psychology, 24*, 20-49. doi: 10.1111/j.2044-8295.1933.tb00683.x
- Costa-Lopes, R. (2010). *Similarity and dissimilarity in immigration contexts: Different dimensions, different processes*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Müller
- Costa-Lopes, R., Vala, J., Pereira, C., & Aguiar, P. (2008). A construção social das diferenças nas relações entre grupos sociais [The social construction of differences in the relationships between social groups]. In M. V. Cabral, K. Wall, S. Aboím, & F. C. Silva (Eds.). *Itinerários: A investigação nos 25 anos do ICS* (pp. 769-790). Lisboa, Portugal: Imprensa de Ciências Sociais.

- Costa-Lopes, R., Vala, J., & Judd, C. (2012). Similarity and dissimilarity in immigration contexts: Different dimensions, different processes. *International Review of Social Psychology*, *25*, 31-65.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: The stereotype content model and the BIAS Map. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 40, pp. 61-149). New York, NY: Academic Press. doi: 10.1016/S0065-2601(07)00002-0
- Digman, J. M. (1997). Higher-order factors of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*, 1246-1256. doi: 10.1037/0022-3514.73.6.1246
- Dubois, N., & Beauvois, J. L. (2005). Normativeness and individualism. *European Journal of Social Psychology*, *35*, 123-146. doi: 10.1002/ejsp.236
- Durante, F., Fiske, S. T., Kervyn, N., Cuddy, A. J. C., Akande, A., Adetoun, B. E.,... Storari, C. C. (2013). Nations' income inequality predicts ambivalence in stereotype content: How societies mind the gap. *British Journal of Social Psychology*, *52*, 726-746. doi: 10.1111/bjso.12005
- Ellemers, N., Pagliaro, S., Barreto, M., & Leach, C. W. (2008). Is it better to be moral than smart? The effects of morality and competence norms on the decision to work at group status improvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*, 1397-1410. doi: 10.1037/a0012628
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 357-411). New York, NY: McGraw Hill.
- Fiske, S. T., Cuddy, A., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, *82*, 878-902. doi: 10.1037//0022-3514.82.6.878
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2006). Universal dimensions of social perception: Warmth and competence. *Trends in Cognitive Science*, *11*, 77-83. doi:10.1016/j.tics.2006.11.005
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (2013). *Social cognition: From brains to culture*. London, UK: Sage.
- Freedman, M. B., Leary, T. F., Ossorio, A. G., & Coffey, H. S. (1951). The interpersonal dimension of personality. *Journal of Personality*, *20*, 143-161. doi: 10.1111/j.1467-6494.1951.tb01518.x
- Glick, P., Fiske, S. T., & Mladinic, A. (2000). Beyond prejudice as simple antipathy: Hostile and benevolent sexism across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*, 763-775. doi: 10.1037//0022-3514.79.5.76
- Goldberg, L. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 1216-1229. doi: 10.1037/0022-3514.59.6.1216
- Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*, 899-913.
- Katz, D., & Braly, K. W. (1933). Racial stereotypes of 100 college students. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *28*, 280-290.

- Kervyn, N., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. (2015). Forecasting the primary dimension of social perception: Symbolic and realistic threats together predict warmth in the stereotype content model. *Social Psychology, 46*, 36-45. doi: 10.1027/1864-9335/a000219
- Kinder, D. R., & Sears, D. O. (1985). Public opinion and political action. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., Vol. 2, pp. 659-741). New York, NY: Random House.
- Leach, C. W. (2006). *The meaning of prejudice*. Unpublished manuscript, University of Sussex, Brighton, UK.
- Leach, C. W., Ellemers, N., & Barreto, M. (2007). Group virtue: The importance of morality (vs. competence and sociability) in the positive evaluation of in-groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 234-249. doi: 10.1037/0022-3514.93.2.234
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality: A functional theory and methodology for personality evaluation*. New York, NY: Ronald.
- Lee, T. L., & Fiske, S. T. (2006). Not an outgroup, not yet an ingroup: Immigrants in the stereotype content model. *International Journal of Intercultural Relations, 30*, 751-768. doi: 10.1177/1368430208101053
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224-253. doi: 10.1037/0033-295X.98.2.224
- Markus, H., & Kitayama, S. (1998). The cultural psychology of personality. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 29*, 63-87. doi: 10.1177/0022022198291004
- Navas, M., García, M. C., Sanchez, J., Rojas, A. J., Pumares, P., & Fernandez, J. S. (2005). Relative acculturation extended model: New contributions with regard to the study of acculturation. *International Journal of Intercultural Relations, 29*, 21-37. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.04.001
- Neto, F. (2002). Acculturation strategies among adolescents from immigrant families in Portugal. *International Journal of Intercultural Relations, 26*, 17-38. doi: 10.1016/S0147-1767(01)00036-0
- Peeters, G. (1983). Relational and informational patterns in social cognition. In W. Doise, & S. Moscovici (Eds.), *Current issues in European social psychology* (Vol. 1, pp. 201-237). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Phalet, K., & Poppe, E. (1997). Competence and morality dimensions in national and ethnic stereotypes: A study in six eastern-European countries. *European Journal of Social Psychology, 27*, 703-723. doi: 10.1002/(SICI)1099-0992(199711/12)27:6<703::AID-EJSP841>3.0.CO;2-K
- Piontkowski, U., Florack, A., Hoelker, P., & Obdržálek, P. (2000). Predicting acculturation attitudes of dominant and non-dominant groups. *International Journal of Intercultural Relations, 24*, 1-26. doi: 10.1016/S0147-1767(99)00020-6
- Rosenberg, S., Nelson, C., & Vivekananthan, P. S. (1968). A multidimensional approach to the structure of personality impressions. *Journal of Personality and Social Psychology, 9*, 283-294. doi: 10.1037/h0026086
- Rudmin, F. W. (2003). Critical history of the acculturation psychology of assimilation, separation, integration, and marginalization. *Review of General Psychology, 7*, 3-37. doi: 10.1037/1089-2680.7.1.3
- Stephan, W. G., Ybarra, O., & Bachman, G. (1999). Prejudice toward immigrants. *Journal of Applied Social Psychology, 29*, 2221-2237. doi: 10.1111/j.1559-1816.1999.tb00107.x

- Stephan, W. G., Diaz-Loving, R., & Duran, A. (2000). Integrated threat theory and intercultural attitudes Mexico and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 240-249. doi: 10.1177/0022022100031002006
- Tupes, E. R., & Christal, R. (1961). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Technical Report ASD-TR-61-97*. Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force.
- Vala, J. (1978). A criança como símbolo social [The child as a social symbol]. *Análise Psicológica*, 3, 73-80.
- Vala, J., Pereira, C., Costa-Lopes, R., & Deschamps, J-C. (2010). Identidade nacional e atitudes face à imigração [National identity and attitudes towards immigration]. In J. Sobral, J. Vala, & M. V. Cabral (Eds.), *Identidades nacionais, inclusão e exclusão social* (pp. 191-210). Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Van de Vijver, F. J. R., Helms-Lorenz, M., & Feltzer, M. J. A. (1999). Acculturation and cognitive performance of migrant children in the Netherlands. *International Journal of Psychology*, 34, 149-162. doi: 10.1080/002075999399936
- van Oudenhoven, J., Prins, K., & Buunk, B. (1998). Attitudes of minority and majority members towards adaptation of immigrants. *European Journal of Social Psychology*, 28, 995-1013. doi: 10.1002/(SICI)1099-0992(199811)28:6<995::AID-EJSP908>3.0.CO;2-8
- White, G. M. (1980). Conceptual universals in interpersonal language. *American Anthropologist*, 82, 759-781. doi: 10.1525/aa.1980.82.4.02a00030
- Wiggins, J. S. (1979). A psychological taxonomy of trait-descriptive terms: The interpersonal domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 395-412. doi: 10.1037/0022-3514.37.3.395
- Wiggins, J. S. (1991). Agency and communion as conceptual coordinates for the understanding and measurement of interpersonal behavior. In W. Grove, & D. Cicchetti (Eds.), *Thinking clearly about psychology: Essays in honor of Paul Everett Meehl* (pp. 89-113). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Yzerbyt, V. Y., Kervyn, N., & Judd, C. M. (2008). Compensation versus halo: The unique relations between the fundamental dimensions of social judgment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1110-1123. doi: 10.1177/0146167208318602

A PROMESSA PERCEBIDA NO SETOR DO RETALHO - UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE CONTRATO PSICOLÓGICO.

THE PERCEIVED PROMISE IN THE RETAIL SECTOR - A COMPARATIVE STUDY ON THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT.

Luís Miguel Brito Gervásio¹
Maria Margarida Cróca Piteira²

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 25-48

Submitted on December 11th, 2013 | Accepted on October 6th, 2015
Submetido em 11 de Dezembro, 2013 | Aceite em 6 de Outubro, 2015

Resumo

Apresenta-se um estudo comparativo, no setor alimentar, incidindo nas diferenças entre o pequeno e o grande retalho. Partindo da literatura sobre o Contrato Psicológico (Rousseau, 2000; 2008), em contexto de trabalho, definiu-se o objetivo de compreender quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do Contrato Psicológico, entre os colaboradores do grande retalho e os do pequeno retalho. Adotou-se o *Psychological Contract Inventory*, desenvolvido por Rousseau (2008); traduzido e testado para a população de língua portuguesa por Palanteão (2011). O estudo realizou-se numa grande superfície comercial retalhista. A amostra, selecionada por conveniência, é constituída por 73 indivíduos: 37 indivíduos pertencem ao grande retalho; e, 36 pertencem ao pequeno retalho, sendo estes últimos, clientes da superfície comercial em estudo. Seguiu-se uma análise comparativa entre os dois grupos de colaboradores. Os resultados demonstram existir diferenças significativas na percepção dos colaboradores entre os dois sectores em relação aos diferentes tipos de Contrato Psicológico existentes; nomeadamente, nos tipos de contrato relacional e transacional, e nos índices de satisfação. Na sequência destes resultados, evidencia-se uma nova variável a explorar em futuros estudos – a dimensão organizacional – a qual pode condicionar os tipos de Contrato Psicológico, bem como os índices de satisfação dos trabalhadores.

Palavras-chave: contrato psicológico (CP), setor do retalho, práticas de gestão de recursos humanos

Abstract

This article presents a comparative study in the food retail industry and focuses on the differences between large and small retail. Based on the literature of the Psychological Contract (Rousseau, 2000; 2008) at the workplace, the study aimed to comprehend which are the differentiating factors in the (non) compliance of the Psychological Contract between the employees of large and small retail. The questionnaire: *Psychological Inventory Contract*, developed by Rousseau (2008); translated and adapted to the Portuguese-speaking popula-

¹ Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria/Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Portugal.
E-mail: luisgervasio1@hotmail.comv

² SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações - Instituto Superior de Economia e Gestão/ Universidade Técnica de Lisboa, Portugal. E-mail: margarida_piteira@hotmail.com

tion by Palanteão (2011) was adopted. The study was conducted in a large retail sales area, where a convenience sample of 73 individuals was collected: 37 individuals from large retail; and 36 from small retail. The latter were customers of the large retail commercial area in which the study was conducted. Results show significant differences in the employees' perception of the types of Psychological Contract existent between each of the retail sectors, namely, the relational and transitional contract types, and the satisfaction level of the employees. Based on these results, a new variable to explore in future studies on the Psychological Contract has emerged: the organizational dimension, which may determine the types of Psychological Contract, as well as the inherent satisfaction rates.

Keywords: psychological contract, the retail sector, human resources management practices

O conceito Contrato Psicológico (CP) tem sido usado por muitos investigadores organizacionais, com vista ao estudo do comportamento e das atitudes organizacionais. Estes estudos têm focado, maioritariamente, a análise nas suas causas dentro das organizações. Por norma, a sua análise tem sido exclusivamente quantitativa. São vários os estudos empíricos que comprovam o seu impacto em diferentes níveis, a saber: na satisfação dos empregados (Turnley & Feldman, 1999), na implicação organizacional (Coyle-Shapiro, 2002), e/ou na diminuição do empenho dos empregados (Morrison & Robinson, 1997). Outras investigações (Kickul & Lester, 2001; Robinson, 1996) têm-se focado na percepção do empregado e em que medida a entidade patronal viola ou desrespeita o CP. Estes estudos mostraram que a quebra do CP causou uma mudança drástica no comportamento e nas atitudes do trabalhador. Consequentemente, o CP surge como uma ferramenta que possibilita uma maior vinculação afetiva entre trabalhador e organização (c.f. Kidder & Buchholtz, 2002). Estas foram as premissas teóricas na origem do presente problema de investigação, a saber: identificar as percepções do contrato psicológico dos colaboradores no setor do retalho.

Escolheu-se, assim, estudar o CP no setor do retalho alimentar. Esta opção justifica-se por se tratar de um segmento de mercado que é relevante para a economia das regiões. Porém, o mesmo atravessa momentos difíceis, resultante da generalizada crise socioeconómica que o país enfrenta. Adicionalmente, crê-se que as problemáticas inerentes ao CP e a ligação das pessoas-organizações-pessoas, em contexto de trabalho, são ainda mais críticas, sendo premente investigá-las. Estudos neste domínio podem ajudar à (re)definição estratégica das empresas, bem como a uma otimização de práticas de gestão de recursos humanos, mais ajustadas a estas novas dinâmicas sócio-relacionais.

Entenda-se o retalho como um setor que tem por finalidade a venda de produtos ou serviços aos consumidores, estabelecendo uma ligação entre os grossistas ou fabricante e aqueles; constituindo-se como área indispensável a uma sociedade em equilíbrio. Sem uma intermediação adequada, fica muitas vezes em causa o êxito de determinado produto ou campanha, influenciando o preço dos produtos e o seu valor aos possíveis compradores. O sucesso de um pequeno ou grande retalhista depende, essencialmente, da forma como consegue focar as necessidades e satisfação do seu mercado alvo, igualando ou batendo a concorrência. As diferenças essenciais (e vantagens) entre o pequeno retalho e a grande distribuição, segundo Rousseau (1997), baseiam-se essencialmente no número de funcionários e no tipo de clientes, a que cada um se destina. O grande retalho, é caracterizado por ter maior variedade de produtos, desenvolver mais campa-

nhas promocionais, ter horários mais amplos e uma assistência melhor e mais especializada. De forma a potenciar as vendas e a contribuir para uma maior motivação do pessoal, também neste, a formação – quer inicial, quer contínua –, é muito importante; até porque o mercado exige disponibilidade para as constantes mudanças, contemplando consumidores mais exigentes.

Como já referido, este setor passa por dificuldades (mais o pequeno retalho que o grande), quer quanto à sua capacidade de crescimento e manutenção das margens de lucro, quer quanto à sua resistência perante o aumento da concorrência (Rousseau, 1997). Aliado a estes fatores, temos o abrandamento do crescimento da população, os consumidores mais exigentes, o aumento da regulamentação e a carga fiscal; e, sobretudo a retração ao consumo pelas dificuldades que o país e as famílias atravessam. O saber adaptar-se às novas exigências é essencial em todos os setores de atividade; e, em grandes ou pequenas empresas (Ferreira, 2008; Silva, 2013). Porém, o grande retalho e o pequeno retalho podem considerar-se complementares. Servindo múltiplas necessidades, e sendo uns mais afetados do que outros, terão, no entanto, sempre os consumidores como o centro da sua atividade. Não obstante, e visto ser uma área de grande relevo, são ainda poucos os trabalhos académicos que abordam a questão, sendo imperioso estudos neste domínio.

Por outro lado, e com o aumento da concorrência e da competitividade, as empresas começaram a ser mais criteriosas na seleção e no recrutamento do pessoal, procurando estratégias que conseguissem gerar nos seus colaboradores sentimentos de confiança, lealdade, e comprometimento, ou seja, a maturação do Contrato Psicológico. Por exemplo, Sílvia Nunes (2011), *executive manager* da consultora *Page Portugal*, num estudo sobre a empregabilidade, defende que o grande retalho é um dos setores onde, apesar do desemprego em Portugal passar por uma das maiores crises de sempre, continua a recrutar pessoal qualificado. A autora advoga, assim, que o grande retalho é um setor aliciante devido à multiplicidade de funções que oferece, registando uma das profissões com maiores índices de progressão na carreira.

A importância e o crescimento do grande retalho na sociedade também são traduzidos em números pela Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (APED, 2013). A APED é uma associação de âmbito nacional, que engloba as empresas que desenvolvem uma atividade retalhista alimentar e/ou não alimentar de venda de produtos de grande consumo, sendo neste domínio, o grande retalho classificado como um potencial empregador em Portugal. De acordo com a APED o grande retalho tem tido um aumento significativo na criação de emprego, tendo sido criados mais 37,1 mil novos postos de trabalho entre 2005 e 2010.

Por sua vez, nos últimos anos, o pequeno retalho tem sobrevivido com alguma dificuldade, por duas razões: devido à recente crise económica e à concorrência exercida pelas grandes superfícies de retalho. Tradicionalmente nas empresas do pequeno retalho, por serem marcadamente de tipo familiar, os seus empregados apostavam a sua carreira ali (assumindo o negócio da família); enquanto no grande retalho era usual e, ao contrário dos dias de hoje, haver uma constante mudança (Silva, 2013). Esta ideia é defendida por José António Silva, dirigente da Confederação do Comércio de Portugal (CCP) que, aponta a crise como fator que levou ao encerramento de treze mil mercearias nos últimos dez anos (Silva, 2013). O dirigente da CCP considera, assim, inevitável tomar medidas, visto a situação ser alarmante no atual contexto; não só pela quota de mercado, mas também porque o comércio tradicional alimentar representa 55% do emprego no retalho tradicional (Silva, 2013). Há algum tempo esta mudança era sustentada por modelos que explicavam o comportamento entre o empregado e a entidade empregadora.

Devido a às constantes mudanças, estes modelos perderam consistência para os dias de hoje (Ferreira, 2008).

Tendo em conta que as pequenas superfícies comerciais se abastecem nas empresas de grande retalho, é premente fazer a comparação em como se manifesta o Contrato Psicológico num setor que contempla duas realidades com dimensões e características distintas. Neste enquadramento, o principal objetivo da presente investigação é compreender: *Quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande retalho e os colaboradores do pequeno retalho?* Consequentemente, e de acordo com a problemática apresentada, procurou-se comparar o grande com o pequeno retalho nas possíveis formas assumidas pelo CP, recorrendo-se ao instrumento desenvolvido por Rousseau (2008).

Contrato Psicológico: Pertinência Teórica

Desde a década de 60 que o CP tem sido alvo de investigação; mas foi, apenas, na década de 90 que obteve o seu maior desenvolvimento (Rousseau, Hui, & Lee, 2004). Já em 1960, Argyris o definiu, como tendo o objetivo de explicar as relações existentes entre os empregadores e seus empregados. Para este autor, essa relação regia-se por regras implícitas, de obrigações morais e expectativas que uma parte depositava na outra e vice-versa. Durante a década de 60, não houve grande mudança no entendimento do assunto. Levinson, Price, Munden, Mandl, e Solley (1962) e Schein (1965) afirmavam a existência de um compromisso de caráter psicológico entre as partes, não escrito e presente numa relação de trabalho. Dunahee e Wangler (1974) explicam que os contratos psicológicos surgem logo na altura da pré-negociação de emprego, quando o empregado adquire a primeira noção da realidade da empresa que o recruta. Esta troca de mensagens entre o empregado e os agentes organizacionais permite ao empregado criar rapidamente uma percepção e uma expectativa sobre a relação futura. De acordo com os autores anteriores, Schein (1982) acrescenta que o CP era o principal centro de comunhão entre todos os membros da organização, em todos os momentos, uma vez que atuava sobre as expectativas de todos. Ashford e Cummings (1983) dizem que o CP pode ser interpretado como um conjunto de linhas orientadoras, nas quais os empregados procuram um acordo com a organização, e que os estimulam a cumprir com o já delineado. Para o efeito, o empregado, quando acolhido dentro da organização, procura constantemente informações que o ajudem a estabelecer este princípio.

Foi a partir da década de 90 que Rousseau (1995; 1998) passou a explicar a interferência que tal contrato exercia sobre a forma como o empregado se relacionava com a sua organização. Para a autora, existe um acordo moral entre trabalhador e organização que, embora não palpável, se traduz num compromisso entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, - sendo definido como um “tipo de contrato promissório” (Rousseau & Parks, 1993). Este tipo de “contrato promissório” seria muito benéfico para as organizações. Assim, Kissler (1994) é da opinião que as organizações que atribuíssem importância ao CP no relacionamento com os seus funcionários, saíram beneficiadas e ganhariam uma vantagem competitiva sobre a concorrência, dada a sua importância.

De encontro com Rousseau (2000), também Conway e Briner (2005) defendem que o que confere o caráter “psicológico” em detrimento do “legal” é que esta obrigação de trocas, entre os empregados e entidade patronal, se baseia nas percepções que cada uma das partes adota em relação à outra. Para além do contrato legal e formal, que estabelece os direitos e deveres, explicitamente identificados, este tipo de contrato está regulado por questões de outra natureza; em que a

troca de experiências é subjetiva e individual nesta relação (Castanheira & Caetano, 1999), sendo condicionada por fatores sociológicos (Thomas & Ravlin, 2003). Segundo Schein (cit. in Torres, 2008) este tipo de contrato não é mais que uma negociação permanente entre trabalhador e empresa, que se constrói no dia-a-dia, com base nas experiências que o trabalhador vai vivendo na instituição. O CP desempenhava assim um papel essencial no sucesso das empresas, na medida que era responsável por quatro funções importantes, a saber: i) a redução da insegurança por parte do trabalhador; ii) a formatação do comportamento do empregado face à organização; iii) a comparação dos seus direitos e dos seus deveres dentro da sua empresa; e, iv) a atribuição ao empregado da sensação de influência na organização, como parte integrante da mesma. Resumindo, a tabela 1 apresenta as principais definições de CP, elencadas pela literatura ao longo dos tempos.

Tabela 1

Perspetiva histórica do conceito Contrato Psicológico

Data	Definição de Contrato Psicológico	Referências
1960	Os empregados trabalham sobre uma liderança forte, limitando-se a cumprir regras implícitas.	Aygyris (1960)
1974	Acordo psicológico entre ambas as partes. Refere as expectativas do empregado em relação à organização, e vice-versa.	Dunahee e Wangler (1974)
1995	Acordo entre ambos e que vai muito além do pré-estabelecido e do escrito, sendo definido com um "tipo de contrato promissório".	Rousseau (1995)
1996	Percepção dos empregados sobre os seus compromissos perante a organização e vice-versa.	Robinson (1996)
2002	Um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações. Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas.	Kidder e Buchholtz (2002)

Na sequência da definição de CP, apresentam-se, em seguida, os tipos de CP identificados pela literatura.

Tipos de contrato psicológico.

Anderson e Schalk (1998), e Rousseau (2000) afirmam, contrariando Robinson e Morrison (1995), que embora o CP seja individual, este pode ser classificado de várias maneiras, resultantes do cruzamento de duas dimensões: i) o nível de desempenho, que originam os objetivos que a organização espera do empregado; e, ii) a duração do contrato formal do emprego.

Inicialmente, Rousseau (2000) uniformizou esta categorização em apenas duas dimensões: o CP transaccional e o relacional. O contrato transaccional caracteriza o tipo de contrato de curta duração, com foco no desempenho, onde a troca de benefícios e a duração da relação empregado-empresa se prende predominantemente por fatores económicos. Neste tipo de acordo, valores como a confiança e a implicação são geralmente deixados fora do contrato. O empregado no contrato transaccional, geralmente, tem as suas funções bem definidas e especificadas, logo desde o início do contrato, sem que para isso tenha que manter a lealdade ou compromisso para o futuro. O comportamento da organização, face a este contrato, baseia-se no facto de esta não estar obrigada a comprometer-se com futuros (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2005).

Por sua vez, o contrato relacional nasce da criação de laços entre o empregado e a entidade patronal. Geram-se, assim, sentimentos e emoções de confiança satisfatória para ambas as partes, integrando benefícios monetários e não monetários (Millward & Hopkins, 1998), e ocorrendo quando o indivíduo é elemento ativo da organização. Este tipo de CP é caracterizado pela sua duração longa. Espera-se do empregado, lealdade, respeito e fidelidade à organização, em troca desta assegurar segurança e bem-estar; e, uma remuneração justa de acordo com o desempenho (Castanheira & Caetano, 1999). Verificam-se, assim, duas componentes fundamentais no seu conteúdo: i) a estabilidade, na medida em que o empregado é obrigado a permanecer na empresa durante um período longo, e o empregador a oferecer boas condições de trabalho; e, ii) a lealdade, na medida em que o trabalhador é obrigado a zelar pelas necessidades da organização, enquanto o empregador proporciona bem-estar ao empregado (Rousseau, 2000).

Relativamente ao contrato equilibrado, este resulta da combinação de algumas características do contrato relacional, como o empenho, a lealdade, o reconhecimento e a identificação com a organização; e com outras dimensões do contrato transacional, como os benefícios em troca do desempenho e a sua performance (Castanheira & Caetano, 1999). Estes benefícios dependem da *performance* do trabalhador em prol da organização (Rousseau, 2000). Segundo Cunha *et al.* (2005), a empresa é responsável por fomentar a empregabilidade e o desenvolvimento ao empregado através de formações que o façam melhorar as suas capacidades.

Por fim, o contrato transicional, que tal como o nome indica, reflete um período de transição e que não condiz com o previamente fixado (Rousseau, 2000). Segundo Cunha *et al.* (2005), este contrato decorre num cenário de desconfiança mútua, de incerteza quanto ao futuro no que concerne à relação laboral empregado-empregador, e do enfraquecimento das expectativas. O empregador com base nesta desconfiança, não passa toda a informação que devia passar aos seus colaboradores, enquanto que o trabalhador opera na incerteza quanto às suas obrigações para com a empresa.

Esta tipologia, atribuída a Rousseau (1995), ficou conhecida como o modelo 2x2, cruzando as dimensões tempo (curto e longo prazo) com as dimensões desempenho (específico e não específico); originando, assim, quatro categorias de contrato (ilustradas na tabela 2).

Tabela 2

Tipos de contrato: Modelo 2X2

Duração	Desempenho	
	Especificado	Não especificado
Curto Prazo	Transacional	Transicional
Longo Prazo	Equilibrado	Relacionado

Nota: Adaptado de Rousseau, 1995

Como levantado pelo modelo anterior, nem sempre as relações entre empregados-empregadores são estáveis. Mudam ao longo do tempo, incorrendo, muitas vezes no incumprimento do contrato psicológico. É este tópico que a seção seguinte discute.

Características do contrato psicológico.

Segundo Rousseau (1989), as percepções são parte fundamental do CP; sendo condicionadas por três características distintas, e que não podem ser dissociadas (Rousseau, 1990), designadamente: posicionais, estruturais da organização e pessoais. Quanto às características posicionais estas referem-se à identificação dos colaboradores com a sua empresa, incutindo responsabilidades, funções e objetivos inerentes ao seu posto de trabalho. Relativamente às características estruturais da organização, esta implica uma perspetiva acerca da perceção de justiça, ética e moral. Têm um papel fundamental, pois segundo Schneider, Gunnarson, e Niles-Jolly (1994) são responsáveis pela criação de um ambiente de equidade, de justiça e reconhecimento; o que conduz a uma maior capacidade de retenção dos empregados na empresa. Por fim, as características pessoais, que estão relacionadas com a satisfação profissional do empregado, com os seus objetivos e com as condicionantes demográficas. Neste grupo, salientam-se como variáveis o sexo, a idade, a formação, o tempo de experiência e o posto que se ocupa, as quais exercem bastante influência na perceção do CP.

Como já referido anteriormente, o CP é um processo que não é estático, é dinâmico. Para explicar esta dinâmica Schein (1982), argumenta que quando as necessidades dos indivíduos e as condicionantes externas se alteram, as expectativas e a perceção das promessas implícitas que compõe o CP também se alteram, sendo o tempo o fator mais importante do CP (Rousseau, 1995). Esta teoria foi sustentada nos estudos de Robinson, Kraatz, e Rousseau (1994), sendo que o contrato se altera em função do tempo e à medida que as necessidades dos empregados e das organizações mudam. O contexto em que estas ocorrem revela-se determinante. O indivíduo ao socializar-se com a organização torna-se mais valioso para a empresa, ganhando rotinas e vivendo a sua cultura, tornando o seu esforço menor para atingir um bom desempenho profissional. Consequentemente, a sua perceção sobre os termos do contrato é alterada (Schalk & Freese, 1997). Para explicar toda esta dinâmica a que o CP é submetido, Schalk e Roe (2007) construíram um modelo que explica que o empregado, através da sua perceção, avalia a organização e compara-a com o comportamento expectável com base no CP, e na relação estabelecida entre este e a organização. Os mesmos autores, nas suas conclusões, apontaram três tipos de padrões nas variações de comportamento, e que iriam ser responsáveis pela alteração dos contratos. Assim, as variações comportamentais que ocorressem dentro dos limites não iriam provocar alterações no contrato.

Schalk e Roe (2007) também identificaram o padrão de equilíbrio, que consiste na alteração do comportamento do indivíduo em prol da alteração do comportamento da organização. Ou seja, uma variação do comportamento da organização com desvio positivo, iria provocar uma alteração positiva no comportamento deste; sendo que, com variação de desvio negativo iria provocar uma alteração negativa no seu comportamento. Por sua vez, se o comportamento verificado por uma das partes exceder ou atingir os limites do razoável, são expectáveis consequências. Neste caso, o contrato sofre alterações passíveis de serem reconsideradas pelos indivíduos, o que pode provocar uma diminuição do empenho e da motivação do trabalhador. Esta reconsideração, segundo os mesmos autores, denomina-se de revisão. Pode acontecer que o contrato sofra alterações profundas, fruto de ultrapassar os limites da tolerância, e rompendo-se mesmo com o contrato. Este rompimento é conhecido pelo abandono da organização. Quando os contratos não ultrapassam os limites de aceitação, os níveis de empenhamento não sofrem alterações, até que surja alguma promessa implícita que o empregado obtenha da sua entidade

patronal, que faça com que as suas expectativas aumentem, dando origem a uma revisão de contrato. Para O'Leary-Kelly e Schenk (2000), existem duas causas que ajudam a explicar o desenvolvimento do CP: estas dividem-se em causas individuais internas e as causas externas. As causas internas referem-se ao teor das expectativas que os empregados adquirem, desde o seu acolhimento na organização. Estas causas estão relacionadas, principalmente, com fatores económicos ou de sensação de progressão na carreira, assim como participação como elemento ativo na organização. Relativamente às causas externas, estas são de uma importância extrema, na medida em que o emprego percepciona a sua chefia direta como principal responsável pela manutenção do contrato. A chefia tem um papel determinante, uma vez que é responsável por tratar todos os empregados com equidade e com justiça, ajudando assim cada empregado no seu processo de socialização.

Sutton (1990), por sua vez, defende que todos os empregados ao longo da sua permanência na empresa passam por momentos de tensão e ansiedade, alterando o contrato em duas variantes: i) para quadros mais baixos porque temem perder o seu emprego; e, ii) para quadros mais elevados, onde a ansiedade e a tensão sobem quando é preciso tomar decisões de grande importância. O CP funciona, assim, como meio regulador, ou seja, os empregados conseguem gerar uma situação de previsão e controlo. Devido às constantes alterações que o CP vai sofrendo, fruto dos eventos organizacionais, Rousseau (1995) enumerou algumas condições para que esta mudança seja bem-sucedida, tais como: i) Sensibilização aos trabalhadores para as necessidades de mudança; ii) Disponibilização de informações provenientes do exterior; iii) Indicação de elementos da própria empresa para a criação de equipas responsáveis pela mudança; iv) Eliminação de rumores, mal-entendidos e especulações; e, v) Criação de novos projetos realizáveis a curto-prazo.

Os estudos sobre o conteúdo do CP têm conduzido ao interesse de uma outra variável que não pode ser descurada: o seu cumprimento. Lester, Kickul, e Bergmann (2007), defendem que as organizações que cumpram com o CP, ou seja, ofereçam aos trabalhadores aquilo que eles acreditam estar acordado, estão a informar os mesmos que estes são parte fundamental da empresa, e que esta não os pode perder; fazendo com que se sintam respeitados dentro da organização. O cumprimento do CP tem sido uma variável importante para explicar as atitudes dos empregados, uma vez que estes se mantêm crenes que a entidade patronal cumpre com as promessas que lhes foram feitas. O não cumprimento destas promessas traz consigo emoções negativas e o desejo de quebra da relação (Conway & Briner, 2005).

Uma das causas que o não cumprimento das promessas provoca é a diminuição da satisfação dos colaboradores. Entende-se por satisfação uma variável atitudinal, que reflete o estado de espírito e a predisposição que o colaborador sente face ao seu posto de trabalho (Mowday *et al.*, cit in Knights & Kennedy, 2005). O cumprimento do CP tem, também, uma importante função na intenção de permanência do empregado. Meyer e Allen (1991) apresentam uma abordagem com três dimensões vitais, neste tópico, a saber: a afetiva, a de continuidade e a normativa.

A componente afetiva refere-se ao lado emocional do indivíduo, ao seu envolvimento, e à sua identificação com os valores da organização. A componente de continuidade diz respeito à intenção do indivíduo em permanecer na organização por necessidade. Para finalizar, a componente normativa remete para o sentimento do empregado em permanecer na organização. Robinson (1996) mostra nos seus estudos que o cumprimento do CP, por parte da organização, é a causadora do cumprimento do CP pelo empregado. Quanto mais o empregado se der conta

desse cumprimento maior será o cumprimento do seu contrato, sentindo-se assim, na obrigação (e no dever), de ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos. Este sentimento de compromisso para com a organização conduz a que o empregado se sinta mais motivado (Meyer *et al.*, 2004). De forma inversa, o incumprimento do contrato provoca nos empregados a perda de confiança, e uma diminuição de satisfação e empenho do indivíduo para com a organização (Coyle-Shapiro, 2002). Quando o trabalhador percebe que os conteúdos do CP não foram cumpridos, vai originar mudanças no seu comportamento, daí ser importante abordar essa percepção de violação do contrato (Morrison & Robinson, 1997). Morrison e Robinson (1997) destacam duas condições que levam à percepção do não incumprimento de uma promessa: a renegação e a incongruência.

Quanto à renegação, a empresa quebra conscientemente a promessa que fez. Esta quebra pode acontecer por motivos de falta de vontade, má-fé, relutância, perda de confiança no trabalhador; ou, por outro lado, acontecer por motivos que a empresa não pode mesmo cumprir a promessa, por exemplo, por motivos de incapacidade financeira. Relativamente à condição de incongruência, esta acontece pela falta de concordância sobre os temas do conteúdo do CP entre a entidade patronal e o empregado. Ainda segundo Morrison e Robinson (1997), a crise económica, as mudanças legislativas, os *layoffs*, ou as mudanças organizacionais geram uma incerteza nos colaboradores se o seu CP vai ser mantido, o que leva a um aumento de ansiedade. Esta ansiedade faz com que os empregados fiquem mais desconfiados e atentos, procurando informações no exterior, o que pode levar à descoberta do incumprimento das promessas. Rousseau (1989) afirma que esta percepção trará consigo sentimentos de traição, raiva, ressentimento, injustiça. Assim, pode concluir-se que a violação do CP resulta numa mistura de sentimentos negativos, inerentes às suas expectativas que saíram frustradas (Morrison & Robinson, 1997).

Estudos do Contrato Psicológico em Portugal

Da investigação sobre o CP em Portugal, apontam-se os trabalhos emblemáticos de Chambel e Castanheira (2006), e Chambel e Alcover (2011). No estudo transversal de Chambel e Alcover (2011) sobre o CP de colaboradores numa empresa de *call-center*, é evidenciado como o CP é influenciado pelas condições de trabalho, pelo status das organizações e pelo local de trabalho. Nesta investigação participaram 363 trabalhadores, sendo aceites 263 questionários, sendo que 208 eram trabalhadores em regime permanente e 55 em regime temporário. Para este estudo foi usada a escala de Millward e Hopkins (1998), traduzida para português noutras investigações (Chambel & Castanheira, 2006). Chambel e Alcover (2011) conseguiram, assim, observar que trabalhadores temporários assumiam um contrato transacional, enquanto que trabalhadores permanentes assumiam um contrato relacional. Outro fator, que Chambel e Alcover (2011) salientaram, foi que os trabalhadores temporários assumiam um contrato transacional, devido ao fato de não terem tantos benefícios, formação e oportunidades de carreira.

No estudo de Chambel e Sousa (2007) foi proposto analisar a aceitação da mudança, no setor de saúde, por parte de enfermeiros. As autoras procuraram integrar a perspetiva que considera a rutura no cumprimento das obrigações para aceitar a mudança. Esta análise foi feita a 467 enfermeiros de hospitais da zona de Lisboa, e visou obter a percepção de violação do CP, na sequência da Direção de Recursos Humanos ter implementado mudanças. Uma das hipóteses levantadas neste estudo foi: “A percepção por parte dos enfermeiros de que o hospital cumpriu com as suas obrigações modera a relação entre as razões da mudança comunicadas e a sua

aceitação, de tal modo que as razões da mudança comunicadas são mais aceites quando os enfermeiros consideram que o hospital está a cumprir com as suas obrigações relacionais e balanceadas” (Chambel & Sousa, 2007, p.7).

Inicialmente Chambel e Sousa (2007) usaram a técnica da entrevista a enfermeiros diretores, com o intuito de identificarem as principais razões desta mudança, distinguindo a mudança comunicada e a mudança não comunicada. Foram posteriormente criadas escalas para medir as razões da mudança e o cumprimento do CP. As autoras conseguiram mostrar que o cumprimento das obrigações relacionais tem um papel ativo na aceitação da mudança; relacionando, assim, a confiança que os enfermeiros têm nos seus superiores como base para o estabelecimento do CP entre enfermeiro e hospital. Concluindo, as autoras argumentam, ainda, que, quando o hospital cumpria com os seus deveres (estabilidade, segurança e bem-estar), os níveis de confiança dos empregados aumentavam, estabelecendo assim um CP relacional.

Assumindo como inspiração estes estudos, o presente trabalho apresenta um conjunto de hipóteses, que se passam a descrever.

O Corpus das Hipóteses

A mudança nas organizações foi, durante algum tempo, explicada na literatura por modelos que focavam o comportamento entre o empregado-entidade empregadora. No entanto, as galopantes mudanças globais fizeram emergir novos modelos relacionais, e a tradicional explicação desta problemática perdeu consistência nos dias de hoje. Face a este fenómeno, tornam-se prementes investigações sobre o CP nos colaboradores de retalho (grande e pequeno), de forma a compreender-se como a relação entre empregado-entidade patronal se tem vindo a desenvolver.

Assumindo como base teórica de inspiração os trabalhos de Rousseau (2008), Machava (2010) e Palanteão (2011) onde foi demonstrada a relação entre a vivência de um empregado numa organização e o tipo de CP a que este está submetido, foram construídas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: *O setor do retalho de grande dimensão diferencia-se do grupo retalhista de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo relacional no setor do grande retalho, definido pela lealdade e estabilidade relacional entre as partes (empregado-entidade empregadora).*

Por outro lado, a crise que o pequeno retalho enfrenta, leva a que haja constante rotatividade do seu pessoal. Esta crise e esta rotatividade levam a que as empresas tenham algumas desconfianças em relação ao novo colaborador, reforçadas pelos salários baixos (segundo dados da APED, 2013). O trabalhador cria fracas expectativas em relação ao seu futuro na empresa. Perante estas evidências empíricas, surge a segunda hipótese. **Hipótese 2:** *O setor do grande retalho diferencia-se do retalho de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo transicional no sector do pequeno retalho.*

Para Guest e colaboradores (cit. in Armstrong, 2003), o foco na segurança, formação e desenvolvimento de progressão na carreira são fatores que contribuem para um CP positivo. Quando o trabalhador vive uma situação de insegurança, sente-se frustrado por sentir o seu emprego em risco (Grant & Ashford, 2008). Knights e Kennedy (2005) defendem que a segurança é uma das causas da satisfação.

Em Portugal, no setor do retalho, a APED (2013) apresenta dados que ajudam a compreender esta variável. Dois dos fatores que demonstram a segurança e estabilidade no emprego

é o nível de antiguidade na organização, onde 59% dos colaboradores das empresas de retalho alimentar trabalham na mesma empresa há mais de 2 anos, apenas 30% trabalham na empresa há menos de 1 ano; e, 38% trabalham na mesma empresa há mais de 5 anos. Os motivos de saída dos colaboradores do grande retalho são, em grande parte (73%), por iniciativa do trabalhador. É, assim, notório que as empresas de grande retalho queiram apostar na continuidade do trabalhador, visto que quando ocorre a saída do trabalhador, 73% é por vontade própria do trabalhador, sendo que apenas 1% é por despedimento, 5% por iniciativa da empresa e 19% por mútuo acordo.

Tendo em conta que a literatura refere que a relação *segurança-satisfação* é importante para a compreensão do CP; e, sendo a mesma corroborada pelas evidências empíricas demonstradas pela APED (2013), emerge a terceira hipótese de estudo.

Hipótese 3: *Os colaboradores da organização de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões.*

Método

Participantes

A amostra é constituída por 73 pessoas (37 pessoas no grande retalho e 36 pessoas no pequeno retalho. O género masculino é maioritário em relação ao feminino, tanto no grande (75,7% masculino) como no pequeno retalho (72,2% masculino). As faixas etárias predominantes situam-se entre 31-40 anos no grande retalho (48,6%), e entre os 22-30 anos (36,1%) no pequeno retalho. As habilitações literárias dos colaboradores são, na sua maioria, o ensino secundário, em ambos os setores. A antiguidade na empresa ronda os 5 e 10 anos (54,1%) no grande retalho, e os 1 e 3 anos no pequeno retalho (38,9%). O salário predominante situa-se entre os 550 € – 700 € em ambos os setores.

Instrumentos

Para este estudo foi selecionado o questionário *Psychological Contract Inventory* de Rousseau (2008). O instrumento está dividido em cinco seções, tendo por objetivo a medição dos quatro tipos de contrato, a segurança dos empregados e o seu índice de satisfação. Este questionário foi aplicado em vários trabalhos, tendo sido já comprovada a sua validação. Machava (2010), por exemplo, utilizou-o numa versão reduzida na sua investigação na EDM (Eletricidade de Moçambique), onde procurou medir as percepções dos empregados sobre as obrigações da EDM para com estes, e os compromissos dos empregados para com a EDM. Neste estudo foram validados 47 questionários. Embora o seu trabalho tenha sido realizado em Moçambique, acredita-se que este instrumento esteja adaptado à realidade portuguesa, pois refere-se a percepções humanas e não a algo em que o país ou o setor interfiram. Posteriormente, Palanteão (2011) usou este questionário na íntegra, traduzindo-o para português, numa investigação sobre a autarquia da administração pública brasileira, onde obteve 300 questionários válidos, com o intuito de medir a relação entre os quatro tipos de CP e o comprometimento organizacional. A sua tradução foi a adotada neste estudo. Nestas análises verificou-se uma boa consistência interna (alfa de Cronbach de $\alpha = .88$), valor próximo do original. Relativamente à escala, utilizou-se a escala de Likert, a mesma que Palanteão (2011) utilizou e que contempla cinco opções de resposta, designadamente: 1- *Não em absoluto*; 2- *Fracamente*; 3- *Um pouco*; 4- *Moderadamente*; 5- *Muito Forte*.

Optou-se inicialmente pela realização de um pré-teste com o intuito de verificar o questionário. O pré-teste foi aplicado num supermercado de pequena dimensão. Foram entregues dez questionários, num universo de trinta e cinco pessoas. Os colaboradores deste supermercado foram excluídos da amostra final, funcionando apenas como elemento para realizar o pré-teste. As dez pessoas acharam o questionário perceptível e afirmaram entender bem a escala.

Relativamente ao questionário de Rousseau (2008), este visa medir as dimensões dos quatro tipos de contratos, para que seja possível identificar qual o tipo de contrato que a população do estudo está sujeita. O instrumento está operacionalizado na tabela 3, assim como a consistência interna das dimensões.

Através do *Alpha de Cronbach* é possível verificar a consistência interna das medidas utilizadas. Este modelo estatístico encontra-se disponível no SPSS, e baseia-se na relação inter-item, ou seja nas dimensões relacionadas entre si. Pestana e Gageiro (2003) classificaram o *Alpha de Cronbach*, de acordo com o seu valor: .60 – Valores Inaceitáveis; .60-.70 – Valores Aceitáveis; .70-.80 – Valores Moderados; .80-.90 – Valores Bons; .90-1 – Valores Muito Bons. Como é possível observar, todas as dimensões da escala utilizadas apresentam uma boa consistência interna.

Tabela 3

Dimensões do Construto Contrato Psicológico – Psychological Contract Inventory de Rousseau

Construto	Dimensões	Variáveis	Alfa de Cronbach
Perceção do Contrato Psicológico			
Transacional	Curto Prazo para o Funcionário	A1; A2;A3;A4	.87
	Limitações para o Funcionário	A9;A10;A11;A12	.96
	Limitações para o Empregador	B5;B6;B7;B8	.92
Relacional	Lealdade do Funcionário	A5;A6;A7;A8	.93
	Estabilidade para o Funcionário	A25;A26;A27;A28	.95
	Lealdade do Empregador	B1;B2;B3;B4	.95
Equilibrado	Empregabilidade para o Funcionário	A21;A22;A23;A24	.91
	Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	A13;A14;A15;A16	.94
	Desenvolvimento por parte dos Funcionários	A17;A18;A19;A20	.93
	Empregabilidade pelo Empregador	B17;B18;B19;B20	.90
	Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	B9;B10;B11;B12	.90
	Desenvolvimento pelo Empregador	B13;B14;B15;B16	.97
Transitório	Falta de Confiança	C1;C2;C3;C4	.91
	Incerteza	C5;C6;C7;C8	.95
	Desgaste	C9;C10;C11;C12	.91
Outras Dimensões	Justiça Percebida dos Empregados	D1;D2	.93
	Justiça Percebida dos Empregadores	D1;D2	.91
	Satisfação	SAT1	-

Nota: Adaptado de Rousseau, 2008

Procedimento

Este estudo realizou-se numa grande superfície comercial retalhista, no distrito de Leiria, que, por questões de confidencialidade e anonimato, se designou por *Dispensa XL*. Os seus colaboradores representam os empregados do grande retalho. Para a comparação com o pequeno retalho, foram entregues os questionários aos empregados do pequeno comércio que realizam as suas habituais compras na grande superfície retalhista.

Foram garantidos todos os direitos e respetiva confidencialidade referentes aos participantes do estudo. Neste sentido, optou-se por entregar os questionários na Direção de Recursos Humanos da empresa *Dispensa XL*, a qual se encarregou de os distribuir, em mão, aos 43 colaboradores. Destes 43, excluíram-se o Diretor de Loja e o Chefe Operacional, entendendo-se que os seus elevados *status* não interessariam para o estudo, uma vez que o foco da investigação eram os empregados funcionais (ficando um total de 41 empregados).

Para circunscrever o grupo do pequeno retalho, solicitou-se a lista dos 98 clientes retalhistas vinculados à *Dispensa XL*. Conseguiu-se isolar os 40 melhores clientes de retalho daquela loja. Interessou serem os melhores porque, à priori, teriam um maior número de empregados; e, os quais apresentariam uma maior relação com a entidade patronal. Este outro grupo (empregados de outrem no pequeno retalho) é constituído pelos clientes da grande superfície, sendo pessoas que vão, geralmente, todos os dias à loja *Dispensa XL* abastecer-se; visto o negócio do retalho ser um setor muito dinâmico, a nível de vendas.

No questionário referiu-se a importância da pesquisa, de modo a que cada participante, de forma autónoma e confidencial, entendesse que as suas respostas iam ser úteis no desenvolvimento do estudo.

Identificada a população do estudo, que serviu como grupo de comparação com a empresa *Dispensa XL*, procedeu-se à entrega do questionário. Assim, quando presentes nas caixas para fazer o pagamento foi-lhes entregue o questionário. Alguns responderam na hora, outros levaram e devolveram no dia seguinte. A recolha de dados nos dois grupos ocorreu em 3 dias. A amostra do presente estudo foi constituída intencionalmente, de acordo com os dados disponíveis sobre o total da população, e de modo a atingir os objetivos propostos. Por fim, as empresas foram informadas sobre o uso dos dados recolhidos, sendo solicitado o seu consentimento para as finalidades didática e académica, sob a forma de relatórios e publicações.

Resultados

Dimensões do Contrato Psicológico

Uma vez que os dados seguiram uma distribuição normal optou-se por analisar a variância de resultados, em cada dimensão do CP (transacional, relacional, equilibrado, transitório), em função do tipo de retalho e da variável satisfação, através do *Test t* de Student. A homogeneidade das variâncias foi garantida através do teste que antecede o *Test t* – O *Teste de Levene*.

Tabela 4

Medidas descritivas - Média (M), Desvio Padrão (SD) e resultados de comparação entre grande e pequeno retalho do t-Teste para os construtos: Transacional, Relacional, Equilibrado, Transitório e Satisfação.

		n	M	DP	Teste t (gl=71)	p
Construto Transacional	Grande retalho	37	2.46	.90	-2.42	.018
	Pequeno retalho	36	2.90	.06		
A. Curto Prazo para o Funcionário	Grande retalho	37	2.62	1.24	-3.19	.002
	Pequeno retalho	36	3.47	1		
A. Limitações para o Funcionário	Grande retalho	37	2.34	1.12	-0.66	.051
	Pequeno retalho	36	2.51	1.08		
B. Limitações para o Empregador	Grande retalho	37	2.42	.89	-1.53	.130
	Pequeno retalho	36	2.72	.76		
		n	M	DP	Teste t (gl=71)	p
Construto Relacional	Grande Retalho	37	3.43	.87	1.83	.070
	Pequeno Retalho	36	3.06	.83		
A. Lealdade do Funcionário	Grande retalho	37	3.99	1.00	2.71	.008
	Grande Retalho	36	3.40	.85		
A. Estabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	3.53	1.14	3.24	.002
	Pequeno Retalho	36	2.65	1.18		
B. Lealdade do Empregador	Grande Retalho	37	2.76	.79	-1.92	.059
	Pequeno Retalho	36	3.13	.86		
		n	M	DP	Teste t (gl=71)	p
Construto Equilibrado	Grande Retalho	37	3.19	.56	1.02	.309
	Pequeno Retalho	36	3.06			
A. Empregabilidade para o Funcionário	Grande Retalho	37	2.91	.68	-2.75	.008
	Pequeno Retalho	36	3.44	.96		
A. Suporte ao Desenvolvimento pelo Funcionário	Grande Retalho	37	3.53	.7	1.27	.208
	Pequeno Retalho	36	3.33	.69		
A. Desenvolvimento por parte dos Funcionários	Grande Retalho	37	3.32	.75	.37	.714
	Pequeno Retalho	36	3.26	.82		
B. Empregabilidade pelo Empregador	Grande Retalho	37	2.96	.69	1.66	.102
	Pequeno Retalho	36	2.69	.71		
B. Suporte ao Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3.30	.80	1.90	.062
	Pequeno Retalho	36	2.97	.67		
B. Desenvolvimento pelo Empregador	Grande Retalho	37	3.09	.89	2.07	.042
	Pequeno Retalho	36	2.69	.76		

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
Construto Transitório	Grande Retalho	37	2.93	.64	-2.26	.027
	Pequeno Retalho	36	3.31	.79		
C. Falta de Confiança	Grande Retalho	37	2.89	.78	-.45	.654
	Pequeno Retalho	36	2.99	1,11		
C. Incerteza	Grande Retalho	37	2.56	.90	-2.84	.006
	Pequeno Retalho	36	3.12	.78		
C. Desgaste	Grande Retalho	37	3.34	.92	-2.33	.023
	Pequeno Retalho	36	3.83	.87		

		<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Teste t (gl=71)</i>	<i>p</i>
Satisfação	Grande Retalho	37	3.41	.90	2.89	.005
	Pequeno Retalho	36	2.78	.96		
D. Justiça Percebida Empregados	Grande Retalho	37	4.05	.64	2.91	.005
	Pequeno Retalho	36	3.56	.81		
D. Justiça Percebida Empregadores	Grande Retalho	37	3.19	.97	.41	.683
	Pequeno Retalho	36	3.10	.95		

Contrato transacional.

Como atestam os dados da tabela 4, o valor de prova é inferior a 5% para o construto tipo de contrato transacional e para a variável curto prazo para o funcionário. Assim, rejeita-se H0 e aceita-se H1, considerando-se existir diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. O valor de prova é superior a 5% para as dimensões limitações para o funcionário, e limitações para o empregador, aceitando-se H0 e rejeitando-se H1: considera-se, nesta variável, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Posteriormente, foram analisados o construto relacional e as respetivas variáveis. Este construto é importante, como sustentado pela teoria apresentada, e operacionalizado na primeira hipótese de trabalho, a qual defende a predominância deste tipo de contrato, nas empresas de grande retalho.

Contrato relacional.

O valor médio das dimensões lealdade do funcionário e estabilidade para o funcionário é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. O valor médio do construto relacional é também superior para o grande retalho. O valor médio da dimensão lealdade do empregador é superior para o pequeno retalho. No entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Concluindo, verifica-se parcialmente a Hipótese 1. O setor do retalho de grande dimensão diferencia-se do grupo retalhista de pequena dimensão pela predominância de um CP de tipo relacional no setor do grande retalho. Esta diferença está condicionada pela lealdade e estabilidade relacional entre as partes (empregado-entidade empregadora), para as dimensões: lealdade e estabilidade para com o funcionário, sendo predominantes nas empresas de grande retalho. No entanto, no construto CP relacional as diferenças entre as empresas de grande retalho e de pequeno retalho não são estatisticamente

significativas; especialmente devido ao fato de que a lealdade do empregador ser superior para as empresas de pequeno retalho. Este acontecimento poderá estar relacionado com a dimensão da população em estudo. Enquanto na empresa *Dispensa XL* a sua população é de 46 pessoas; os pequenos comércios têm, normalmente, entre 4 a 8 pessoas. Tal facto pode provocar um maior distanciamento entre empregado-entidade patronal, por parte da empresa *Dispensa XL*.

Contrato equilibrado.

A análise do *Teste t* para o construto contrato equilibrado mostra que o valor de prova é inferior a 5% para as dimensões empregabilidade para o funcionário e desenvolvimento pelo empregador. Rejeita-se, assim, a H_0 e aceita-se H_1 : considera-se existirem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor de prova é superior a 5% para o construto contrato equilibrado e para as dimensões: suporte ao desenvolvimento pelo funcionário, desenvolvimento por parte dos funcionários, empregabilidade pelo empregador, e suporte ao desenvolvimento pelo empregador. Aceita-se, aqui, a H_0 e rejeita-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio da dimensão empregabilidade para o funcionário é superior para o pequeno retalho. O valor médio da dimensão desenvolvimento pelo empregador é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Na amostra, o valor médio do construto contrato equilibrado e das dimensões suporte ao desenvolvimento pelo funcionário, desenvolvimento por parte dos funcionários, empregabilidade pelo empregador, e suporte ao desenvolvimento pelo empregador é superior para o grande retalho. No entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Contrato transitório.

Relativamente ao construto contrato transicional, o seu valor de prova é inferior a 5% para o construto transitório e para as variáveis incerteza e desgaste; rejeitando-se, assim, a H_0 e aceitando-se a H_1 . Considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos. O valor de prova é superior a 5% no item falta de confiança, aceitando-se H_0 e rejeitando-se H_1 : considera-se que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

O valor médio do construto transitório e dos itens incerteza e desgaste é superior para o pequeno retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Na amostra, o valor médio da dimensão falta de confiança é também superior para o pequeno retalho. Porém, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

Em suma, uma vez que estaticamente as diferenças observadas são significativas, considera-se como verdadeira a segunda hipótese do estudo: O setor do grande retalho diferencia-se do retalho de pequena dimensão pela predominância de um CP tipo transicional no pequeno retalho, diferença explicado pela rotatividade e pelos baixos salários praticados no pequeno retalho.

A satisfação e a justiça percebida entre o grande e pequeno retalho.

Segundo o *Teste t* o valor médio das dimensões justiça percebida dos empregados e satisfação é superior para o grande retalho, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Pode, então, afirmar-se que a Hipótese 3 está verificada: Os colaboradores da organização

de retalho de grande dimensão encontram-se, globalmente, mais satisfeitos que os colaboradores do grupo de retalhista de pequenas dimensões; estando a satisfação correlacionada com os fatores segurança, formação e progressão na carreira, pois a dimensão satisfação apresenta valores superiores para as empresas de grande retalho, como se constata na tabela 4.

Em suma, apresenta-se na tabela 5 a síntese dos resultados obtidos, evidenciando-se as variáveis predominantes de cada tipo de contrato psicológico por dimensão, em cada uma das seções do questionário. Os contratos do tipo relacional, equilibrado e transaccional correspondem aos resultados da seção A (Perceção do empregado das suas obrigações para com a empresa) e da seção B (Perceção do empregado das obrigações do empregador para consigo). O CP transitório é referido na seção C. A seção D aborda as dimensões da justiça percebida, ou seja, como o empregado analisa o seu desempenho para com o empregador; e, também, como o empregado analisa o desempenho do empregador para consigo. Para finalizar, na seção D, verifica-se o nível de satisfação nos dois tipos de retalho.

Tabela 5

Síntese comparativa entre grande e pequeno retalho nas dimensões e variáveis estudadas do Contrato Psicológico quanto à frequência (%) dos fatores predominantes.

Tipo de Contrato/ Dimensão	Seção do Questionário	Grande Retalho: % do Fator Predominante (Moderadamente/ Fortemente)	Pequeno Retalho: % do Fator Predominante (Moderadamente/ Fortemente)
Relacional	A: Obrigações do Empregado	Lealdade: 70,98 %	Lealdade: 44,42%
	B: Obrigações do Empregador	Lealdade: 10,12%	Lealdade: 39,6%
Equilibrado	A: Obrigações do Empregado	Suporte ao Desenvolvimento: 49,97%	Empregabilidade: 44,42%
	B: Obrigações do Empregador	Suporte ao Desenvolvimento: 42,52%	Suporte ao Desenvolvimento: 20,82%
Transaccional	A: Obrigações do Empregado	Curto Prazo: 22,95%	Curto Prazo: 49,32%
	B: Obrigações do Empregador	Limitações: 11,47%	Limitações: 18,07%
Transitório	C: Perceção do Contrato Transitório	Desgaste: 39,82%	Desgaste: 58,32%
Justiça Percebida Funcionário	D: Justiça Percebida pelo Funcionário	83,8%	56,95%
Justiça Percebida Empregador	D: Justiça Percebida pelo Empregador	36,45%	33,35%
Satisfação	D: Satisfação	45,9%	22,2%

Discussão

Na comparação das percepções entre os grupos de funcionários do pequeno e do grande retalho, foi possível evidenciar diferenças estatisticamente significativas em relação às dimensões do CP. Relativamente ao pequeno retalho, observou-se uma percentagem significativamen-

te superior nas dimensões Curto Prazo, Empregabilidade para o Funcionário, Incerteza e Desgaste. Por outro lado, no grande retalho, evidenciou-se uma percentagem significativamente superior nas dimensões Lealdade, Estabilidade, Desenvolvimento pelo Empregador, Justiça Percebida pelo Empregador e Satisfação.

Nas análises e compreensão de quais os fatores diferenciadores, no (in)cumprimento do CP, entre os colaboradores do grande e do pequeno retalho; e, confrontando os resultados obtidos com o desenho aqui proposto, pode argumentar-se que a relação que se estabelece entre empregados e entidade patronal pode estar na base do cumprimento ou não cumprimento do CP, tal como corroborado também por outros estudos realizados neste domínio (e.g. Chambel & Alcover, 2011; Rousseau, 1989).

Em paralelo, foi defendido que o CP assenta em expectativas e promessas percebidas. Se por um lado, o empregado do grande retalho desenvolve em maior percentagem uma relação de lealdade com a sua entidade patronal, onde os seus índices de suporte ao desempenho, estabilidade e desenvolvimento são elevados; por outro, os funcionários do pequeno retalho percebem o seu posto de trabalho como uma transição, onde o curto prazo tem valores mais altos. Tal situação pode estar relacionada com a percepção que os colaboradores do pequeno retalho possuem do desgaste, falta de confiança e incerteza. Estes resultados apoiam o defendido por Rousseau (1990; 1989) a propósito da importância das percepções dos funcionários e dos tipos de contrato estabelecidos.

Começando pela Hipótese 1, observou-se estatisticamente que o contrato predominante na empresa *Dispensa XL* é o relacional; provando-se, tal como Rousseau (2000), existirem maiores índices de percepção de estabilidade e lealdade neste grupo. Tal fato é acompanhado e pode ser explicado pela permanência de longa duração dos trabalhadores na organização. Na empresa *Dispensa XL* constatou-se que a duração de permanência na organização dos empregados é entre 5 e 10 anos (54.1%). Este valor ganha ainda mais peso se se somar os 21.6%, relativos aos indivíduos com mais de 10 anos de antiguidade. Ou seja, 75.6% dos empregados trabalham na *Dispensa XL* pelo menos há 5 anos. Este valor contrasta com a predominância de uma menor antiguidade dos empregados do pequeno retalho (entre 1 e 3 anos, equivalente a 38.9%), sendo o curto prazo o elemento estatisticamente relevante.

Por outro lado, os resultados vão de acordo com as conclusões de Nunes (2011), na medida em que esta autora argumenta que o grande retalho está a procurar, cada vez mais, pessoas com habilitações literárias superiores, e a apostar nelas no longo prazo; confirmando-se estatisticamente este fenómeno no item desenvolvimento pelo empregador do grande retalho. Embora o ensino secundário seja o predominante em ambas as áreas de retalho, é de salientar que a licenciatura é o grau que, maioritariamente, os empregados da *Dispensa XL* detêm (21.6%), tendo 16.2% dos funcionários o ensino básico. Por sua vez, entre os empregados do pequeno retalho, 8.3% são pessoas com licenciatura, e 33.3% tem o ensino básico.

A Hipótese 2 confirmou-se, uma vez que, estatisticamente, o contrato transicional é o tipo de CP predominante nas empresas de pequeno retalho. No contrato transicional, as dimensões que se provaram estatisticamente diferentes entre os funcionários do pequeno e do grande retalho foram a percepção de incerteza e de desgaste. A incerteza, sustentada no estudo empírico, pode prender-se com o contexto de crise que o pequeno retalho atravessa, deixando os seus empregados na dúvida quanto ao futuro laboral. Estas conclusões são também consonantes com os trabalhos de Rousseau (2008), Machava (2010), e Palanteão (2011). Quanto ao desgaste, este

pode ser explicado com base nos resultados obtidos pelas variáveis sociodemográficas. Apesar do fator predominante em relação às remunerações médias mensais se situar entre os 550€ e 700€ em ambos os grupos, o grande retalho apresenta o valor de 29.7% nesta classe. Acima deste intervalo (a receber mais de 700€) encontram-se 62.1% dos trabalhadores, e apenas 8% recebem menos que 550€. Quanto ao pequeno retalho, é possível observar que 55.6% recebem entre 550-700€. Se se considerar o limite superior de 800€, podemos observar que 91.7% recebem até 800€, e apenas 8.3% auferem entre 800€-1000€. O fator económico representa, assim, uma condicionante importante na percepção do CP no grupo do pequeno retalho.

Uma vez confirmadas estas duas hipóteses, era de prever que a Hipótese 3, a qual media a satisfação dos empregados, se confirmasse; i.e., os empregados da *Dispensa XL* revelar-se-iam globalmente mais satisfeitos. Consequentemente, atesta-se o argumentado de Cunha et al. (2005), isto é, se uma maior violação do contrato implica uma menor satisfação no trabalho, logo o cumprimento do contrato psicológico implica a satisfação dos colaboradores. Isto vai de encontro, por exemplo, também ao defendido por Guest (2004), segundo o qual o cumprimento do CP é traduzido atitudinalmente através da satisfação dos trabalhadores.

Conclusão

O presente artigo intentou revisitado a literatura sobre o Contrato Psicológico, bem como os seminiais contributos de Rousseau (1989, 2008), que têm vindo a consolidar esta área de investigação; e, em paralelo, os também salutareos estudos desenvolvidos em Portugal por Chambel e seus colaboradores (2006, 2007, 2011).

Os resultados obtidos neste trabalho são coerentes com o defendido nos modelos teóricos apresentados; em particular, os desenvolvidos por Rousseau (2000, 2008). Isto reforça a pertinência e atualidade dos modelos teóricos e do instrumento aqui proposto para análise do CP; bem como a sua aplicabilidade em diversos setores: nomeadamente, em alguns ainda com pouca atenção na comunidade de investigadores, como é o caso do retalho. Esta é uma das principais implicações do presente trabalho.

Para este estudo foram apresentados dois grupos distintos de análise: o grande retalho e o pequeno retalho. Através da análise dos dados recolhidos, foi possível verificar a importância do papel do CP para as organizações; e, como este se pode manifestar, em grupos de natureza diferente, dentro de um mesmo setor. Inicialmente, foram abordados os contextos para classificar o retalho na sua globalidade, dividindo-se, posteriormente, em grande e pequeno retalho, para entender as causas que o CP tem em diferentes dimensões, numa mesma área de negócio. É possível assim confirmar que na empresa que se denominou *Dispensa XL* (de grande dimensão), o contrato relacional é o que predomina, tendo a estabilidade e lealdade como fatores estatisticamente significativos. De acordo com a fundamentação teórica, estes valores têm que continuar a ser mantidos, sob pena de se dar a rutura do CP, e o conseqüente incumprimento.

Com base nos resultados, a empresa *Dispensa XL* tem adotado medidas do agrado dos seus empregados, indo de acordo às suas expectativas, fazendo com que estes se mantenham na organização, por um tempo considerado; e, globalmente mais satisfeitos. Reforça-se, assim, o defendido também por Conway e Briner (2005).

Fatores como a possibilidade de carreira, ganhos económicos, suporte ao desempenho e desenvolvimento, são fatores que contribuem para um CP positivo. O resultado da percepção do CP para a empresa *Dispensa XL*, é sustentado, também, pelo modelo de Guest (2004),

que classifica o cumprimento do CP como gerador de confiança e justiça percebida, e que se traduz em consequências atitudinais (satisfação) e consequências comportamentais (segurança e estabilidade). Confirmou-se, ainda, que para a *Dispensa XL* os valores de justiça percebida pelo empregado tenham sido significativamente superiores.

Por sua vez, foi possível observar que os fatores económicos, que condicionam o pequeno retalho, têm consequências nos seus trabalhadores, aumentando a possibilidade de incumprimento do CP. Os salários não agradam aos empregados, gerando-se aqui um choque de expectativas entre o que o empregado espera receber e o que realmente está a receber; assim como, o fraco desenvolvimento e o suporte ao desempenho ajudam a perceber que os valores do curto prazo sejam elevados.

No que concerne à contribuição para o conhecimento, este estudo incidiu num setor onde não foram encontradas outras pesquisas académicas: o setor do retalho. Este apresenta-se, assim, como uma área onde é premente investigar mais.

Adicionalmente, em tom de sugestão, recomenda-se que cada vez mais, as organizações não se preocupem exclusivamente com os números; mas, sim, com quem é responsável pelo seu valor acrescentado, traduzido em números: ou seja, as suas pessoas. Neste sentido, o CP e a percepção das promessas e das expectativas, num contexto cada vez mais competitivo, surge como ferramenta de gestão indispensável, não podendo ser descurada na estratégia de uma organização. Por outro lado, é importante que as empresas retalhistas de menor dimensão, e apesar da crise, redobrem esforços e reforcem a sua política de Recursos Humanos, de modo a que os seus empregados criem uma maior afetividade; e, se sintam mais satisfeitos, ajudando-as a crescer.

A presente investigação tem como principal limitação a dimensão das amostras, que faz com que não se possam generalizar os resultados. Porém, pode afirmar-se a diferenciação entre o grande e pequeno retalho, através dos dados empíricos. Nesta investigação apenas foi estudado o grupo de funcionários de uma empresa do grande retalho e os seus clientes, que representam o pequeno retalho. Como tal, e devido à dimensão e complexidade do setor retalhista são necessários mais estudos, com amostras de maior dimensão, no sentido de atestarem as conclusões que aqui se apresentaram. Através da fundamentação teórica e dos resultados obtidos acredita-se que, em futuras investigações, a predominância da percepção do CP e o paralelismo entre o grande e o pequeno retalho, possam ser corroboradas, tendo em conta contextos de investigação semelhantes.

Sendo o CP uma figura determinante (cada vez mais, devido à complexidade nas relações laborais) na vida organizacional, existem muitos trabalhos que poderiam ser sugeridos. Como elemento relativamente dinâmico, precisa de uma constante vigilância. Consequentemente, nunca poderá ser descurado quando se aborda as pessoas e a ligação destas ao seu palco de trabalho. Contudo, esta área é um campo em desenvolvimento, apelando a mais investigações que associem outros construtos, métodos e campos empíricos. Crê-se que o trabalho apresentado, a par dos citados ao longo destas páginas, pode ser mais um contributo para desbravar o terreno, neste complexo domínio do conhecimento.

Referências

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647. doi:10.1002(SICI)1099-1379(1998)19:1+<637::AID-JOB986>3.0.CO;2-H
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. Oxford, UK: Dorsey Press.
- Armstrong, M. (2003). *Human Resource Management Practice* (9^a ed.). London, UK: Kogan Page.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398. doi: 10.1016/0030-5073(83)90156-3.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição (2013). *Balanço de Recursos Humanos – Ano 2010*. Retrieved at http://www.aped.pt/Media/content/185_1_G.pdf
- Castanheira, L., & Caetano, A. (1999). Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, 13, 99-125.
- Chambel, M. J., & Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-center workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. doi: 10.1177/0143831X10376421
- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 352-367. doi: 10.1007/s10869-005-9015-0
- Chambel, M. J., & Sousa, L. (2007). Aceitação da mudança e desempenho dos enfermeiros: A importância do cumprimento das obrigações por parte do hospital. *Psicologia*, 21(1), 177-200. Retrieved from http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?pid=S0874-20492007000100009&script=sci_arttext
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. A. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946. doi:10.1002/job.173
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Dunahee, M. H., & Wangler, L. A. (1974). The psychological contract: A conceptual structure for management/employee relations. *Personnel Journal*, 53, 518-526.
- Ferreira, A. (2008). *Conteúdo e quebra do contracto psicológico e comportamentos individuais de gestão de carreira*. Lisboa, Portugal: RH editora.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28(1), 3-34.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 541-555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology*, 16, 191-217.

- Kidder, D. L., & Buchholtz, A. K. (2002). Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. *Human Resources Management Review*, 12, 227-245.
- Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33, 335-352. doi:10.1002/hrm.3930330304
- Knights, J. A., & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among australian senior public servants. *Applied Human Resources Management Research*, 10(2), 57-72. Retrieved from [http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005-Winter/MS%2010(2)%20Knights.pdf)
- Lester, S. W., Kickul, J. R. & Bergmann, 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. doi:1002/job.410
- Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, management and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Machava, L. J. (2010). *O contrato psicológico nas organizações. O caso da EDM*. (Tese de Mestrado, não publicada, Universidade de Aveiro). Retrieved from <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/7539/1/5052.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007. doi:10.1037/0021-9010.89.6.991
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530-1556. doi:10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x
- Morrison, E. W. (1994). Psychological contracts and changes. *Human Resource Management*, 33, 353-372.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A Model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256. doi:10.5465/AMR.1997.9707180265
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M., (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Nunes, S. (2011, 29 de Dezembro). Retalho lidera Recrutamento. *Expresso Emprego*. Retrieved from <http://expressoemprego.pt/noticias/retalho-lidera-recrutamento/2709>.
- O'Leary-Kelly, A., & Schenk, J. (2000). An examination of the development and consequences of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 323-366.
- Palanteão, B. V. (2011) *O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos, de agências reguladoras brasileiras* (Tese de Mestrado, não publicada). Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. (2ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

- Robbins, P. (1984). *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298. doi:10.1002/job.4030160309
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- 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. doi: 10.2307/256773
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities Journal*, 2, 121-139. doi:10.1007/BF01384942
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400. doi: 10.1002/job.403011050
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: SAGE. Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological contract inventory technical report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University. Retrieved from http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI3.pdf
- Rousseau, D. M. (2008). *Psychological contract inventory technical report: Employee and employer obligations*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- 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, 311-321. doi: 10.1037/0021-9010.89.2.311
- Rousseau, D. M., & Parks, J. (1993). The contracts of individual and organizations. *Research on Organizational Behaviour*, 15(1), 1-43.
- Rousseau, J. A. (1997). *Manual de Distribuição*. Lisboa, Portugal: Controljornal.
- Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182. doi:10.1111/j.1468-5914.2007.00330.x
- Schalk, R., & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response to organizational change: Research trends and the Dutch experience. *Trends in Organizational Behavior*, 4, 107-123.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro, Brasil: Prentice-Hall do Brasil.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organisational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.
- Silva, J. (2013, 2 de Outubro). Treze mil mercearias fecharam. *Correio da Manhã*. Retrieved from <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/nacional/economia/treze-mil-mercearias-fecharam>.

- Sutton, R. I. (1990). Organizational decline processes. A social psychological perspective. *Research on Organizational Behaviour*, 12, 202-253.
- Thomas, D. C., Au, K., & Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471. doi: 10.1002/job.209
- Torres, P. G. M. (2008). *Branding interno e contrato psicológico numa empresa de prestação de serviços informáticos* (Tese de Mestrado, não publicada). ISCTE, Lisboa, Portugal.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52, 895-922.

VULNERABILIDADE AO STRESSE E QUALIDADE DE VIDA NOS CUIDADORES FORMAIS.

STRESS VULNERABILITY AND QUALITY OF LIFE IN FORMAL CAREGIVERS.

Cláudia Marques Caçote¹
Liliana da Costa Faria²

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 49-61

Submitted on July 31th, 2014 | Accepted on September 7th, 2015
Submetido em 31 de Julho, 2014 | Aceite em 7 de Setembro, 2015

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar as relações entre a vulnerabilidade ao stress profissional e a qualidade de vida no trabalho num grupo de cuidadores formais de pessoas com deficiência. Trata-se de um estudo quantitativo, descritivo correlacional e transversal. A amostra foi composta por 225 cuidadores formais de pessoas com deficiência, de ambos os sexos, 207 mulheres (92.44%) e 18 homens (7.56%), e com idades compreendidas entre os 18 e os 56 anos ($M = 43.91$; $SD = 28.43$). Foram utilizados dois instrumentos, o questionário sobre qualidade de vida no trabalho (importância e frequência) de Rafael e Lima (2007, 2008) e o questionário de vulnerabilidade ao stress (23 QVS) de Adriano Vaz-Serra (2000). Os resultados obtidos evidenciaram que os participantes apresentam níveis elevados de vulnerabilidade ao stress profissional e baixos níveis de qualidade de vida no trabalho. Verificou-se, ainda, que a qualidade de vida no trabalho (escala de importância) prediz a vulnerabilidade ao stress e explica 54% da sua variância.

Palavras-chave: vulnerabilidade ao stress profissional, qualidade de vida no trabalho, cuidador

Abstract

This study aims to analyse the relationship between stress vulnerability and quality of work life in formal caregivers of individuals with disabilities. Two hundred and twenty five formal caregivers of disabled people participated, of both sexes (207, 92.44% women; 18, 7.56% men), aged between 18 and 56 years old ($M = 43.91$; $SD = 28.43$). The study's design is quantitative, descriptive-correlational and cross-sectional. We used the quality of work life questionnaire (importance and frequency) and the 23 stress vulnerability questionnaire, to evaluate the quality of work life and the stress vulnerability, respectively. The results showed that participants have high levels of stress vulnerability and low levels of quality of life at work. Results also showed that that quality of life at work (importance scale) predicts vulnerability to stress and explains 54% of its variance.

Keywords: stress vulnerability, quality of life at work, caregiver

¹ Instituto Superior de Línguas e Administração, ISLA, Leiria, Leiria, Portugal. E-mail: claudiacacote@gmail.com

² Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. E-mail: liliana.faria@europeia.pt

Atualmente estima-se que existe um número elevado de pessoas com deficiência e que necessitam de cuidados, tornando-se de extrema importância a qualidade dos cuidados que lhes são prestados (Bumin, Günal, & Tükel, 2008; Masuchi & Rocha, 2012). Nesse sentido, é de máxima relevância o estudo da vulnerabilidade ao stresse e da qualidade de vida no trabalho dos profissionais que prestam esses mesmos cuidados, uma vez que estes fatores terão repercussões nos cuidados que estes prestam (Fernandes, 2010; Stengard, 2002).

Os cuidadores formais de pessoas com deficiência surgem de forma formal e remunerada na prestação de cuidados a pessoas com deficiência e na sequência da incapacidade da família na prestação dos cuidados necessários (Leite, 2006; Masuchi & Rocha, 2012). São profissionais com conhecimento na área e vínculo formal a um sistema de serviços, que pode ser entidades com ou sem fins lucrativos, organizações não-governamentais, serviços pertencentes ao Estado, entre outras (Fernandes, 2010). Estes profissionais procedem ao acompanhamento diurno ou noturno dos utentes, dentro e fora do serviço ou estabelecimento. De entre as atividades que desempenham destaca-se a participação na ocupação dos tempos livres, a realização de atividades socioeducativas, o auxílio nas tarefas de alimentação, higiene e conforto, a vigilância aos utentes durante o repouso e nasala de aula, e, a assistência aos mesmos, como por exemplo assistência nos transportes, nos recreios, nos passeios e visitas de estudo (Almeida & Sampaio, 2007; França, 2010). Deste modo, cuidar de pessoas com deficiência acarreta aos cuidadores formais elevadas exigências diárias e um enorme desgaste emocional que poderão levantar questões relacionadas com a sua saúde física e mental (Codo, Sampaio, & Hitomi, 1993; Villarejo, Zamora, & Casado, 2012). Neste sentido, o presente estudo procura compreender a relação existente entre as dimensões da vulnerabilidade ao stresse e a qualidade de vida no trabalho de cuidadores formais de pessoas com deficiência.

Vulnerabilidade ao stresse em cuidadores formais

A vulnerabilidade ao stresse é apresentada como o resultado da relação entre a predisposição pessoal e os acontecimentos da vida quotidiana (Barrington, Beresford, McGregor, & White, 2014; Quaedflieg & Smeets, 2012), podendo ter origem em fatores fisiológicos, psicológicos e sociais (Vaz-Serra, 2000).

A perceção de uma situação de stresse está relacionada com o grau de vulnerabilidade apresentado pelo indivíduo, que pode dever-se ao facto de perceber e de não dispor das competências necessárias para lidar com as exigências da situação. Assim, uma situação de stresse pode desencadear distorção da perceção, diminuição da tolerância à frustração, criação de pensamentos disfuncionais, bem como prejudicar os processos de tomada de decisão (Skosnik, Chatterton, Swisher, & Park, 2000; Vaz-Serra, 2000).

Hooker et al. (2002) desenvolveram um estudo com 102 prestadores formais a pacientes com demência, cujos resultados mostraram que o aumento de problemas de comportamento entre os pacientes, a prestação de cuidados individuais a longo prazo e o ambiente de trabalho está associado a menor saúde física e mental dos prestadores de cuidados. Este estudo concluiu, ainda, que níveis de stresse elevado dos cuidadores formais estão associados a níveis baixos de bem-estar físico e psicológico. Por sua vez, Martínez, Colmenero, e Peláez (2002), num estudo com cuidadores formais de doentes com Alzheimer, demonstram que as situações de stresse dos prestadores de cuidados são uma consequência do seu serviço. Por sua vez, Cooper, Katona, Orrel, e Livingston (2008) verificaram que estes prestadores de cuidados apresentam elevados estados de ansiedade, associados à sua profissão.

Qualidade de vida no trabalho em cuidadores formais

Apesar de não existir consenso acerca da definição de qualidade de vida no trabalho, Vargas (2010) define-a como a motivação e satisfação com o trabalho desenvolvido. Por sua vez, Huang, Lawler, e Lei (2007) defendem que a qualidade de vida no trabalho exige condições e um meio ambiente favorável ao trabalho, bem como, aos diversos estilos de vida.

Independentemente das divergências existentes no que respeita à sua conceptualização parece haver um certo consenso relativamente ao facto de ser um constructo amplo e subjetivo, que lida com o bem-estar do indivíduo em relação ao seu trabalho (Pereira, Teixeira, & Santos, 2012). Que inclui de forma complexa a saúde física da pessoa e as tarefas que esta desempenha, o ambiente físico e social em que se insere, o estado psicológico, o nível de independência, as relações sociais, as crenças e convicções pessoais e a relação com os aspetos importantes do meio ambiente (Pinto, Macedo, & Dias, 2013; Roan & Diamond, 2003; Rose, Beh, Uli, & Idris, 2006).

Para Shapiro, Brown, e Biegel (2007) e Feigin, Barnetz, e Arad (2008), a qualidade de vida dos profissionais de saúde encontra-se condicionada por situações emocionais stressantes, acompanhadas, frequentemente, da exaustão emocional e ansiedade, consequentes das próprias exigências do trabalho, o que se pode refletir na forma como estes prestam cuidados. Estes técnicos revelam necessidades de apoio no trabalho para lidar com fatores de ordem emocional e urgência nas respostas para melhorar o seu bem-estar no exercício das suas profissões (Siebert & Siebert, 2007). Estudos realizados com cuidadores formais têm mostrado consistentemente que o facto destes se apresentarem deprimidos se associa a uma fraca perceção subjetiva da sua qualidade de vida (Dreer, Elliott, Shewchuk, Berry, & Rivera, 2007; Pinto et al., 2013).

Tendo em conta o supra referido, o presente estudo tem como objetivo geral analisar as relações entre a vulnerabilidade ao stresse profissional e a qualidade de vida no trabalho, num grupo de cuidadores formais de pessoas com deficiência. Por conseguinte, são objetivos específicos deste estudo:

- (i) analisar os níveis de vulnerabilidade ao stresse profissional dos cuidadores formais de pessoas com deficiência;
- (ii) analisar os níveis de qualidade de vida dos cuidadores formais de pessoas com deficiência;
- (iii) analisar as relações entre a vulnerabilidade ao stresse profissional e a qualidade de vida no trabalho dos cuidadores formais de pessoas com deficiência.

De acordo com os objetivos elencados, procuramos testar a seguinte hipótese:

H1: Espera-se que exista uma correlação negativa significativa entre os níveis de vulnerabilidade ao stresse profissional e a qualidade de vida dos cuidadores formais de pessoas com deficiência.

Método

Participantes

Participaram neste estudo 225 cuidadores formais de pessoas com deficiência, de quatro Instituições Particulares de Solidariedade Social, localizadas na região centro de Portugal, selecionados através de um método de amostragem por conveniência. As idades dos cuidadores variaram entre 18 e 56 anos ($M=43.91$; $DP=28.43$), sendo 7.56% ($n=17$) homens e 92.44% ($n=208$) mulheres.

A maioria dos participantes é casada (63.1%), possui habilitações académicas correspondentes ao Ensino Básico (43,6%) e Ensino Secundário (32,9%) e tem vínculo com a instituição em termos de contrato sem termo (57.8%).

Material

Questionário de Vulnerabilidade ao Stresse- 23 QVS- desenvolvido por Vaz-Serra (2000), é um instrumento de autoavaliação que visa avaliar a vulnerabilidade do indivíduo perante uma situação indutora de stresse. O questionário é constituído por 23 itens de resposta tipo Likert, com cinco categorias de resposta, em que (5) significa Concordo absolutamente, (4) Concordo bastante, (3) Nem concordo, nem discordo, (2) Discordo bastante e (1) Discordo absolutamente. Organiza-se em 7 fatores que explicam 57.5% da variância total (Vaz-Serra, 2008), a saber: (i) perfeccionismo e intolerância à frustração (itens 5, 10, 16, 18, 19 e 23), (ii) inibição e dependência (itens 1, 2, 9, 12 e 22), (iii) carência de apoio social (itens 3 e 6), (iv) condições de vida adversas (itens 4 e 21), (v) dramatização da existência – (itens 5, 8 e 20), (vi) subjugação (itens 11, 13, 14 e 15) e (vii) privação de afeto e rejeição (itens 7, 13 e 17). De realçar que os itens 1, 3, 4, 6, 7, 8 e 20 são classificados da esquerda para a direita, assumindo os valores 0, 1, 2, 3 ou 4, e os restantes de forma inversa. Os valores mais elevados traduzem uma maior vulnerabilidade ao stresse, variando o total do inventário de 0 a 92, sendo que as cotações superiores a 43, inclusive, indicam que as pessoas estão vulneráveis ao stresse (Vaz-Serra, 2008). É de referir que quanto mais elevado é o valor da 23 QVS, menor tendência existe para uma atitude de confronto ativo dos problemas e maior tendência tem o indivíduo de os sentir como fora do seu próprio controlo. O 23QVS apresenta bons índices de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach de .84 no estudo original (Vaz-Serra, 2000) e de .75 no presente estudo.

Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – desenvolvido por Rafael e Lima (2007, 2008), é um instrumento de autoavaliação que visa avaliar a importância e a frequência da qualidade de vida no trabalho. O QVT está organizado em 2 escalas e seis dimensões. As escalas dizem respeito à *importância* (grau de importância dos itens para a sua qualidade de vida) e à *frequência* (frequência com que os indivíduos verificam esses acontecimentos no seu local de trabalho). As dimensões correspondem a: (i) características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (itens 1 a 16); (ii) carreira: promoção, reconhecimento e componente económica (itens 17 a 28); (iii) relações sociais e justiça no trabalho (itens 29 a 36); (iv) equilíbrio trabalho/família (itens 37 a 45); (v) trabalho e lazer (itens 46 a 50); e (vi) condições de trabalho (itens 51 a 60) (Rafael & Lima, 2008). O questionário é constituído por 60 itens de resposta tipo Likert, com seis categorias de resposta, variando entre 1 (Nada Importante/Frequente) e 6 (Muito Importante/Frequente), consoante se trate da avaliação da escala *importância* ou da escala *frequência*. O QVT apresenta bons índices de consistência interna, com valores de alfa de Cronbach para a escala *importância* de .97 e escala *frequência* de .95 e valores variando entre .69 na dimensão equilíbrio trabalho/família e .91 para características do trabalho e promoção, nas dimensões da escala *importância*, e entre .83 na dimensão relações no trabalho e .93 na dimensão trabalho e lazer, na escala *frequência* (Rafael & Lima, 2008). No presente estudo os valores de alfa de Cronbach variam entre .97 para a escala *importância* e .90 para a escala *frequência*.

Procedimentos

O presente estudo é quantitativo, de natureza transversal, baseado na aplicação de questionários de autorrelato. Num primeiro momento, efetuou-se o contato com os representantes das instituições onde se pretendia realizar o estudo, entregando-lhe uma carta de pedido de autorização. Após a obtenção das devidas autorizações, quer dos autores dos questionários usados, quer das instituições participantes no estudo, procedeu-se à administração dos instrumentos. Os instrumentos foram administrados individualmente, de uma só vez, em contexto laboral, durante o período de trabalho, sendo a sua passagem combinada antecipadamente com os participantes. O tempo máximo de preenchimento dos instrumentos foi de 20 minutos. A participação de todos os sujeitos no estudo foi voluntária e informada. O objetivo do estudo foi, devidamente, apresentado aos participantes, assim como foi recolhido o consentimento informado dos mesmos. Foi garantida, também, a confidencialidade ao longo de toda a participação e divulgação dos resultados do estudo.

Foram realizadas análises de estatística descritiva para a caracterização sociodemográfica dos participantes (média, desvio-padrão, mínimo e máximo, e percentagens), bem como correlações de Spearman para investigar a relação entre as dimensões dos instrumentos utilizados no estudo. Realizaram-se ainda, análises de regressão a fim de verificar as contribuições específicas da vulnerabilidade ao stresse na qualidade de vida no trabalho. A regressão linear múltipla, com seleção de variáveis *stepwise* e *backward*, foi utilizada para obter um modelo parcimonioso que permitisse prever a QVT em função das variáveis independentes. Analisaram-se os pressupostos do modelo, nomeadamente o da distribuição normal (*Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* com $p > .05$), homogeneidade e independência dos erros. Os dois primeiros pressupostos foram validados graficamente e o pressuposto da independência foi validado com a estatística de *Durbin-Watson* ($d=1.96$) como descrito por Maroco (2007). Utilizou-se o *VIF* e o *Tolerance* para diagnosticar a multicolinearidade ($VIF= 1.40$ e $Tolerance=.71$) e a análise do *Standardized Residual* e do *Cook's D* para averiguar a ausência de *outliers* (*Standardized Residual* varia entre -3 e 2, $Cook's D=.08$).

Todas as análises foram efetuadas com o programa de software IBM SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) para Windows, versão 20.0. considerou-se para todas as análises uma probabilidade de erro tipo I de .05.

Resultados

Análises descritivas

Os valores das medidas descritivas das respostas ao 23 QVS apresentam-se na tabela 1. Ao nível da distribuição dos resultados na amostra observou-se que os valores obtidos nos seis fatores do 23 QVS oscilam entre os valores mais elevados, alcançados na dimensão Dramatização da existência ($M=2.12$; $DP=.75$) e mais reduzidos, alcançados na dimensão Privação de afeto e rejeição ($M=1.32$; $DP=10.94$). Verifica-se, igualmente, que apenas as dimensões Perfeccionismo e intolerância à frustração e Dramatização da existência têm médias superiores ao ponto médio, enquanto que as outras dimensões registam valores de média abaixo dos respetivos pontos médios.

De realçar ainda, que a média de vulnerabilidade ao stresse foi de 38.63, contudo, uma análise mais detalhada permitiu-nos verificar que 34.4% dos participantes apresentam um valor total de vulnerabilidade ao Stresse superior a 43, o que indica que estas pessoas estão vulneráveis ao stresse (Vaz-Serra, 2000).

Tabela 1
 Medidas descritivas das dimensões do QVS e do QVT

Dimensões	Ponto médio	Média	DP
Fatores 23 QVS			
Perfeccionismo e intolerância à frustração	2.00	2.02	.77
Inibição e dependência	1.60	1.28	.75
Carência de apoio social	2.00	1.37	.98
Condições de vida adversas	2.00	1.90	1.10
Dramatização da existência	1.84	2.12	.75
Subjugação	1.88	1.82	.76
Privação de afeto e rejeição	1.67	1.32	.80
Vulnerabilidade ao Stresse	34.50	38.63	10.94
Dimensões QVT			
Frequência			
Total	3.99	3.97	.79
Características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	3.97	4.07	.81
Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica	3.63	3.49	1.06
Relações sociais e justiça no trabalho	3.50	4.22	.99
Equilíbrio trabalho/família	3.50	4.16	1.04
Trabalho e lazer	3.50	3.74	1.16
Condições de trabalho	3.00	4.15	1.02
Importância			
Total	4.44	5.09	.64
Características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	4.57	5.07	.66
Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica	3.50	4.90	.85
Relações sociais e justiça no trabalho	3.50	5.29	.77
Equilíbrio trabalho/família	3.50	5.28	.85
Trabalho e lazer	3.50	4.70	1.08
Condições de trabalho	2.00	5.21	.87

O inventário QVT permite-nos observar a importância e a frequência dessa variável, constando na tabela 1 os valores de média e de desvio-padrão das respostas. Ao nível da distribuição dos resultados na amostra observou-se que os valores obtidos nas cinco dimensões da frequência de QVT variam entre os valores mais elevados, alcançados na dimensão Relações sociais e justiça no trabalho ($M=4.22$; $DP=.99$) e mais reduzidos, alcançados na dimensão Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica ($M=3.49$; $DP=1.06$). Relativamente às cinco dimensões da importância de QVT oscilam entre os valores mais elevados, alcançados também pela dimensão relações sociais e justiça no trabalho ($M=5.29$; $DP=.77$) e mais reduzidos, alcançados pela dimensão trabalho e lazer ($M=4.70$; $DP=1.08$).

Relativamente ao ponto médio, comparando com a média, assinala-se maior diferenciação na escala da importância. Comparando os pontos médios das subescalas verifica-se que a dimensão condições de trabalho apresenta maior diferenciação entre a média e o ponto médio, em ambas as escalas. Por outro lado, o que apresenta menor diferenciação nas duas escalas é a dimensão características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais.

Estudo das relações entre a vulnerabilidade ao stresse e a qualidade de vida no trabalho.

A tabela 2 apresenta os resultados da análise das correlações entre os vários fatores do QVS e as diferentes dimensões do QVT. Observa-se que as dimensões da escala QVT-frequência e os fatores da escala 23 QVS que possuem correlação mais elevada (nível de significância de 1%) são o fator 4-condições de vida adversas com a dimensão 1-características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais (-.19), a dimensão 4-equilíbrio trabalho/família (-.18) e a dimensão 5-trabalho e lazer (-.33); e o fator 6-subjugação com a dimensão 2-carreira: promoção, reconhecimento e componente económica (-.18), a dimensão 4 (-.22) e a dimensão 5 - trabalho e lazer (-.23). As dimensões e os fatores que têm correlação mais baixa, com nível de significância de 5%, são o fator 1 - perfeccionismo e intolerância à frustração e a dimensão 1 (-.15); o fator 3-carência de apoio social com a dimensão 4 (-.16); o fator 6 - subjugação e a dimensão 3 (-.16); e o fator 7 - privação de afeto e rejeição e dimensão 4 (-.14). Nos restantes fatores e dimensões não se registou qualquer correlação.

Tabela 2
 Matriz de correlações entre os fatores do QVS e as dimensões do QVT

	Dimensões do QVT-frequência					
	Características do trabalho/emprego e formação e desenvolvimento de competências pessoais e profissionais	Carreira: promoção, reconhecimento e componente económica	Relações sociais e justiça no trabalho	Equilíbrio trabalho/família	Trabalho e Lazer	Condições de trabalho
Perfeccionismo e intolerância à frustração	-.15*	-.10	-.11	-.12	-.10	.08
Inibição e dependência	-.04	.06	-.05	-.08	-.05	-.07
Carência de apoio social	-.07	.04	-.13	-.16*	-.05	-.08
Condições de vida adversas	-.19**	-.12	-.08	-.18**	-.33**	-.12
Dramatização da existência	-.01	-.02	.00	.06	.04	.10
Subjugação	-.12	-.18**	-.16*	-.22**	-.23**	-.06
Privação de afeto e rejeição	-.02	.02	-.12	-.14*	-.02	.06

A tabela 3 apresenta os resultados da análise das correlações entre o fator total de vulnerabilidade ao stresse e as dimensões globais da QVT, frequência e importância.

Tabela 3

Matriz de correlações entre o fator total do QVS e as dimensões globais do QVT, Frequência e Importância

	QVT-frequência	QVT-importância	VS - Total
QVT-frequência	1	.17*	-.10
QVT-importância		1	-.24**
VS - Total			1

Nota: * $p < .05$ ** $p < .01$

Observa-se que a vulnerabilidade ao stresse total e a qualidade de vida no trabalho, escala importância, têm uma correlação baixa (-.24), ao nível da significância de 1%, cujas variáveis variam em sentido inverso.

Com o objetivo de se aprofundar a compreensão das correlações identificadas no ponto anterior entre a vulnerabilidade ao stresse e a qualidade de vida no trabalho, realizou-se o estudo do poder preditivo da vulnerabilidade ao stresse nas diferentes dimensões da qualidade de vida no trabalho. Os resultados destas análises encontram-se na tabela 4.

Os resultados demonstram que a QVT-importância explica 54% da variância da vulnerabilidade ao stresse ($\beta = -.23$; $t = 3.57$; $p < .001$).

Tabela 4

Análise de regressão

Variável	Vulnerabilidade ao Stresse		
	Beta	t	p
QVT-frequência	-.13	-1.95	.05
	$R^2 = .02$ $R^2_{ajusted} = .01$ $F = 3.80$; $p = .053$		
QVT-importância	-.23	-3.57	.000
	$R^2 = .05$ $R^2_{ajusted} = .05$ $F = 12.76$; $p = .000$		

Discussão

No ponto anterior descreveram-se os resultados encontrados ao longo da análise estatística, com foco nos dados mais significativos. No presente ponto, os resultados serão interpretados e discutidos à luz dos objetivos da investigação: analisar as relações entre a vulnerabilidade ao stresse profissional e a qualidade de vida no trabalho nos cuidadores formais de pessoas portadoras de deficiências.

Perante a nossa amostra e relativamente à distribuição face ao sexo dos 225 cuidadores formais, a grande maioria são mulheres, o que está de acordo com os dados encontrados em vários estudos onde a permanência do papel histórico e social de cuidar é atribuído à mulher (Decreto-Lei Criação da Rede de Prestação de Cuidados Continuados, 2003; Sequeira, 2007).

Esta distribuição, só por si, pode ajudar-nos a entender os resultados obtidos. A literatura refere que tipicamente as mulheres experienciam tensões relacionadas com a vida familiar e a vida profissional, o chamado conflito casa-trabalho que, de acordo com Kossek e Ozeki (1998), está relacionado com a satisfação no trabalho e que esta relação é mais forte quando falamos das mulheres. Segundo Aryee, Srinivas, e Tan (2005), o conflito casa-trabalho tem sido visto como uma fonte de stresse e tensão com consequências a nível pessoal e organizacional. A nível pessoal estas consequências podem passar por um menor empenho na execução dos papéis parentais, aumentos de risco para a saúde física e psicológica (depressão, ansiedade, etc.) e elevados níveis de insatisfação. A nível organizacional as consequências podem estar relacionadas com a diminuição da produtividade, insatisfação profissional ou mesmo absentismo.

Ao nível da escolaridade, a maioria dos cuidadores frequentaram o ensino básico ou secundário, apresentando uma baixa literacia, o que pode interferir, direta ou indiretamente, no cuidado efetivo e adequado ao portador de deficiência, pois estes necessitam de apoio e informação por parte da rede formal (Mendonça, Martinez, & Rodrigues, 2000).

Ao nível das relações entre a vulnerabilidade ao stresse profissional e, de acordo com os dados obtidos, verifica-se uma relação negativa entre a vulnerabilidade ao stresse total e a qualidade de vida no trabalho. Estes resultados vão no sentido dos estudos de Rafael e Lima (2008) e Rafael (2009), demonstrando que o aumento da frequência de todas as dimensões da QVT parecem contribuir para a redução da ocorrência de stresse profissional. Os resultados são consistentes com o referido pela Comissão Europeia (2002), que considera que melhorar as características do trabalho pode contribuir para a redução do stresse profissional. Segundo a literatura, são os profissionais de saúde que se apresentam como o setor profissional mais sensível a desenvolver doenças físicas e psicológicas, potenciando a vulnerabilidade a situações de stresse. O stresse e a pressão a que se encontram sujeitos poderão provocar uma diminuição do seu rendimento de trabalho e, principalmente, comprometer os seus níveis de bem-estar (Payne & Firth-Cozens, 1987).

Na presente investigação concluiu-se que o trabalho desenvolvido pelos cuidadores formais a pessoas com deficiência, está associado à vulnerabilidade ao stresse profissional e à sua QVT, sendo estas duas variáveis independentes entre si. Mais se conclui que a nossa amostra tem baixos níveis de QVT e vulnerabilidade ao stresse profissional. A média do valor de vulnerabilidade ao stresse na amostra encontra-se próxima do ponto crítico e existe uma percentagem considerável de participantes com um índice de stresse elevado.

Apesar desta contribuição, a presente investigação apresenta algumas limitações. Desde logo, o facto de a conceptualização e origem da QVT e de stresse profissional não é consensual, sendo poucos os autores que analisaram diretamente a relação entre as duas variáveis e a profissão dos cuidadores formais. Uma outra limitação situa-se ao nível da amostra. Esta é desproporcional relativamente ao sexo, às habilitações literárias, ao tempo de serviço e à categoria profissional.

Com base nas limitações apresentadas será interessante para futuras investigações: realizar um estudo comparativo para avaliar a QVT e vulnerabilidade ao stresse profissional entre as IPSS e as instituições com fins lucrativos, bem como obter amostras com indivíduos de diferentes regiões do país, de forma a conseguir uma amostra mais representativa e significativa; desenvolver um estudo longitudinal no qual exista intervenção do psicólogo social e organizacional; e por fim, estudar a relação entre o contexto de trabalho e o equilíbrio do trinómio família, trabalho e relações sociais nos cuidadores, tendo em conta a vulnerabilidade ao stresse profissional e a QVT e a atual conjuntura socioeconómica que o país atravessa.

Referências

- Almeida, T., & Sampaio, F. M. (2007). Stress e suporte social em familiares de pessoas com paralisia cerebral. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 8, 145-151.
- Aryee, S., Srinivas, E., & Tan, H. (2005). Rhythms of life: Antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents. *Journal of Applied Psychology*, 90, 132-146. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.132
- Barrington, W. E., Beresford, S. A., McGregor, B. A., & White, E. (2014). Perceived stress and eating behaviors by sex, obesity status, and stress vulnerability: findings from the vitamins and lifestyle (VITAL) study. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 114, 1791-1799. doi: 10.1016/j.jand.2014.03.015
- Bumin, G., Günal, A., & Tükel, S. (2008). Anxiety, depression and quality of life in mothers of disabled children. *S.D.Ü. TýpFak. Derg*, 15(1), 6-11.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C., & Hitomi, A. H. (1993). *Indivíduo, Trabalho e Sofrimento: uma Abordagem Interdisciplinar*. Petrópolis, Brasil: Vozes.
- Comissão Europeia (2002). O Stress no trabalho. *Sal da Vida ou morte anunciada – Síntese*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Cooper, C., Katona, C., Orrell, M., & Livingston, G. (2008). Coping strategies, anxiety and depression in caregivers of people with Alzheimer's disease. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 23, 929-936. doi: 10.1002/gps.2007
- Decreto-Lei Criação da Rede de Prestação de Cuidados Continuados, n.º 281/2003. DR 259 SÉRIE I-B (2003).
- Dreer, L. E., Elliott, T. R., Shewchuk, R., Berry, J. W., & Rivera, P. (2007). Family caregivers of persons with spinal cord injury: predicting caregivers at risk for probable depression. *Rehabilitation Psychology*, 52, 351-357.
- Feigin, R., Barnetz, Z., & Arad, D. B. (2008). Quality of life in family members coping with chronic illness in a relative: an exploratory study. *Families Systems, & Health*, 26, 267-281. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/a0013055>
- Fernandes, S. L. (2010). *Vivências em lares de idosos: diversidade de percursos – um estudo de casos* (Dissertação de Mestrado). Retrieved from Repositório da Universidade Portucalense. <http://repositorio.uportu.pt/jspui/bitstream/11328/219/2/TME%20434%20tese.pdf>
- França, J. (2010). *Saúde mental e necessidades nos cuidadores de familiares com demência* (Dissertação de Mestrado). Retrieved from Repositório Institucional da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa. http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1641/2/DM_12943.pdf
- Hooker, K., Bowman, S. R., Coelho, D. P., Lim, S. R., Kaye, J., Guariglia, R., & Li, F. (2002). Behavioral change in persons with dementia: relationships with mental and physical health of caregivers. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57, 453-460. doi: 10.1093/geronb/57.5.P453
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C-Y (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 35, 735-750. doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>

- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139-149. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
- Leite, M. M. (2006). *Impacto da demência de Alzheimer no cônjuge prestador de cuidados* (Tese de Doutorado não publicada). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Martínez, J. A. M., Colmenero, C. J. T., & Peláez, E. M. P. (2002). Comparación entre distintas clasificaciones de las estrategias de afrontamiento en cuidadores de enfermos de Alzheimer. *Psicothema*, 14, 558-563.
- Masuchi, M. H., & Rocha, E. F. (2012). Cuidar de pessoas com deficiência: um estudo junto a cuidadores assistidos pela estratégia da saúde da família. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 23, 89-97. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v23i1p89-97>
- Mendonça, F., Martinez, M., & Rodrigues, M. (2000). Avaliação das necessidades dos prestadores informais dos prestadores informais de cuidados de saúde. *Revista Geriatria*, 13(127), 33-49.
- Payne, R., & Firth-Cozens, J. (1987). *Stress in health professionals*. Chichester, UK: Wiley.
- Pereira, E., Teixeira, C., & Santos, A. (2012). Qualidade de vida: abordagens, conceitos e avaliação. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26, 241-50. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-55092012000200007>
- Pinto, I., Macedo, C., & Dias, P. (2013). Qualidade de vida de famílias com necessidades especiais. *Revista Iberoamericana de Educación*, 63, 181-198.
- Quaedflieg, C. W. E. M. & Smeets, T. (2012). Stress vulnerability models. In M. Gellman & J. R. Turner (Eds.), *Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1897-1900). Heidelberg, Germany: Springer.
- Rafael, M. (2009, Setembro). *Qualidade de vida no trabalho: Um tema essencial da investigação e da intervenção em recursos humanos*. Comunicação apresentada na Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos do Instituto Politécnico do Porto, Vila do Conde, Portugal.
- Rafael, M., & Lima, M. (2007). *Inventário sobre a qualidade de vida no trabalho. versão experimental*. Lisboa, Portugal: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008). *Inventário sobre a qualidade de vida no trabalho (IQVT-I/F)*. Lisboa, Portugal: Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação.
- Roan, A. M., & Diamond, C. (2003). Starting out: the quality of working life of young workers in the retail and hospitality industries in Australia. *International Journal of Employment Studies*, 11(2), 91-119.
- Rose, R.C., Beh, L. S., Uli, J., & Idris, K. (2006). An analysis of quality of work life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences*, 3, 2151-2159. doi: 10.3844/ajassp.2006.2151.2159
- Sequeira, C. (2007). *Cuidar de Idosos Dependentes*. Coimbra, Portugal: Quarteto Editora.
- Shapiro, S. L., Brown, K. W., & Biegel, G. M. (2007). Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. *Training and Education in Professional Psychology*, 1, 105-115. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/1931-3918.1.2.105>

- Siebert, D., & Siebert, C. (2007). Help seeking among helping professionals: a role identity perspective. *American Journal of Orthopsychiatry*, 77(1), 49–55. doi: 10.1037/0002-9432.77.1.49
- Skosnik, P. D., Chatterton, R. T., Swisher, T., & Park, S. (2000). Modulation of attentional inhibition by norepinephrine and cortisol after psychological stress. *International Journal of Psychophysiology*, 36, 59-68. doi: 10.1016/S0167-8760(99)00100-2
- Stengard, E. (2002). Caregiving types and psychosocial well-being of caregivers of people with mental illness in Finland. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 26, 154-164.
- Vargas, T. I. (2010). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e stresse profissional: influência da variável sexo e estudo das relações entre as dimensões da QVT e o stresse profissional* (Dissertação de Mestrado). Retrieved from Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/2443>
- Vaz-Serra, A. (2000). Construção de uma escala para avaliar a vulnerabilidade ao stresse: A 23 QVS. *Psiquiatria Clínica*, 4, 279-308.
- Vaz-Serra, A. (2008). A vulnerabilidade ao stresse. In M. R. Simões, C. Machado, M. Gonçalves, & L. Almeida (Eds.), *Avaliação Psicológica - Instrumentos Validados para a População Portuguesa* (pp. 39-55). Coimbra, Portugal: Quarteto.
- Villarejo, A., L., Zamora, P. M. A., & Casado, P. G. (2012). Sobrecarga y dolor percibido en cuidadoras de ancianos dependientes. *Enfermería Global*, 11(3), 159-164. doi: <http://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412012000300009>

CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: OU COMO SOBREVIVER NUM MUNDO EM CONSTANTE MUTAÇÃO.

CREATIVITY IN ORGANIZATIONS: OR HOW TO SURVIVE IN A CHANGING WORLD.

Maria Luisa Marques Peralta Ribeiro¹

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 63-78

Submitted on August 30th, 2014 | Accepted on October 26th, 2015
Submetido em 30 de Agosto, 2014 | Aceite em 26 de Outubro, 2015

Resumo

A criatividade organizacional é uma forma de sobreviver e de obter vantagens competitivas num mundo global. Neste contexto, a capacidade de comunicar e trabalhar com diversas culturas de forma competente torna-se essencial para o sucesso pessoal e organizacional. Se algumas características individuais parecem facilitar a criatividade, tornando alguns indivíduos naturalmente mais aptos para obter mais ou melhores resultados criativos, não devemos esquecer que a equipa (incluindo o líder) e a própria organização podem oferecer condições fundamentais para que a criatividade no trabalho seja maximizada. Não focando apenas um único nível de promoção da criatividade, este artigo apresenta fatores individuais, organizacionais e culturais, que combinados podem facilitar o trabalho criativo. Este permitirá encontrar novas soluções para desafios anteriormente inexistentes, de forma adequada aos atualmente crescentes contextos de internacionalização e expatriação. As características e condições referenciadas podem servir como base de trabalho para políticas de gestão de recursos humanos que possam efetivamente fomentar a criatividade nas organizações. Dentre as apresentadas, destacamos pela sua pertinência quer no campo da criatividade quer no da integração em ambientes multiculturais, a abertura à experiência, o apoio e cooperação do grupo e do líder, e a necessidade de políticas organizacionais no apoio à criatividade, multiculturalidade e expatriação.

Palavras-chave: criatividade, organizações, trabalho, *empowerment*, multiculturalidade, expatriação

Abstract

Organizational creativity is a way to survive and gain competitive advantage in a global world. In such a context, the ability to skilfully interact, communicate and work with several cultures is essential for success, whether we consider it on a personal or organizational level. Even considering that some individual characteristics seem to facilitate creativity, thus rendering those individuals more apt for creative results, we should not forget that the team (including the leader) and the organization itself can offer essential conditions so that creativity at work be maximised for any worker. By not focusing on a single level of

¹ Centro de Investigação em Psicologia, CIP-UAL, Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal. E-mail: mribeiro@ual.pt

creativity promotion, this article presents individual, group, organizational and cultural factors that can be combined in order to facilitate creative outcomes. These will allow for finding new solutions for previously non-existing challenges, adequately suited to growing international and expatriation contexts. The mentioned characteristics and conditions can be used as a work basis for human resources management policies that will effectively promote organizational creativity. Among the presented factors, we highlight the pertinence for both creativity and multicultural environments integration of openness to experience, leader and team support and cooperation, and the need for organizational policies fostering creativity, multiculturalism and expatriation.

Keywords: creativity, organizations, work, empowerment, multiculturalism, expatriation

Criatividade Organizacional num Mundo Global

Vivemos uma realidade cada vez mais global e competitiva (Elliot & Nakata, 2013; Rivera, 2014). Neste contexto, a criatividade nas organizações permite responder às constantes mudanças da envolvente, é fonte de inovação, e é muitas vezes o que assegura a sua sobrevivência (Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Goncalo, 2009; Kratzer, Leenders, & Engelen, 2004; Rietzschel, De Dreu, & Nijstad, 2009; Rivera, 2014; Robinson, 2001; Williams & Yang, 2009). Frequentemente, pretendem-se resultados criativos com impacto mundial, e não apenas inovações a nível interno ou local (Elliot & Nakata, 2013). Assim, devemos considerar a criatividade como algo que ocorre no indivíduo, estando inserido este geralmente a trabalhar num grupo e/ou numa organização, sem olvidar o ambiente e a realidade do trabalho, crescentemente multicultural. O objetivo deste trabalho consiste em apresentar fatores destas diferentes dimensões que podem e devem ser combinados na promoção da criatividade nas organizações, de forma consentânea com a realidade global e multicultural atual, em particular das organizações que operam em contextos internacionais.

O estudo da criatividade pode focar-se em variáveis individuais, grupais ou organizacionais. Estes três níveis existem na realidade organizacional, e cada um tem merecido atenção dos investigadores nesta área. Entender as características individuais permite-nos desenvolver intervenções individuais centradas nas que estão associadas a um desempenho mais criativo. Num nível grupal, podemos criar ações, políticas e normas que estimulem os processos subjacentes à inovação e aos resultados criativos. Considerando o âmbito organizacional permite-nos conceber uma homogeneidade de funcionamento e/ou de finalidade, criando uma simbiose entre as várias componentes estruturais ou funcionais, maximizando os esforços criativos e o desempenho adequado ao ambiente externo. Uma boa conjugação destes níveis de funcionamento num olhar multidimensional face ao mercado de atuação permite que cada um reforce os restantes, sem que os vários níveis criem entropia.

Apesar de o estudo da criatividade ter começado pelos fatores individuais, é mais fácil intervir no contexto do que na personalidade, e por isso a identificação das condições contextuais e organizacionais que influenciam a criatividade tem vindo a suscitar um maior interesse nos últimos anos (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996a, 2009). Devido à globalização, estes aspetos assumem maior relevância. Os contextos são mais instáveis e a cada momento uma organização pode ter que lidar com uma diversidade cultural, social e política, especialmente no caso das empresas multinacionais (Sheehan & Sparrow, 2012). A criatividade dos colabora-

dores organizacionais pode ser influenciada pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos (Jiang, Wang, & Zhao, 2012), pelo que estas deverão estar ajustadas à envolvente e simultaneamente à sua realidade interna. Além do aspeto da criatividade, a competência e a consciência multicultural são geralmente tidas como muito importantes, dado o atual e rápido aumento da globalização a nível empresarial (Leung, Maddux, Galinsky, & Chiu, 2008).

A criatividade em contexto organizacional deverá necessariamente ser capaz de gerar algo novo que seja também útil (Amabile, 1996, 1997; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Goncalo, 2009). Definimos assim performance criativa como “a geração de novas ideias, produtos ou procedimentos úteis às organizações” (Alge, Ballinger, Tangirala, & Oakley, 2006, p. 224). Esta necessita muitas vezes de trabalho árduo, envolvendo altos níveis de esforço, persistência e iniciativa (Amabile, 1996; Rietzschel et al., 2009). Para que estes resultados sejam atingidos, existem vários níveis de intervenção que a gestão de recursos humanos pode assumir: conhecer as características dos seus colaboradores, e contribuir para desenvolver as mais adequadas à criatividade; entender quais as características do contexto laboral que pode melhorar ou que deve reduzir; aumentar a consciência e abertura multicultural no caso das equipas multiculturais, que necessitem de operar em mercados culturalmente diversos, ou nos casos de expatriação. As intervenções multidimensionais permitem a construção de soluções mais integradas e cujas diferentes componentes se reforcem, sem contradições ou entropia.

Fatores Individuais

Para Maslow (1970/2003), a criatividade acaba por ser o resultado do desenvolvimento de uma pessoa psicologicamente saudável, rumo à autorrealização. Neste processo, a pessoa torna-se mais ela própria, aceita-se como é, torna-se mais independente dos outros e da sua aprovação. Neste caso, não se conseguirá evitar a criatividade, pois essa pessoa não está a defender-se nem a tentar superar os outros, mas sim simplesmente a crescer. A criatividade é um epifenómeno da saúde. Assim sendo, a criatividade desenvolve-se de forma holística, pois aparece ao desenvolver-se a pessoa como um todo, de forma completa e integral.

Também para Rogers (1985) é a tendência natural do homem para atualizar o seu potencial e realizar-se a si próprio que é a causa tanto da criatividade, como do efeito curativo da psicoterapia. Ser criativo é ser-se verdadeiramente saudável, e advém da unicidade de cada ser humano. Ao sermos nós próprios deixamos de tentar assemelharmo-nos aos outros, e distinguimo-nos enquanto indivíduos.

As fontes da criatividade encontram-se na própria natureza humana, é universal. Existe em cada criança, e vai sendo perdida pela maioria de nós, à medida que crescemos (Maslow, 1970/2003). De forma a estimular a criatividade do indivíduo, podemos utilizar qualquer técnica que aumente o nível de autoconhecimento profundo, que permitirá que a pessoa se liberte do senso comum, da vida tal como se apresenta no dia a dia. É ao jogar com ideias e fantasias, que se permite criar um mundo diferente (Maslow, 1970/2003). Também Rogers (1985) identifica a criatividade com a capacidade para lidar espontaneamente com ideias, cores, formas, relações, criando hipóteses inverosímeis e até ridículas, fazendo surgir uma visão criadora, nova e significativa.

Para Maslow (1970/2003), as pessoas criativas apresentam como características a não convencionalidade, a indisciplina, a emotividade, e até a infantilidade, teimosia, irregularidade e descontrolo. Porém, não o são desta forma em qualquer circunstância – são-no quando neces-

sário, de forma controlada e desejada. A pessoa criativa vive no imediato, no presente, para quem o futuro e o passado não existem – é inocente, tal como uma criança, sem deixar de ser uma pessoa madura. Este foco no aqui e agora é representado na capacidade que estes indivíduos demonstram em desempenhar atividades com pouca estrutura, de forma fluída no tempo. Não beneficiam de controlo ou regras, como por exemplo um horário de trabalho fixo, e reagem bem a mudanças constantes e ambiguidades. Isto significa também que não necessitam de conhecer previsões, pois vão-se adaptando ao longo do tempo. Os criativos são revolucionários e insatisfeitos.

Quando Csikszentmihalyi (1996a) se dedicou à investigação das pessoas criativas, encontrou dez características típicas. Estas são pessoas que aprendem a respeitar os seus ritmos biológicos, mesmo quando isso implica desrespeitar os horários mais comuns. Sabem aproveitar o pico da sua produtividade, e também introduzir pausas quando isso é necessário. Apesar de deterem um certo grau de inteligência (necessário para progredir profissionalmente), mantêm a capacidade de olhar o mundo e as situações com alguma ingenuidade. São responsáveis mas capazes de humor e de brincar com ideias, conceitos, etc., o que lhes permite explorar caminhos menos usuais. São conhecedores dos constrangimentos inerentes ao mundo real, mas possuem uma boa imaginação. Necessitam de momentos de socialização e troca de ideias, mas também de momentos mais recatados. Reconhecem a sua alta competência, mas mantêm uma postura humilde. São apaixonados pelo seu trabalho. Apresentam pouca estereotipia de género. São capazes de tomar riscos, tendo em conta a sua aprendizagem passada. São sensíveis, abertos e emotivos.

Encontramos um paralelo entre estes dois autores, pois ambos identificaram um funcionamento bastante flexível nos indivíduos criativos, podendo abranger dois extremos (realistas e imaginativos, por exemplo), e adequando o seu funcionamento às suas necessidades e à situação. Também McCrae (1987) refere que existe alguma evidência de que existem características de personalidade relacionadas sistematicamente com as capacidades criativas, e que as pessoas criativas serão pessoas produtivas, sociáveis e ajustadas, além de abertas.

Apesar desta capacidade de bom ajuste social, Maslow (1970/2003) alerta que muitas vezes elas têm dificuldade em enquadrar-se e em serem aceites no mundo empresarial. Neste mundo, existe uma grande preocupação em cumprir ordens de forma prevista, e estas pessoas, ao serem curiosas e exploradoras, podem ser vistas como desajustadas ou inadequadas ao estrito cumprimento de funções. Goncalo (2009) refere a mesma preocupação – atualmente as empresas afirmam-se defensoras e promotoras da criatividade, mas submetem os seus trabalhadores a uma pressão ao conformismo e às regras estabelecidas, não apresentando geralmente reais condições que permitam às pessoas serem criativas. Assim, a escolha de trabalhadores criativos, ou a decisão estratégica de inovar na organização, deve levar a um bom entendimento por parte dos gestores (nomeadamente os de Recursos Humanos) não só sobre as características de personalidade que podem favorecer o surgimento da criatividade, mas também sobre o que a própria organização pode e deve fazer de forma a assegurar que os colaboradores encontrem condições que suportem o desenvolvimento do seu potencial criativo.

Apesar de uma certa tipificação dos criativos, a criatividade é possível a todas as pessoas, e pode ocorrer em qualquer ocupação – não apenas nas atividades consideradas ‘artísticas’, tais como dança, música, pintura, etc. Pode ter lugar a cozinhar, num trabalho de mecânica, a ensinar, etc., ou seja, em qualquer atividade a que uma pessoa se dedique. A pessoa criativa

vive apenas o momento, está totalmente presente na situação vivida, totalmente absorvida pelo 'agora'. Está perdida no total fascínio do momento presente. Dá tudo de si, na percepção do assunto, de forma a descobrir a resposta que se encontra dentro do próprio problema (Csikszentmihalyi, 1996b; Maslow, 1970/2003).

Condições internas.

Tanto os fatores cognitivos como os de personalidade apresentam grande importância para o desenvolvimento da criatividade, tal como atesta o trabalho de Barron e Harrington (1981). Num estudo de 1987, McCrae aponta para que a criatividade tenha um papel de intermediário entre a inteligência e a personalidade, pois a originalidade da produção criativa implica não só uma capacidade de pensamento flexível e fluente, como também uma apetência para tal.

Para que a criatividade ocorra, as ideias devem fluir livremente, sem racionalidade, controlo, método ou crítica, todo o tipo de ideias deve ser permitido. Apenas posteriormente devemos avaliar a qualidade e utilidade das ideias obtidas. Se o tentarmos antes, por temer errar, ou ser criticados, não teremos êxito em ser criativos, em ter ideias brilhantes (Maslow, 1970/2003).

Como uma das condições internas de criatividade, Rogers (1985) refere a abertura à experiência, vivendo esta plenamente, sem defesas que a distorcem, nem juízos de valor – estes devem surgir de si próprio, não da apreciação dos outros. Alguns estudos posteriores sugerem que a criatividade está intimamente relacionada com a abertura à experiência, como é o caso do trabalho de McCrae (1987).

Este estudo testa a hipótese da criatividade estar unicamente associada à dimensão da personalidade de abertura à experiência. Para tal, as capacidades de pensamento divergente foram consistentemente relacionadas apenas com a abertura à experiência, o que o autor defende suportar a hipótese de que a criatividade lhe está unicamente relacionada (McCrae, 1987).

Em 2014, Christensen, Drewsen, e Maaløe identificam esta característica de abertura à experiência como solicitada sistematicamente em anúncios de emprego que explicitamente também pretendiam pessoas criativas, indicando assim uma aproximação das teorias implícitas sobre a criatividade às teorias explícitas académicas. Os autores sugerem que na prática esta associação seja verificada pelos responsáveis organizacionais, gerando esta associação implícita.

Já em 2009, Shalley, Gilson, e Blum referem o peso decisivo da necessidade de crescimento no trabalho que os indivíduos sentem para o desenvolvimento da criatividade no trabalho de forma mais forte que a personalidade, a motivação intrínseca ou o estilo cognitivo.

Indivíduos que apresentem abertura à experiência, combinada com necessidade de crescimento a nível laboral, estão assim em condições mais propícias para desenvolverem a sua criatividade. Notamos que, apesar da estabilidade da personalidade ao longo da vida, mudanças a estes níveis podem ser promovidas por processos de desenvolvimento pessoal. Estes podem ser uma componente dos programas de assistência a empregados, promovidos pelas organizações, em benefício dos seus colaboradores (Schwenk & Kinder, 2012).

Fatores Organizacionais

Rogers (1985) afirmava a importância da pessoa ter segurança e liberdade psicológica para o desenvolvimento da criatividade. O apoio organizacional para a criatividade é um fator claramente reconhecido na literatura. Quanto mais a pessoa sentir que a criatividade é valorizada

pela organização, e quanto mais os esforços criativos forem encorajados quer pelos cargos hierarquicamente superiores, quer pelos colegas, mais provável se torna que este persista nos seus esforços de geração de ideias, resultando na exploração e refinamento das suas ideias criativas (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996; Moultrie & Young, 2009; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009). Eisenbeiss, Knippenberg, e Boerner (2008) sublinham que o apoio organizacional para a criatividade obterá os melhores resultados quando existe um clima para a excelência (nível de preocupação com a excelência), sendo esta uma variável moderadora.

Oldham (2006) conduziu um estudo onde analisou a relação entre a criatividade dos trabalhadores de uma organização e a pressão experienciada no tempo criativo, ou seja, a pressão de se sentir que não se tem tempo suficiente para desenvolver ideias criativas no trabalho. Analisou também de que forma esta era mediada pela abertura à experiência do trabalhador e pelo suporte obtido pelos seus superiores hierárquicos e colegas.

Os resultados apontam que para que as pessoas obtenham maior criatividade durante uma fase de pressão intermédia no trabalho, depende a capacidade de utilizar várias perspetivas, o que leva a maior exploração e experimentação, gerando ideias criativas. Uma investigação anterior sugere que os trabalhadores com maior abertura à experiência possuem acesso a várias perspetivas (McCrae, 1987) e por isso mais provavelmente exibirão maior criatividade como resposta à pressão de nível intermédio (Oldham, 2006).

Este estudo indica que, de forma a desenvolver a criatividade no local de trabalho, deva existir alguma pressão no tempo de produção, que o indivíduo deva apresentar características de abertura à experiência e de que deva existir adequado suporte e valorização organizacional no esforço criativo (Oldham, 2006). No entanto Amabile et al. (1996) e Amabile (1997) alertam para o facto da pressão exercida por uma excessiva carga de trabalho apresentar resultados contraproduativos, quando se pretende fomentar a criatividade.

Uma postura de apoio é pois uma variável a considerar numa organização que se deseja criativa, bem como um funcionamento pouco controlador. Mesmo no caso de atividades com alta sensibilidade no acesso e tratamento da informação, o controlo deve ser adequado às necessidades organizacionais, não sendo mais estrito do que o absolutamente necessário (Alge et al., 2006).

É reconhecida a importância do *empowerment* psicológico para a criatividade organizacional (Alge et al., 2006; George & Zhou, 2002; Oldham, 2006; Velthouse, 1990). Indivíduos com *empowerment* (crença individual na capacidade de escolha), sentem liberdade para gerar ideias, e confiança de que estas serão valorizadas e da sua própria capacidade de as implementar (Velthouse, 1990). Uma monitorização demasiado próxima, com pressão avaliativa, pode restringir a criatividade, e também a satisfação no trabalho (West & Rushton, 1989). As atividades de controlo rígido, restringindo a liberdade e dignidade pessoais podem ainda inibir a partilha de informação, pertinente na criatividade (Amabile, 1997; George & Zhou, 2002).

O estudo de Alge et al. (2006) apresenta alguma evidência de que a forma como os trabalhadores percecionam a privacidade da sua informação na organização influencia de forma importante resultados psicológicos e comportamentais, e de que a privacidade de informação está diretamente associada com o *empowerment* psicológico.

A privacidade de informação é um constructo que pode ser representado em três subdimensões: controlo de recolha de informação, controlo de tratamento de informação e legitimidade percebida nas políticas organizacionais relacionadas com a informação (Alge et al., 2006).

Este estudo encontrou um efeito indireto significativo da privacidade de informação relativa à performance criativa – níveis elevados de privacidade de informação estão associados a maior *empowerment* e a maior disponibilidade para comportamentos de ajuda à organização. Demasiado controlo e recolha de informação por parte da organização pode diminuir a privacidade dos trabalhadores, e à medida que as pessoas se sentem com menos *empowerment*, a criatividade pode diminuir, cerceando a capacidade da organização para se desenvolver e criar vantagens competitivas (Alge et al., 2006).

A sensibilidade das pessoas ao nível de privacidade também depende da indústria de que falamos (os níveis académicos e de investigação serão mais sensíveis, por exemplo), e do contexto específico (o controlo mais estrito de informação é atualmente aceite e considerado razoável nos aeroportos) (Alge et al., 2006).

Modelos organizacionais.

Alguns modelos foram já desenvolvidos no sentido de integrar algumas destas variáveis, como é o caso do modelo de Amabile et al. (1996), onde são identificados vários fatores facilitadores ou dificultadores do surgimento da criatividade organizacional. A autonomia no trabalho, e o apoio (organizacional, por parte do supervisor e do grupo de trabalho) aparecem como fatores com influência positiva e os impedimentos organizacionais (estruturas formais, rígidas e conservadoras e ambientes de alto conflito e competitividade) aparecem como influências negativas para a obtenção de resultados criativos. Assim, promover um clima de apoio e aceitação, cooperante e flexível, com autonomia no desempenho das atividades é uma forma de promover resultados criativos.

Outro dos modelos que poderá ajudar a conceber as características de uma organização criativa é o modelo de Comunidade de Inovação de R. E. West (2014). Este autor define Comunidade de Inovação como um “grupo de pessoas focalizadas em produzir resultados inovadores num ambiente colaborativo” (p. 55). A necessidade de criatividade colaborativa assenta na alta complexidade das tarefas e objetivos atuais, que necessitam de perícia em várias áreas, tornando impossível o desenvolvimento de soluções criativas por um único indivíduo (R. E. West, 2014).

Embora cada Comunidade de Inovação possa ter atributos específicos e únicos, que sejam decisivos para o seu sucesso, também foram identificadas características comuns aos níveis individual, de grupo e organizacionais. A nível individual, R. E. West (2014) destaca a motivação para o trabalho, assente numa satisfação intrínseca e no valor para terceiros, numa forma de trabalhar apaixonada e lúdica e com partilha de informação e ferramentas. Também um desejo contínuo de melhoria e de aprendizagem (que designa de perícia dinâmica), aliado à autonomia no desempenho das funções, contribui para o desenvolvimento da criatividade em Comunidades de Inovação.

Quanto ao funcionamento grupal, o modelo de R. E. West (2014) defende que este deve ocorrer em fluxo, construindo protótipos que permitam identificar as vantagens e pontos fracos das ideias de forma iterativa. A equipa deve também conter uma diversidade de capacidades cognitivas e de *skills*, possuir uma visão comum e ser capaz de se autocriticar e de refletir sobre os seus processos.

Também as características organizacionais devem ser adequadas ao surgimento e suporte continuado à criatividade. As organizações deverão assim optar por uma estrutura flexível e orgânica, promover a autonomia e a construção de significado no trabalho, e criar um sentido de comunidade e de segurança psicológica para os seus colaboradores (R. E. West, 2014).

Este tipo de estrutura flexível maximiza o papel de um líder que seja dedicado ao desenvolvimento da sua equipa, e também dos resultados criativos (Shin, Park, & Lim, 2013). O papel dos líderes é fundamental no desenvolvimento da criatividade das suas equipas, nomeadamente quanto à inteligência emocional dos primeiros. Esta influência é verificada de forma independente do clima organizacional (Castro, Gomes, & Sousa, 2012).

O aspeto cooperativo, transversal ao funcionamento organizacional, deve-se combinar com o alto envolvimento e participação de todos os colaboradores, criando uma organização criativa, e não apenas equipas ou departamentos isolados a quem se exige que sejam criativos (Rivera, 2014).

Fatores Culturais

As organizações atuais, especialmente no caso das empresas multinacionais, são confrontadas com a necessidade de terem que lidar simultaneamente com várias culturas, inclusive a nível social e político (Sheehan & Sparrow, 2012) quer a nível interno quer a nível de relações com a envolvente. A cultura atua também como um filtro de aprovação do que é considerado socialmente inovador, reconhecido e premiado como tal (Csikszentmihalyi, 1996a). O aspeto cultural é assim crucial quer para a adaptação da organização à realidade global atual, quer para resultados criativos de impacto social.

Rogers (1985) considera que não só a nível do indivíduo mas também a nível da nossa cultura, teremos de ter um comportamento criador, de forma a adaptar-nos ao mundo, e a sobreviver. Para este autor, o processo criativo emerge da relação da natureza única do indivíduo com os acontecimentos, pessoas ou circunstâncias da sua vida. Esta interatividade entre indivíduo e o que o rodeia, essencial para o surgimento, reconhecimento e implementação da criatividade, tem sido reconhecida em vários modelos de criatividade (Amabile, 1996; Amabile et al., 1996; Csikszentmihalyi, 1996a, 1996b, 2009; Csikszentmihalyi & Getzels, 1971; Kim, 2010; Robinson, 2001; Shalley & Zhou, 2008; Simonton, 2005; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

A obtenção de resultados criativos necessita de conhecimentos e capacidades técnicas na sua área de aplicação. Mas para que esses resultados da criatividade sejam aceites, valorizados e reconhecidos pública e socialmente, devem submeter-se à avaliação dos pares e posteriormente à valorização da sociedade. Ou seja, o que cada sociedade, em cada momento da história, identifica como relevante não é alheio ao resultado criativo, pois não só este necessita de ser reconhecido, como incentivado através de valorização e da disponibilização de recursos (Csikszentmihalyi, 1996a).

O que pode ser importante para que a criatividade possa florescer num determinado país, pode ser diverso de outro (Elliot & Nakata, 2013; Johns & Saks, 2001; Martin, Allwood, & Hemlin, 2004; Mason, Beltramo, & Paul, 2004). Além disso, uma boa e adequada solução para a criação e maximização de resultados criativos numa organização ou grupo não deve apenas olhar à tipificação da sua cultura, e sim conhecer e trabalhar com a individualidade dos colaboradores atuais (Johns & Saks, 2001; Luthans, 2005; Newstrom & Davis, 2002).

A cultura define padrões de pensamento, sentimento e comportamento. Assim, a cultura de uma nação ajuda a uma integração crescente, a nível da educação, defesa, política e emprego (Hofstede, 1991). Numa organização, pode ter um papel facilitador da comunicação, pois é algo aprendido e partilhado por todos (Luthans, 2005). Estes padrões e hábitos enraizados tendem a criar um olhar indiscriminado, centrado nas semelhanças, o que constitui um obstáculo à comunicação humana (Monteiro, Caetano, Marques, & Lourenço, 2006).

Quando apenas conhecemos uma dada cultura, esse conhecimento convencional pode limitar a nossa criatividade. A exposição a uma nova cultura permite conhecer novas ideias, perceber diferenças de função nas mesmas formas – por exemplo o mesmo facto, acontecimento ou palavra em diferentes países ou culturas pode ter um significado completamente diferente do que nos é habitual (Leung et al., 2008). Esta diferença de significado para a mesma palavra ou de utilização de palavras diferentes que significam a mesma coisa, pode constituir outro dos obstáculos à comunicação humana (Monteiro et al., 2006).

Devido a este tipo de fenómenos, as equipas multiculturais podem ter dificuldades acrescidas na comunicação, mesmo sem existirem problemas de preconceito (Liu, Chua, & Stahl, 2010; Sanchez-Burks, Bartel, & Blount, 2009). Estes desafios para equipas transculturais são ainda mais exigentes no caso das equipas virtuais, pois estas dispõem de menos contacto e informação contextual para entenderem as normas implícitas das várias culturas envolvidas (Krumm, Terwiel, & Hertel, 2013). As equipas que englobam elementos de culturas distintas colocam desafios não só aos membros, mas também à liderança (Sheehan & Sparrow, 2012). Além da gestão da diversidade cultural, os líderes necessitam frequentemente de formação adequada para a gestão da criatividade (Epstein, Kaminaka, Phan, & Uda, 2013), tendo aqui um duplo desafio.

A exposição a múltiplas culturas pode por si só aumentar tanto a criatividade – a nível de aprendizagem com *insights*, associação remota e geração de ideias – como os processos cognitivos de suporte à criatividade – obtenção de conhecimento não convencional e expansão de ideias, aproveitando ideias de culturas não familiares. A forma como estas experiências multiculturais beneficiam a criatividade parece no entanto depender da abertura dos indivíduos à cultura estrangeira, e da possibilidade de não serem necessárias respostas estáticas, ou de não existirem preocupações existenciais (Leung et al., 2008).

Além da cultura de um país ou nação de onde provêm ou onde laboram os colaboradores organizacionais, devemos ter em atenção a cultura da organização onde trabalhamos. A cultura organizacional pode ser definida como “os ativos psicológicos [...] que podem ser usados para prever o que acontecerá aos seus ativos financeiros nos próximos 5 anos” (Hofstede, 1991, p. 36). Por seu lado, Luthans (2005, p. 44) define cultura como o “conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar a sua experiência e gerar comportamento social”.

O reconhecimento por parte das organizações de que os seus colaboradores são únicos e diversos, ainda que partilhando uma mesma cultura é um passo essencial para que a criatividade possa ser parte integrante do funcionamento organizacional. Desta forma, a criatividade deixa de ser um ato isolado ou reservado a especialistas, e a própria cultura transforma-se numa cultura para a criatividade. Para que esta possa surgir de forma sistémica e sustentada, é necessário que a estrutura organizacional incentive a criatividade de forma ativa (Robinson, 2001; Shalley et al., 2009). Uma destas formas será fomentar a diversidade (cultural, profissional e outras) dos seus trabalhadores (M. West, 2002).

A globalização e os interesses corporativos têm nos últimos anos influenciado uma onda de trabalhadores que, por motivos por vezes expressamente profissionais, passam a trabalhar num país diferente. Quando estes se mantêm na mesma organização, que opera a nível multinacional, sendo a alteração geralmente temporária, são denominados de “expatriados” (Berry & Bell, 2011). Este tipo de experiências é em algumas empresas bastante valorizado como potenciador de crescimento pessoal e profissional, prometendo um impacto positivo na carreira destes trabalhadores. Pela sua natureza, esta mudança acarreta em si desafios quanto às diferenças socioculturais entre o país de origem e o de destino (Nunes & Casaca, 2015).

Competências ao nível transcultural tornam-se cada vez mais necessárias num ambiente empresarial global. No entanto nem todos os trabalhadores obtêm sucesso em experiências multiculturais, pelo que é importante conhecer quais os fatores que podem criar mais hipóteses de sucesso nestas situações. Estes podem de forma geral ser agrupados em dois níveis: os fatores pessoais e os contextuais. Como fatores preditores de ajuste a uma diferente realidade cultural, encontramos o apoio social e organizacional, incluindo a formação específica para questões transculturais, e uma personalidade emocionalmente estável, socialmente flexível e curiosa (Morris, Savani, & Roberts, 2014).

Implicações para a Prática da Gestão dos Recursos Humanos

Para que a organização possa colher os benefícios de um trabalho criativo, não basta recrutar pessoas potencialmente criativas. Elas não funcionarão sozinhas, mas rodeadas pelos colegas, pelos recursos disponíveis e pela dinâmica e políticas organizacionais (Rivera, 2014). Os responsáveis pela gestão das pessoas podem ajudar a criar melhores condições para que os resultados criativos sejam maximizados (Jiang et al., 2012). Segundo os trabalhos revisitados neste artigo, é importante que ao ter como objetivo a criatividade, se dê lugar a questionar as regras e o funcionamento estabelecido, pois ser criativo é descobrir novos caminhos, e não apenas cumprir o decidido por outrem (Goncalo, 2009; Maslow 1970/2003). O clima deve permitir uma liberdade psicológica efetiva, em que os colaboradores possam sugerir ideias e novas formas de funcionar, sem receio de serem desvalorizados ou ridicularizados. Isto requer uma liderança apoiante, aberta e segura, e que efetivamente saiba ouvir sem sentir ameaça, e aceitar sugestões que podem ser melhores do que as suas. Também o erro deve ser aceite como parte do processo criativo. Esforços para criar algo novo raramente têm sucesso na primeira tentativa, e não há forma de garantir que no final do processo criativo algo verdadeiramente novo e útil surgirá. Se o erro for punido, os colaboradores não desejarão desenvolver esforços para atingir resultados criativos. Estas tentativas devem por isso ser apoiadas e valorizadas, mesmo quando o resultado não é imediato (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996; Moultrie & Young, 2009; R. E. West, 2014; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009).

Promover a criatividade organizacional implica ter uma política apoiante para tal (Eisenbeiss et al., 2008). É necessário que os colaboradores não estejam demasiado pressionados pelo trabalho a desenvolver. A carga de trabalho deve ser controlada pela gestão – os colaboradores demasiado pressionados terão menos condições para a criatividade (Amabile, 1997; Amabile et al., 1996). Também o nível de controlo e de privacidade deve ser minimizado. Dependendo da área de atuação e do contexto, o controlo não deve ser estrito (Alge et al., 2006; Amabile, 1997; George & Zhou, 2002), e deve ser fomentado um clima de confiança e autonomia, gerando *empowerment* (Alge et al., 2006; George & Zhou, 2002; Oldham, 2006; Velthouse, 1990). Para ser criativo, e apresentar soluções novas e úteis para a organização, é necessária a disponibilização de recursos. Estes devem ser vistos como um investimento na criatividade, e não como um custo (Csikszentmihalyi, 1996a).

As equipas devem ser encorajadas a funcionar de forma cooperante (Amabile et al., 1996), partilhando conhecimento e desenvolvendo capacidade de reflexão e autocrítica (R. E. West, 2014). A competitividade deve ser dirigida para a concorrência organizacional, e não para dentro. O papel do líder deve ser o de desenvolver a sua equipa, aproveitando a diversidade individual e profissional de cada um (Shin et al., 2013). A inteligência emocional do líder assume importância, devido ao seu papel facilitador, e não controlador (Castro et al., 2012).

Atualmente, a globalização trouxe desafios acrescidos às organizações que operam a nível multinacional, ou multicultural. A cultura caracteriza os diferentes mercados, e entender a cultura dos interlocutores é essencial para evitar problemas de comunicação, que podem gerar incompreensão ou mesmo conflitos. As equipas multiculturais devem ser geridas com especial cuidado (Liu et al., 2010; Sanchez-Burks et al., 2009), principalmente se não trabalharem face a face, e sim virtualmente (Krumm et al., 2013).

Conclusão

O ser humano habita naturalmente um complexo mundo cultural que lhe é habitual, cheio de convenções e significados que adquiriu por aprendizagem (Monteiro et al., 2006). Maslow (1970/2003) e Rogers (1985) defendem que para que o ser humano possa desenvolver a sua parte criativa, é importante que se permita libertar dessas suas regras culturais e convencionais, assim como da crítica e julgamento (quer do próprio quer dos outros), num contexto de liberdade e segurança psicológica.

Se os colaboradores apresentarem abertura à experiência e à diversidade cultural, a exposição a outras culturas pode ser um fator potenciador da criatividade (Leung et al., 2008; M. West, 2002). No caso de trabalhadores expatriados, a gestão de recursos humanos deve preocupar-se em disponibilizar formação para a nova cultura, e criar formas de apoio social, seja dentro da organização seja fomentando a proximidade da família do expatriado (Morris et al., 2014).

A globalização e a conseqüente exposição multicultural podem assim incrementar a criatividade, para os indivíduos que possuam as características de abertura à experiência e de flexibilidade cultural, sobretudo se apoiados por políticas de gestão de recursos humanos adequadas.

O trabalho realizado não pretende ser um levantamento exaustivo sobre todas as variáveis que promovem a criatividade e inovação organizacionais, mas sim um estudo sobre várias dimensões que potenciam um trabalho criativo em ambiente multicultural. Inevitavelmente algumas variáveis não foram mencionadas, mas optámos por aquelas que consideramos essenciais para que os trabalhadores e a organização alcancem um bom desempenho e uma satisfatória integração num mundo laboral multicultural, em particular nos casos de expatriação cada vez mais comuns.

Salientamos a nível individual a abertura à experiência, pela sua fundamental relação com a criatividade (Christensen et al., 2014; McCrae, 1987; Rogers, 1985) e a facilitação da integração em contextos diversos (Leung et al., 2008). A nível grupal, emerge a importância do apoio do grupo e do líder, mantendo uma postura de fomento de um trabalho em equipa aceite, cooperante (Amabile et al., 1996) e não controlador (Alge et al., 2006; Amabile, 1997; George & Zhou, 2002; West & Rushton, 1989).

Em termos organizacionais enfatizamos a necessidade de políticas holísticas na promoção da criatividade (Rivera, 2014; Robinson, 2001; Shalley et al., 2009) e do apoio à exposição multicultural (M. West, 2002) e à vivência da expatriação (Nunes & Casaca, 2015). Estas podem incluir processos de desenvolvimento pessoal para os colaboradores em geral (Schwenk & Kinder, 2012), e desenvolvimento de liderança (Epstein et al., 2013; Shin et al., 2013), e competências no trabalho em equipa (R. E. West, 2014). Desta forma o nível institucional posiciona-se para alimentar as bases das competências individuais e grupais de forma consistente e organizada – as políticas e a estratégia organizacional devem ser coerentes entre si, e constituir uma plataforma integrada de suporte à criatividade, caso se queiram recolher os seus benefícios (Rivera, 2014).

A criatividade está na base da resolução de problemas em contextos diferentes dos até então considerados e conhecidos. O mundo do trabalho está em mudança, nomeadamente por contar com novas experiências multiculturais (Nunes & Casaca, 2015) o que apresenta novos desafios à gestão de pessoas (Nunes & Casaca, 2015; Rivera, 2014; Sheehan & Sparrow, 2012). Fomentar a criatividade aumenta a competência dos atores organizacionais para lidar com o atual contexto global, independentemente da área de atuação e do mercado.

Este artigo reúne sugestões para que a gestão de pessoas possa contribuir a vários níveis para o desenvolvimento de colaboradores criativos e que contribuam para os desejados resultados organizacionais num mundo global, competitivo e multicultural.

Após esta recolha de fatores que permitem fomentar a criatividade em contexto organizacional e multicultural, consideramos pertinente colocar para futuros trabalhos outras questões. Uma seria que variáveis, estando presentes, se revelam fundamentais, substituindo parcial ou totalmente outras. Por exemplo, compreendendo o relativo peso do apoio institucional na ausência de apoio do líder, ou a interrelação entre o apoio dos pares e do líder em experiências de expatriação. Outro caso que nos parece relevante seria o diferente entendimento e perceção da cooperação, controle e apoio por parte de culturas diversas, e de como isso pode influenciar o trabalho em equipas multiculturais.

As equipas multiculturais e com elementos expatriados apresentam um desafio extra para a gestão de recursos humanos (Nunes & Casaca, 2015; Rivera, 2014; Sheehan & Sparrow, 2012), mas estas equipas podem conter em si maior potencial de resultados criativos (Leung et al., 2008; M. West, 2002), facilitando assim a sobrevivência e concorrência organizacional (Amabile et al., 2005; Goncalo, 2009; Kratzer et al., 2004; Rietzschel et al., 2009; Rivera, 2014; Robinson, 2001; Williams & Yang, 2009).

Referências

- Alge, B., Ballinger, G., Tangirala, S., & Oakley, J. (2006). Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 221-232. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.221
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review, 40*, 39-58. doi: 10.2307/41165921
- Amabile, T., Barsade, S., Mueller, J., & Staw, B. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly, 50*, 367-403. doi: 10.2189/asqu.2005.50.3.367
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal, 39*, 1154-1184. doi: 10.2307/256995
- Barron, F., & Harrington, D. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology, 32*, 439-476. doi: 10.1146/annurev.ps.32.020181.002255
- Berry, D. P., & Bell, M. P. (2011). Expatriates: Gender, race and class distinctions in international management. *Gender, Work and Organization, 19*, 10-28. doi: 10.1111/j.1468-0432.2011.00577.x
- Castro, F., Gomes, J., & Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and Innovation Management, 21*, 171-182. doi:10.1111/j.1467-8691.2012.00636.x
- Christensen, B. T., Drewsen, L. K., & Maaløe, J. (2014). Implicit theories of the personality of the ideal creative employee. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 8*, 189-197. doi: 10.1037/a0036197
- Csikszentmihalyi, M. (1996a). The creative personality: The new frontiers of happiness. *Psychology Today, 29*(4), 36-40.
- Csikszentmihalyi, M. (1996b). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Collins.
- Csikszentmihalyi, M. (2009). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R., Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York, NY: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., & Getzels, J. (1971). Discovery-oriented behavior and the originality of creative products: A study with artists. *Journal of Personality and Social Psychology, 19*, 47-52. doi: 10.1037/h0031106
- Eisenbeiss, S., Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*, 1438-1446. doi: 10.1037/a0012716
- Elliot, E. A., & Nakata, C. (2013). Cross-cultural creativity: Conceptualization and propositions for global new product development. *Journal of Product Innovation Management, 30*(S1), 110-125. doi: 10.1111/jpim.12066
- Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., & Uda, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines. *Creativity and Innovation Management, 22*, 359-374. doi: 10.1111/caim.12042

- George, J., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology, 87*, 687-697.
- Goncalo, J. (2009). Preface. In E. Mannix, M. Neale, & J. Goncalo (Eds.), *Creativity in groups: Research on managing groups and teams* (Vol. 12, pp. 11-12). Bingley, UK: Emerald Books.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Portugal: Silabo.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management, 23*, 4025-4047. doi: 10.1080/09585192.2012.690567
- Johns, G., & Saks, A. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. (5th ed.). Toronto, Canadá: Addison Wesley Longman.
- Kim, K. (2010). Measurements, causes, and effects of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 4*, 131-135. doi: 10.1037/a0018964
- Kratzer, J., Leenders, R., & Engelen, J. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management, 13*, 63-71. doi: 10.1111/j.1467-8691.2004.00294.x
- Krumm, S., Terwiel, K., & Hertel, G. (2013). Challenges in norm formation and adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams. *Journal of Personnel Psychology, 12*, 33-44. doi: 10.1027/1866-5888/a000077
- Leung, A., Maddux, W., Galinsky, A., & Chiu, C. (2008). Multicultural experience enhances creativity: The when and how. *American Psychologist, 63*, 169-181. doi: 10.1037/0003-066X.63.3.169
- Liu, L. A., Chua, C. H., & Stahl, G. K. (2010). Quality of communication experience: Definition, measurement, and implications for intercultural negotiations. *Journal of Applied Psychology, 95*, 469-487. doi: 10.1037/a0019094
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Martin, B., Allwood, C., & Hemlin, S. (2004). Conclusions: How to stimulate creative knowledge environments. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Eds.), *Creative knowledge environments: The influences of creativity in research and innovation* (pp. 193-220). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Maslow, A. (1970/2003). *O diário de negócios de Maslow*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Mason, G., Beltramo, J., & Paul, J. (2004). Cross-national variation in knowledge search and exchange activities: Optoelectronics suppliers in Britain and France. In S. Hemlin, C. Allwood, & B. Martin (Eds.), *Creative knowledge environments: The influences of creativity in research and innovation* (pp. 126-148). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- McCrae, R. (1987). Creativity, divergent thinking, and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 1258-1265. doi: 10.1037/0022-3514.52.6.1258
- Monteiro, A., Caetano, J., Marques, H., & Lourenço, J. (2006). *Fundamentos da comunicação*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo.

- Morris, M. W., Savani, K., & Roberts, R. D. (2014). Intercultural training and assessment: Implications for organizational and public policies. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 63–71. doi: 10.1177/2372732214550404
- Moultrie, J., & Young, A. (2009). Exploratory study of organizational creativity in creative organizations. *Creativity and Innovation Management*, 18, 299-314. doi: 10.1111/j.1467-8691.2009.00536.x
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Organizational behaviour: Human behaviour at work*. (11th ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Nunes, A. R., & Casaca, S. F. (2015). As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 77, obtido de: <http://spp.revues.org/1821>
- Oldham, M. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963-970.
- Rietzschel, E. F., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2009). What are we talking about, when we're talking about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. In E. A. Mannix, M. A. Neale, & J. A. Goncalo (Eds.), *Research on Managing Groups and Teams: Creativity in Groups* (pp. 1-28). Bingley, UK: Emerald Press.
- Rivera, J. C. A. (2014). Metaphors of organizational creativity: From symbolic interactionism and constructivism. *Review of Business and Finance Studies*, 5, 67-74.
- Robinson, K. (2001). *Out of our minds: Learning to be creative*. Chichester, UK: Capstone Publishing.
- Rogers, C. (1985). *Tornar-se pessoa*. (7ª ed.). Lisboa, Portugal: Moraes Editora.
- Sanchez-Burks, J., Bartel, C. A., & Blount, S. (2009). Performance in intercultural interactions at work: Cross-cultural differences in response to behavioral mirroring. *Journal of Applied Psychology*, 94, 216-223. doi: 10.1037/a0012829
- Schwenk, E., & Kinder, A. (2012). Coaching and mentoring. In A. Kinder, & R. Hughes (Eds.), *UK Employee Assistance Professionals Association EAP guidelines* (pp. 27-31). UK Employee Assistance Professionals Association.
- Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52, 489-505. doi: 10.5465/AMJ.2009.41330806
- Shalley, C., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou, & C. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-32). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sheehan, M., & Sparrow, P. (2012). Introduction: Global human resource management and economic change: A multiple level of analysis research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2393-2403. doi: 10.1080/09585192.2012.668382.
- Shin, S., Park, W., & Lim, H. S. (2013). What makes small- and medium-sized enterprises promote organizational creativity: The contingency perspective. *Social Behavior and Personality*, 41, 71-82. doi: dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.71

- Simonton, D. (2005). Darwin as straw man: Dasgupta's (2004) evaluation of creativity as a Darwinian process. *Creativity Research Journal*, 17, 299-308. doi: 10.1207/s15326934crj1704_1
- Velthouse, B. (1990). Creativity and empowerment: A complementary relationship. *Review of Business*, 12, 13-18.
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-424. doi: 10.1111/1464-0597.00951
- West, M., & Rushton, R. (1989). Mismatches in the work-role transitions. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 271-286. doi: 10.1111/j.2044-8325.1989.tb00500.x
- West, R. E. (2014). Communities of innovation: Individual, group, and organizational characteristics leading to greater potential for innovation. *TechTrends*, 58(5), 54-62. doi: 10.1007/s11528-014-0786-x
- Williams, W., & Yang, L. (2009). Organizational creativity. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 373-391). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18, 293-321. doi: 10.2307/258761

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO COM TÉCNICOS DOS RECURSOS HUMANOS.

EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE PEOPLE SELECTION: A STUDY WITH TECHNICAL HUMAN RESOURCES.

Liliana da Costa Faria¹
Fabíola Mascarenhas Loureiro de Barros²

PSIQUE • e-ISSN 2183-4806 • VOLUME XII • JANUARY JANEIRO - DECEMBER DEZEMBRO 2016 • PP. 79-99

Submitted on November 19th, 2014 | Accepted on June 16th, 2015
Submetido em 19 de Novembro, 2014 | Aceite em 16 de Junho, 2015

Resumo

Com o presente estudo procurou-se averiguar que conhecimentos têm os técnicos de recursos humanos sobre o tema da inteligência emocional, se o aplicam na prática e de que forma, e se as empresas onde trabalham têm implícito ou explícito este construto. No estudo empírico utilizaram-se entrevistas semiestruturadas dirigidas a 10 técnicos de recursos humanos, de ambos os géneros (4 homens e 6 mulheres), com idades compreendidas entre os 30 e 50 anos ($M = 37.5$, $DP = 6.84$), com uma média de 8.70 ($DP = 4.99$) anos de experiência em processos de seleção de pessoas. Os dados foram tratados de acordo com a análise de conteúdo. Os resultados indicaram que além de conhecerem o construto de inteligência emocional, a grande maioria dos técnicos entrevistados considera a inteligência emocional como uma ferramenta importante na seleção de pessoas, sendo tanto ou mais importante do que as aptidões técnicas. Contudo, do ponto de vista dos técnicos, apesar das empresas em que trabalham valorizarem a inteligência emocional, apenas o fazem implicitamente. Com base nesses resultados, incentiva-se a realização de mais estudos sobre o uso da inteligência emocional em processos de seleção de pessoas.

Palavras-chave: inteligência emocional, seleção de pessoas, recursos humanos

Abstract

Finding out what human resources' technicians know about emotional intelligence, if they apply it to their practice and how and if companies where they work use this concept in an implicit or explicit way were the present study's aims. In the empirical study we conducted semi-structured interviews with 10 human resources' technicians, of both genders (4 men and 6 women), aged between 30 and 50 years ($M = 37.5$, $SD = 6.84$), with an average of 8.70 ($SD = 4.99$) years' experience in people selection processes. The data was analysed according to content analysis. Besides acknowledging the concept of emotional intelligence, the vast majority of respondents also considered emotional intelligence as

¹Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. E-mail: liliana.faria@europeia.pt

²Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. E-mail: fabibarro6@hotmail.com

an important tool in the selection of people, being as much or more important than people's technical skills. However, from the point of view of human resources' technicians, the companies they work for do value emotional intelligence, but only implicitly. Based on these results, further studies on the use/ consideration of emotional intelligence in people's selection processes are encouraged.

Keywords: emotional intelligence; people selection, human resources

O construto de inteligência emocional é relativamente recente e comporta diferentes teorias, que o definem de variadas formas (Bar-On, 2000; Goleman, 1997). Em geral, todas as definições defendem que a inteligência emocional está relacionada com a capacidade do indivíduo compreender as próprias emoções e as emoções dos outros (Goleman, 1997). A inteligência emocional representa, assim, a capacidade para conciliar a emoção e a razão, ou seja, usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções (Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, Pina e Cunha, & Rego, 2007).

A literatura sobre a inteligência emocional (e.g., Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004) remete-nos para a existência de dois modelos de inteligência emocional: os modelos de aptidões e os modelos mistos. Os primeiros focam-se na aptidão para processar a informação afetiva, em que a inteligência emocional é vista como um conjunto bem definido de habilidades cognitivas para o processamento emocional (Salovey & Mayer, 1990). Por sua vez, os segundos incluem aspetos de personalidade e capacidade de perceber, assimilar, compreender e conduzir emoções. Consideram as aptidões mentais e uma multiplicidade de outras características como a motivação, a atividade social e determinadas qualidades pessoais (autoestima, felicidade, empatia, etc.), como uma entidade única (Bar-On, 2000; Goleman, 1997).

Dentro do mundo organizacional o construto de inteligência emocional tem observado uma crescente aceitação (Allam, 2011). As organizações têm percebido que a inteligência cognitiva é necessária, mas não o suficiente para aumentar o desempenho dos trabalhadores e para proporcionar avanços na carreira dos mesmos e nas organizações (Goleman, 1997; Rosete & Ciarrochi, 2005).

Durante anos, os cientistas sociais e de gestão ignoraram a importância das emoções e a capacidade (inteligente) de lidar com as mesmas, havendo mesmo uma tendência para eliminar as emoções no local de trabalho, uma vez que estas eram vistas como tendo uma influência negativa no desempenho dos trabalhadores (Lindebaum, 2013). Era dito aos trabalhadores para “deixarem os seus sentimentos à porta”, uma vez que as organizações eram consideradas como lugares racionais e não afetivos (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Atualmente, pelo contrário, estudos têm afirmado que as organizações são lugares emocionais, incubadoras de emoções ou arenas emocionais (e.g., Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan, & Shad, 2010; Armstrong, 2009). A inteligência emocional é vista como positiva, na medida em que melhora o desempenho dos trabalhadores, aumenta a sua produtividade, o seu comprometimento organizacional, a capacidade de lidar com o stresse, e o sucesso na vida profissional (Lindebaum, 2013; Salovey & Mayer, 1990; Trehan & Shrivastav, 2012).

Vários estudos têm demonstrado que, no mundo do trabalho, existe uma associação positiva entre inteligência emocional e as seguintes variáveis: relação entre colegas no trabalho (Brackett, Mayer, & Warner, 2004), criatividade e inovação no trabalho (Suliman & Al-Shaikh,

2007), satisfação com o trabalho (Chiva & Alegre, 2008; Ghoniem, ElKhouly, Mohnsen, & Ibrahim, 2011) entre colaboradores e chefias (Sosik & Megerian, 1999).

A literatura avança, também, que a inteligência emocional tem aplicações na liderança (Lindebaum, 2013; Lindebaum & Cartwright, 2010). Por exemplo, Goleman (1998) sugere que a inteligência emocional é condição *sine qua non* da liderança. Lindebaum (2013) e Trehan e Shrivastav (2012) apontam a inteligência emocional como um fator importante na eficácia e sucesso dos líderes. Por sua vez, Druskat e Wolff (2001) referem que as equipas cujos líderes apresentam maiores níveis de inteligência emocional estão associadas a um maior desempenho global. Ou seja, gestores que estão conscientes e compreendem as suas próprias emoções e as emoções dos outros são capazes de usar esse conhecimento para efetivamente motivar, inspirar, desafiar, e se relacionar com os outros, e isso reflete-se ao nível do desempenho das equipas (Cherniss, 2000; Downey, Lee, & Stough, 2011).

Fruto dos resultados destas investigações, temos assistido a uma crescente atenção das empresas em investirem em pessoas emocionalmente capazes, lançando um novo paradigma no que toca à escolha ou demissão de um trabalhador (Amaral, 2012; Iliescu, Ilie, Ispas, & Ion, 2012; Jones-Schenk & Harper, 2014; Lyon, Trotter, Holt, Powell, & Roe, 2013).

A Inteligência Emocional e o Processo de Seleção de Pessoas

O processo de seleção de pessoas é uma atividade de escolha, de opção e decisão. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função em aberto e as competências e características dos candidatos (Duarte, Gomes, Sanches, & Sousa, 2006). Contudo, quando se fala em adequação do candidato à oferta em aberto, fala-se na adequação do candidato com a organização e não apenas com o cargo a que se candidata, e isso implica que o candidato tenha capacidades e habilidades para a realização das tarefas da função, mas também que se enquadre nos valores da organização. De acordo com Chatman (1991), o processo de seleção não deve visar apenas a adequação do candidato às capacidades técnicas e competências que a organização precisa, mas também à congruência de valores individuais com valores organizacionais. Assim, a seleção de pessoas não deverá ser feita apenas pela avaliação da experiência e dos conhecimentos técnicos que o trabalho que irá ser realizado exige, mas deve incluir o conhecimento de aspetos que estão relacionados com a personalidade do indivíduo, de maneira a gerar uma contratação positiva tanto para a organização como para o futuro funcionário (Downey et al., 2011; Iliescu et al., 2012; Lyon et al., 2013).

Vários estudos (e.g., Iliescu et al., 2012; Jones-Schenk & Harper, 2014; Lyon et al., 2013) indicaram uma associação positiva entre as variáveis inteligência emocional e o processo de seleção. A inteligência emocional tem um importante papel nas entrevistas de seleção, tanto na perspectiva do entrevistado como do entrevistador. Segundo Fox e Spector (2000) os entrevistados que são empáticos e que expressam emoções positivas tendem a deixar uma melhor impressão ao entrevistador.

Tendo em linha de consideração o supra referido, este artigo tem como objetivo analisar a importância que os técnicos de recursos humanos, que realizam processos de seleção em organizações, atribuem à inteligência emocional. Em particular, este estudo pretende saber quais os conhecimentos teóricos que os técnicos de recursos humanos têm sobre o respetivo tema, se o sabem definir, se conhecem organizações que o valorizam, se têm o construto em consideração quando selecionam candidatos e, ainda, se sabem identificar nos candidatos quando estes são munidos ou não de inteligência emocional.

Método

Participantes

Participaram neste estudo dez técnicos de recursos humanos, com funções de recrutamento e seleção de pessoas, de ambos os gêneros (4 homens e 6 mulheres), com idades compreendidas entre os 30 e 50 anos ($M = 37.5$, $DP = 6.84$), licenciados em psicologia das organizações ($n = 3$), em gestão de recursos humanos ($n = 5$) e em gestão empresas ($n=2$), com um mínimo de 2 anos e máximo de 17 anos ($M = 8.70$, $DP = 4.99$) de experiência em processos de seleção de pessoas.

Os participantes desempenham funções em diferentes áreas de mercado, a saber: (i) a área da prestação de serviços, (ii) hotelaria, (iii) ensino, (iv) restauração, (v) banca, (vi) administração local, (vii) telecomunicações, (viii) gestão na indústria aérea, (ix) indústria cimenteira e, por último, (x) sistemas de informação.

Material

Foi utilizado um guião de entrevista semiestruturado, construído com base nos objetivos do estudo e na revisão da literatura, contendo treze perguntas abertas (ver Tabela 1), o que permitiu um maior desenvolvimento do tema e uma maior interação entre entrevistador e entrevistado.

Tabela 1

Guião da entrevista

-
1. Conhece o construto de Inteligência Emocional?
 2. O que entende por Inteligência Emocional?
 3. Estudou ou tem conhecimentos teóricos sobre a Inteligência Emocional?
 4. Considera útil a Inteligência Emocional para as organizações?
 5. Conhece alguma organização que utilize a Inteligência Emocional?
 6. SIM: Pode falar-me dela? NÃO: X
 7. Em que medida considera importante a Inteligência Emocional na organização? SIM: X NÃO: Porquê?
 8. Independentemente de achar importante ou não, como a organização utiliza a Inteligência Emocional? SIM: X NÃO: Não pensa que neste momento de globalização, de crise económica, de mudança e em que cada vez mais temos candidatos com excelentes qualificações, com muitas formações enunciadas no C.V., não consideraria vantajosa a implementação da Inteligência Emocional no Processo de Seleção para marcar a diferença entre os mesmos?
 9. Centrando-nos no Processo de Seleção quais são os elementos/características que a empresa tem em consideração quando seleciona os candidatos? Falando aqui na idade, experiências, habilidades, competências, conhecimentos.
 10. E você, seria capaz de identificar a Inteligência Emocional num candidato?
 11. Como o faria?
 12. E na sua equipa, acha que os outros técnicos de recursos humanos têm qualificações para identificar a Inteligência Emocional num candidato? SIM: X NÃO: A empresa estaria disposta a dar formação sobre a Inteligência Emocional aos técnicos?
 13. Para finalizar: Considera que os restantes técnicos de recursos humanos e técnicos de outras empresas têm formação para identificar a Inteligência Emocional?
 14. Tem mais alguma coisa que queira acrescentar?
-

Na entrevista usada neste estudo foram abordados diversos tópicos, que consistiram em explorar se os técnicos de recursos humanos conheciam o construto de inteligência emocional, e se punham em prática os conhecimentos que tinham sobre este construto aquando de um processo de seleção de candidatos. Um outro tópico abordado foi a importância que os técnicos de recursos humanos atribuem ao tema da inteligência emocional e à sua valorização por parte das empresas em geral, e da sua em particular. Por fim, a entrevista aborda o modo como os técnicos de recursos humanos valorizam o construto em análise, como o aplicam na prática nos processos de seleção, se são capazes de identificar uma pessoa emocionalmente inteligente e que opiniões têm sobre os outros técnicos de recursos humanos, relativamente ao facto de estes serem igualmente aptos, ou não, para o identificar.

Procedimentos

Os procedimentos que esta investigação integra tiveram início com a construção de uma entrevista semiestruturada exploratória, de acordo com os objetivos do estudo. Posteriormente, selecionámos os participantes do estudo. A amostra foi feita sucessivamente, em bola de neve, através de indicações fornecidas pelos inquiridos. O investigador escolheu inicialmente um participante e pediu-lhes o nome de outros indivíduos pertencentes à mesma população. A amostra foi assim crescendo como uma bola de neve, à medida que novos indivíduos foram indicados ao investigador.

As entrevistas foram realizadas entre março de 2012 e janeiro de 2013, no contexto do gabinete da empresa onde os participantes desenvolviam o seu trabalho, em horário pós-laboral. Antes da gravação da entrevista clarificou-se os participantes quanto ao objetivo geral de investigação, recolheu-se oralmente o respetivo consentimento informado, e foram garantidas todas as recomendações éticas de anonimato relativamente às empresas e confidencialidade dos dados, reforçando-se que seriam utilizados unicamente para fins desta investigação.

Durante a realização das entrevistas houve a preocupação de dar liberdade aos participantes para que expusessem livre e abertamente a sua opinião e conhecimentos sobre o tema. As entrevistas foram registadas em formato áudio, após solicitação de autorização aos participantes. Relativamente à duração das mesmas, estas tiveram uma duração máxima de vinte minutos.

Após a realização das entrevistas e da sua respetiva audição, estas foram transcritas, e os dados obtidos foram trabalhados garantindo a confidencialidade e anonimato dos participantes, bem como das empresas em que laboravam.

A análise das entrevistas foi realizada por dois especialistas, um em psicologia e outro em gestão de recursos humanos, através da análise de conteúdo, assistida pelo software MAXqda (Flick, 2009). O MAXqda origina e organiza as categorias na análise de conteúdo (Bardin, 2006), auxiliando a codificação e derivação das categorias. O processo de análise das entrevistas iniciou-se com a leitura das mesmas e reflexão sobre o material nelas existente. O passo seguinte foi delimitar o material a analisar, tendo-se utilizado os princípios da exaustividade e da homogeneidade. A fase seguinte consistiu na codificação e na definição das categorias. A codificação foi feita através de recorte e agregação, e teve como unidade de registo a frase. Por sua vez, a categorização ocorreu em duas fases: isolamento dos elementos comuns e repartição dos elementos e imposição de uma organização. A informação essencial foi agrupada em categorias e subcategorias, tendo por base os

princípios da exclusão mútua, homogeneidade e pertinência, às quais foi posteriormente atribuída uma denominação que contempla-se os principais conteúdos. Por fim, levou-se a cabo um tratamento estatístico simples dos resultados, permitindo a elaboração das tabelas que condensam e destacam as informações fornecidas para análise.

Resultados

Os resultados da análise das respostas à entrevista são apresentados com base nas categorias abordadas (Tabela 2), nas subcategorias de análise (Tabelas 3, 4, 5, 6, 7 e 8), bem como nos extratos que parecem identificar e clarificar o significado de cada resposta particular.

Tabela 2

Categorias de análise

Categorias de análise das entrevistas
Requisitos em consideração no processo de seleção de pessoas
Conhecimento da inteligência emocional
Valorização da organização relativamente ao construto de inteligência emocional
Capacidade de identificar a inteligência emocional num candidato
Capacidade dos outros técnicos de recursos humanos identificarem a inteligência emocional
Utilidade da inteligência emocional nas relações laborais

A leitura das respostas dos participantes relativamente à categoria requisitos em consideração no processo de seleção leva-nos a notar a existência de quatro subcategorias de critérios: (i) soft skills (habilidades pessoais, sociais, de comunicação); (ii) experiência profissional, (iii) habilitações académicas, e (iv) características demográficas (Tabela 3).

É notória a importância dada às chamadas soft skills (como por exemplo, as línguas, a tolerância ao stresse, a capacidade de trabalhar em equipa). Foi, igualmente, reconhecida por grande parte dos participantes ($n = 9$) a experiência profissional como um requisito importante aquando do processo de seleção. Convém de igual modo notar que, com base na análise das entrevistas, ficou claro que as habilitações académicas também são objeto de avaliação por parte dos técnicos de recursos humanos ($n = 7$). Por último, as características demográficas tais como a idade e a localidade também parecem ser um critério a ter em consideração para metade dos participantes ($n = 5$).

Tabela 3

Subcategorias de análise dos requisitos em consideração no processo de seleção de pessoas

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Soft Skills (n = 9)	<p>" (...) estamos cada vez mais a valorizar competências comportamentais, ou seja, estamos a tentar perceber como a pessoa se posiciona no seu dia a dia perante um conjunto de desafios que aquela função pode trazer. Ou seja, alguém que interage diretamente com o cliente (...)"</p> <p>" (...) depois a verdadeira seleção é feita com base em competências soft (...)"</p> <p>" (...) estabilidade emocional e auto controlo, auto consciência, empatia (...)"</p> <p>" (...) capacidade que a pessoa tem ou poderá eventualmente ter quando está em equipa, não só quando a pessoa nos traz como profissional, mas como pessoa também."</p>
Experiência profissional (n = 9)	<p>" Mas hoje o mais importante para as empresas fazerem face à crise é sem dúvida a experiência de trabalho."</p> <p>" (...) a experiência profissional era muito importante."</p> <p>"Ele tem experiência, ele sabe, ele já fez (...)"</p>
Habilitações (n = 7)	<p>" (...) as aptidões técnicas que cada candidato deve possuir."</p> <p>" (...) era essencial o 12º ano, se tivesse licenciatura era preferencial claro, uma mais valia."</p> <p>" (...) tinham que ser fluentes em línguas específicas (...)"</p>
Características Demográficas (n = 5)	<p>"Tinham uma idade mínima (...)"</p> <p>" (...) e a idade conjugada com habilitações."</p> <p>"E depois obviamente a localidade. As pessoas estão numa altura em que aceitam qualquer coisa, e muitas vezes aceitavam trabalhos fora da sua área de residência"</p>

Relativamente à categoria conhecimento que os profissionais de recursos humanos possuem sobre a inteligência emocional, as respostas foram no sentido de terem adquirido esse conhecimento por via académica ou por via não académica (Tabela 4).

Tabela 4

Subcategorias de análise do conhecimento que os técnicos de recursos humanos têm sobre o construto de inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
	Como adquiriu conhecimento sobre inteligência emocional?
Conhecimento adquirido durante a formação acadêmica (n = 2)	<p>“(...) uma cadeira, não me lembro qual foi, mas foi abordado em algumas cadeiras.”</p> <p>“Quando estava na faculdade a fazer o curso, eu sou mesmo de recursos humanos, nós falamos de inteligência emocional. Mas, já foi há algum tempo. Mas sim, dei na faculdade e tenho conhecimentos teóricos.”</p>
Conhecimento adquirido após a formação acadêmica (n = 8)	<p>“(...) sendo da área psicologia, embora seja um tema que na altura do meu curso não fosse muito divulgável, nos tempos de hoje é um tema incontornável, pela quantidade de livros sobre o assunto.”</p> <p>“Sim, não enquanto disciplina propriamente dita, mas nesta área vai-se cruzando sempre com o construto de inteligência emocional. Há artigos, há livros, Daniel Goleman é muito conhecido e é um livro que li também.”</p>
Não Conheço (n = 2)	“Já ouvi falar, mas não sei bem do que se trata”
	O que é inteligência emocional?
Atitudes e Comportamentos (n = 3)	<p>“(...) postura, a forma pausada com que falam (...)”</p> <p>“Porque as pessoas distinguem-se pelo comportamento que têm, pelas atitudes que têm.”</p>
Quociente emocional diferente quociente inteligência (n = 2)	<p>“Sei que a IE mede uma dimensão completamente diferente do chamado QI, é qualquer coisa mais além.”</p> <p>“É um construto diferente de inteligência geral, o QI é completamente diferente do QE.”</p>
Capacidade lidar com emoções e sentimentos (n = 6)	<p>“IE é a nossa capacidade de gerirmos as nossas emoções (...)”</p> <p>“(...) conhecimento das emoções próprias, o reconhecimento das emoções nos outros, o saber autocontrolar a expressão das nossas emoções</p>
Capacidade de relacionamento (n = 6)	<p>“(...) as competências de relacionamento entre as pessoas”</p> <p>“(...)saber relacionar em contexto social/grupal.”</p>

É de notar que a maioria (n = 6) dos participantes diz ter adquirido conhecimento sobre a inteligência emocional fora do âmbito escolar. Ficou claro também que houve participantes que o adquiriram por via escolar e uma minoria (n = 2) respondeu que não conhecia o construto. Em relação aos participantes que conhecem o construto, não por ter tido formação académica sobre o mesmo mas de outras formas, responderam que adquiriram este conhecimento por ser um tema de conhecimento público, por ser uma matéria de referência em recursos humanos, por haver diversos livros e, também, através de ações de formação sobre o tema.

No que diz respeito ao entendimento que os participantes no estudo têm sobre o construto de inteligência emocional, a maioria (n = 6) dos participantes definiu a inteligência emocional como a capacidade de lidar com as emoções e os sentimentos, e como a capacidade de relacionamento entre os indivíduos. Outros participantes, ainda, relacionaram o construto com as atitudes e comportamentos das pessoas e com o facto de ser diferente do QI.

No que concerne à categoria valorização das organizações relativamente ao construto em estudo (Tabela 4), podemos constatar que a maioria ($n = 8$) dos participantes referem que as empresas hoje em dia valorizam o construto de inteligência emocional. Contudo, embora a grande maioria ($n = 8$) dos participantes tenha informado que as suas empresas valorizavam o construto, importa aqui fazer a distinção entre as empresas cujos participantes indicaram que valorizam o construto de forma explícita e as indicadas como valorizando o construto de forma implícita.

Do ponto de vista dos participantes, as empresas que valorizam explicitamente o construto ($n = 5$), explanam-no através: (i) da seleção de funcionários, (ii) da capacidade em lidar com a frustração e resolução de problemas, (iii) da implementação de redes sociais, (iv) da orientação para o cliente, e (v) da fomentação do trabalho em equipa. Por um lado, os participantes referem que as empresas que valorizam o construto de inteligência emocional de forma implícita ($n = 3$), demonstram-no através: (i) dos valores pessoais e organizacionais (10%), (ii) do comportamento verbal e não-verbal (10%), e (iii) pela experiência profissional que os trabalhadores têm (10%). Por outro lado, às empresas que não valorizam o construto de inteligência emocional apenas parecem importar as competências técnicas, ignorando assim as competências comportamentais.

Tabela 5

Subcategorias de análise da valorização da organização do construto de inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
	Como adquiriu conhecimento sobre inteligência emocional?
Explicitamente ($n = 5$)	<p>“ E se estivermos a falar de funções que para além disso a garantia é conseguir sinergias com os colegas ou promover o trabalho em equipa, então a IE é mais fundamental.”</p> <p>“ As empresas estão sempre a aprender, e por isso é preciso estabelecer o net-working dentro da empresa, redes sociais dentro da empresa às quais nós vamos fornecer e pesquisar informações e dados para o nosso trabalho e para criar ideias novas.”</p> <p>“ Em funções de back Office em que a interação é mínima será eventualmente menos importante, mas as que envolvam interação com os outros, de facto a IE é determinante.”</p> <p>“Mediante dois candidatos, exatamente iguais, com as mesmas competências, com as mesmas médias, com a mesma licenciatura com um perfil idêntico e uma carreira mais ou menos idêntica nós chegamos a um ponto que temos de utilizar outras medidas para poder ficar ou captar os melhores. E a IE é um dos fatores que nos permite ficar um em detrimento de outro.”</p>
Implicitamente ($n = 3$)	<p>“ Não era um construto que estava propriamente escrito nos valores da empresa, que temos de ser todos emocionalmente inteligentes, não. Mas dizia qualquer coisa do género, estava implícito num dos valores o equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional (...)”</p> <p>“ (...) não encontrei um procedimento ou uma regra que diga “valorize e utilize a IE desta maneira”, isto não existe.”</p>
Não valoriza ($n = 2$)	<p>“ Na organização onde trabalhei não valorizavam de todo este construto.”</p> <p>“ Na empresa onde trabalho, não podemos valorizar ao máximo a inteligência emocional nos candidatos uma vez que, o que mais interessa e sendo sincero são as capacidades técnicas que cada candidato possui.”</p>

No que respeita à capacidade dos entrevistados identificarem se um candidato é ou não emocionalmente inteligente (Tabela 6), foi reconhecido por grande parte dos participantes ($n = 7$) essa mesma capacidade. Porém, houve participantes que não se qualificaram como aptos para esse conhecimento ($n = 3$), apontando como motivos o facto de ser necessária bastante experiência para o conseguir e por ser algo que deverá ser feito em equipa e não individualmente, e que mesmo assim acaba sempre por existir alguma margem de erro na identificação.

Tabela 6

Subcategorias de análise da capacidade de identificar a inteligência emocional num candidato

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Entrevistas ($n = 10$)	“Basicamente, tentamos explorar isso em contexto de entrevista.” “Um candidato se consegue resistir à tensão, ou se é uma pessoa muito impulsiva, são aspetos que se conseguem verificar de forma relativamente fácil numa entrevista (...)”
Dinâmicas de grupo ($n = 3$)	“(…) diga-se em provas e dinâmicas de grupo, há competências que se verificam.” “(…) em dinâmicas de grupo.”
Não aptos ($n = 3$)	“Dizer com 100% de certeza de que uma pessoa é emocionalmente instável não dá.”

As duas técnicas utilizadas, apontadas pelos participantes como fundamentais na identificação da inteligência emocional num candidato, foram as entrevistas e as dinâmicas de grupo, através das quais os técnicos de recursos humanos apontaram permitir fazer avaliações sobre (i) o comportamento verbal, (ii) o comportamento não-verbal, (iii) a capacidade relacional, (iv) o marketing próprio, (v) a capacidade funcional, (vi) a capacidade de reação, e (vii) a capacidade em lidar com a frustração. Apresentamos alguns exemplos de resposta dados pelos participantes quando inquiridos sobre este assunto: “ Por norma uma pessoa emocionalmente inteligente para mim tem de ser comunicativa”; “ (...) em termos de postura. Quando estou a entrevistar alguém que quer vir trabalhar connosco prova que quer, eu preciso de ver alguém do outro lado com uma atitude positiva”; “ (...) da maneira como responde tu consegues logo perceber, analisar e auferir da competência emocional e relacional que esse candidato possa ter”; “ E se fazemos isso, posso ter os melhores currículos, os melhores cursos, as melhores competências instrumentais, mas se eu falho na comunicação, na relação, no meu marketing próprio, estou a desperdiçar o meu talento instrumental”; “ Além daquelas perguntas que obviamente que tenho de fazer de experiência profissional, porque acha que se adequa à função”; “ (...) claramente dá para perceber como é que uma pessoa perante situações mais desafiantes no seu dia-a-dia, como é que ela reage”; “ (...) tentamos explorar isso em contexto de entrevista. E no fundo, o que tentamos fazer é identificar situações mais críticas do passado para aquela pessoa, e tentando pedir que a própria pessoa nos recorde, e logo à partida, nós através do tipo de situações que a pessoa identifica, já nos permite retirar alguma coisa”.

No que se refere à categoria identificação da inteligência emocional de um candidato pela parte dos outros gestores de recursos humanos que não os entrevistados, cerca de 50% dos entrevistados consideram que os restantes colegas não têm capacidade para o identificar. A consequência apontada pelos mesmos deste resultado maioritariamente incide no facto de haver pouca formação sobre esta matéria (Tabela 7).

Por outro lado, os restantes participantes ($n = 5$) consideraram que os seus colegas são capazes de identificar a inteligência emocional num candidato, o que é explicado pelos inquiridos pelas suas qualificações naquela matéria, patente, por exemplo, pelo uso de entrevistas, dinâmicas de grupo e *assessment centres*, especialmente focados na inteligência emocional.

Tabela 7

Subcategorias de análise da capacidade dos outros gestores de recursos humanos identificarem a inteligência emocional

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Têm competência ($n=5$)	"Sim, acho que sim." "Se calhar é capaz de haver uma colega que é capaz de sabê-lo com muita facilidade. Mas acho que também é fruto dos anos de experiência" "Acho que há muita gente de certeza absoluta que tem (...) Por isso, acredito que hoje em dia como é um tema já muito falado, nas outras empresas também há muitas empresas com esta capacidade. Claro que sim."
Não têm Competência ($n = 5$)	"Eu penso que hoje em dia é um tema cada vez mais falado, mas não sei até que ponto os diretores de recursos humanos se disponibilizam a atualizar-se sobre o assunto, se têm em conta explorar cada vez mais esta temática." "Acho que não, ou então se conhecem é de uma maneira genérica (...) "

Por último, respeitante à categoria utilidade que a inteligência emocional tem nas relações laborais, os participantes neste estudo indicaram que um indivíduo emocionalmente inteligente tem uma maior adaptabilidade à mudança e criatividade, capacidade de resolução de conflitos, estabilidade emocional, e capacidade de fazer face ao stresse. Além disso, têm maior facilidade em gerir os conflitos, e de conseguir fazer face ao stresse a que está sujeito diariamente na sua atividade laboral (Tabela 8). Apresentamos alguns exemplos de respostas dadas pelos participantes quando inquiridos sobre este assunto: " (...) capacidade de entender qual é a melhor resposta que elas podem dar, face àquela situação"; " Gestão de equipas, gestão de conflitos, β sente; basta sermos seres humanos, convém treinar alguma coisa e a auto consciência das emoções que sentimos e conseguirmos trabalhá-las é um primeiro passo para que depois consigas utilizar isto como instrumento"; " (...) capacidade de resposta em ambientes de stresse".

Tabela 8

Subcategorias de análise da utilidade da inteligência emocional nas relações laborais

Subcategorias (frequência)	Exemplos de respostas dos participantes
Adaptabilidade e inovação (n = 5)	<p>"São pessoas que conseguem no seu dia-a-dia, perante diferentes situações com as quais interagem, sejam as quais as mais ou menos problemáticas, são as que têm a capacidade de entender qual é a melhor resposta que elas podem dar, face aquela situação."</p> <p>" (...) pessoas têm uma capacidade acima da média ou uma capacidade para resolver problemas sem terem de estar a consultar os livros (...)"</p>
Gestão de conflitos (n = 3)	<p>" (...) resolução de conflitos (...)"</p> <p>" É a gestão do conflito, pressupõe competências de IE."</p>
Estabilidade emocional (n = 3)	<p>" (...) é importante que as organizações tenham consciência do que as pessoas sentem, do que as pessoas pensam para também conseguir motivá-las melhor."</p> <p>" (...) as competências emocionais que acabam por fazer a diferença. As organizações têm consciência de que elas são determinantes."</p>
Gestão do stresse (n = 1)	" (...) capacidade de resposta em ambientes de stresse"
Trabalho em equipa (n = 3)	<p>" (...) para o trabalho em equipa (...)"</p> <p>"Gestão de equipas."</p>
Relação com o cliente (n = 1)	"Em termos de orientação para o cliente."
Alcance objetivos/sucesso (n = 1)	" (...) conseguir atingir determinados objetivos (...)"
Produtividade (n = 1)	" (...) para realmente conseguir atingir os números que essas empresas ."
Equilíbrio dos trabalhadores (n = 1)	" (...) o equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional, havia um valor em que estava implícito o equilíbrio e da componente emocional."
Motivação dos trabalhadores (n = 1)	" (...) conseguir motivá-las melhor (...)"
Consciencialização da empresa dos sentimentos colaboradores (n = 1)	" (...) é importante que as organizações tenham consciência do que as pessoas sentem."

Foram ainda apontados pelos entrevistados outras utilidades da inteligência emocional em contexto laboral, tais como: maior possibilidade de trabalho em equipa, melhor relação com o cliente, maior sucesso profissional com o alcance dos objetivos, maior produtividade, maior equilíbrio entre os trabalhadores, maior motivação dos colaboradores, e maior consciencialização das empresas dos sentimentos dos funcionários.

Discussão

Antes de mais importa salientar que a discussão dos dados e as conclusões daí decorrentes circunscrevem-se ao âmbito deste estudo e, deste modo, confinam-se aos dados de um grupo limitado de indivíduos, não podendo ser generalizáveis para os técnicos de recursos humanos em geral. Assim, num primeiro momento, serão discutidos os dados partindo do conhecimento que os gestores de recursos humanos têm do construto de inteligência emocional e na forma como o valorizam na prática até a uma extrapolação para a valorização do construto em ambiente organizacional.

Requisitos Valorizados pelos Técnicos de Recursos Humanos no Processo de Seleção

Partindo dos requisitos que os gestores de recursos humanos valorizam num candidato aquando de um processo de seleção, constata-se que estes incidem sobre quatro temas, nomeadamente, as habilitações, a experiência, as características demográficas e as *soft skills*. Dentro destas habilidades as que se destacaram mais pelos gestores de recursos humanos e que em quase todos foram enumeradas como as habilidades que valorizaram num candidato foram: a experiência e as competências *soft*. Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional lançou um novo paradigma no que toca à escolha de um candidato, ou não, ou na demissão/promoção de um trabalhador. Comprova-se assim que cada vez menos a inteligência cognitiva é vista como a principal responsável pelo sucesso de um profissional. Daí ser indicado por 90% dos entrevistados que as competências *soft* como a estabilidade emocional, a capacidade de comunicação, a capacidade relacional, a tolerância ao stress, são mais valorizadas que as competências técnicas. Embora as habilidades que compõem a inteligência emocional tenham tido uma maior importância, as habilitações académicas continuam a ser importantes. Tal facto é comprovado pelo resultado de cerca de 50% dos candidatos a indicarem como habilidade que valorizam. Ora este facto vai ao encontro do que diversos pesquisadores defendem (e.g., Damásio, 1994; Goleman, 1997), de que a razão e a emoção devem fazer parte do mesmo processo e em conjunto, para que as atividades de gestão sejam exercidas com maior eficiência.

Para Cunha et al. (2010) do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a importância da inteligência emocional decorre, fundamentalmente, da sua presumida relação com o desempenho no trabalho e as competências de liderança. Revela-se assim que os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução de objetivos do grupo/organização, e estimulam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos colaboradores; os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a apresentar um melhor desempenho e a ser melhores prestadores de serviços aos clientes e utentes; e a correlação do quociente de inteligência com a inteligência emocional explica uma maior variação no desempenho do que apenas o quociente de inteligência (Ghoniem et al., 2011). Para que um indivíduo emocionalmente inteligente tenha um bom desempenho é necessário que disponha de um patamar mínimo de quociente de inteligência. Consequentemente, o quociente de inteligência parece necessário, mas não suficiente, carecendo os seus efeitos positivos da presença da inteligência emocional. Do mesmo modo, a inteligência emocional carece da presença do quociente de inteligência para que possa originar um melhor desempenho (Cunha et al., 2010).

Cada vez mais se pretende a absorção e interação da componente *hard* e a componente *soft*, ou seja, entre aquilo que é a vertente estratégica de uma organização, no seu global, e a vertente de desenvolvimento do potencial humano dentro da organização, na medida em que é esta integração de estratégias de uma organização que permite a manutenção da mesma como organização competitiva (Brío, Junquera, & Ordíz, 2008) e eficaz (Kasinath & Pradesh, 2011). Quer isto dizer que o objetivo das empresas é adquirirem para si mesmas uma força de trabalho diversificada, independente, flexível e conscienciosa, de modo a criar desafios na atuação da organização na sua globalidade, bem como no mercado em que esta se insere (Marinho, 2012).

Conhecimento dos Gestores de Recursos Humanos sobre Inteligência Emocional

O segundo aspeto a observar prende-se com o conhecimento que os técnicos de recursos humanos têm sobre a inteligência emocional. Deste tema decorrem duas categorias: a primeira é saber qual o conhecimento em concreto que cada entrevistado tem sobre o tema; e a segunda é perceber de que forma adquiriram esse conhecimento. Em relação à primeira categoria, os gestores de recursos humanos indicaram que a inteligência emocional era a capacidade das pessoas saberem relacionar-se entre si e com os outros, a capacidade em lidar com as emoções e os sentimentos, definiram também dizendo que eram a atitude e o comportamento de cada indivíduo e, por último, que era um construto diferente do quociente intelectual. De entre estas definições apresentadas pelos técnicos de recursos humanos a que sobressaiu mais foi a capacidade em lidar com as emoções e sentimentos, em que cerca de 60% indicaram que esta capacidade faria parte de uma pessoa emocionalmente inteligente (Rego, & Pina e Cunha, 2009). Neste sentido, Fonseca (2007) refere que, quando um indivíduo demonstra capacidade para lidar com as emoções, quando é capaz de se motivar a si próprio, de persistir mesmo perante as frustrações do dia-a-dia, e de controlar os impulsos, é capaz de canalizar as emoções para determinadas situações, permitindo desta forma evidenciar as suas aptidões.

No nosso estudo, cerca de 50% indicou que a inteligência emocional se prendia com a capacidade que os indivíduos têm de se relacionarem (Goleman, 1998). Goleman (2003), no seguimento deste pensamento, defende que a gestão de relacionamentos é uma aptidão social que consiste em saber fazer bem a leitura das situações de um grupo (social, familiar, profissional), por forma a ter a capacidade para gerir as relações no seio de um grupo, formal ou informal; e ainda, relacionar com harmonia as suas competências para persuadir, liderar, negociar, trabalhar em equipa e resolver conflitos de forma eficiente.

Em relação à segunda categoria uns técnicos de recursos humanos indicaram que o conhecimento que tinham sobre o tema era devido à formação académica, outros apesar de não terem formação académica adquiriram-na através de livros, ações de formação, ou por ser uma matéria de referência em recursos humanos e por ser matéria de conhecimento público. No mesmo sentido, Matthews et al. (2004) referem que, além do vasto mercado editorial sobre a matéria, no mundo dos negócios realizam numerosas palestras, cursos, consultorias, seminários e outros congêneres sobre como promover a inteligência emocional.

Porém, uma minoria indicou não ter conhecimento sobre o construto de inteligência emocional, indicando como uma possível razão o facto de se ter abandonado o estudo da inteligência social enquanto habilidade intelectual distinta, até ao recente despertar para o estudo da inteligência emocional (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2001).

Valorização das Empresas do Construto de Inteligência Emocional

No que concerne à forma como a organização, onde os técnicos de recursos humanos trabalham, valoriza o construto de inteligência emocional, esta agrupa-se em dois tipos: a valorização de forma explícita e a valorização de forma implícita. No que toca à primeira, os técnicos de recursos humanos indicaram que as suas empresas valorizavam a inteligência emocional explicitamente através do modo com que selecionavam os funcionários, na capacidade em lidar com a frustração e a resolução de problemas das pessoas, na implementação de redes sociais, na orientação para o cliente e por fim para o trabalho em equipa mais eficiente. No mesmo seguimento, os autores Bar-On (2000) e Bar-On e Parker (2000) apontam no seu modelo que uma das principais habilidades emocionais é a gestão do stresse, daí ser tão importante hoje em dia as empresas terem trabalhadores com a capacidade de serem tolerantes ao stresse, de controlarem os seus impulsos e de serem mais saudáveis (Allam, 2011). Segundo os pesquisadores Kavanagh e Bower (1985) e Bandura (1986), e no mesmo sentido do que os técnicos de recursos humanos referiram em relação à capacidade de resolução de problemas, indicaram que as pessoas emocionalmente inteligentes têm mais facilidade em resolver os problemas. Tal é explicado pelo facto de, hoje em dia, com o ambiente de stresse em que se vive, de competitividade, as empresas valorizarem, cada vez mais, pessoas que sejam capazes de resolver problemas e situações inesperadas.

Boyatzis, Goleman, e McKee (2007) referem que as emoções são contagiosas e todas as pessoas de uma equipa são influenciadas, positiva ou negativamente, pelos sentimentos dos outros. A inteligência emocional coletiva permite à equipa a gestão das emoções para, deste modo, melhorarem a cooperação, a eficácia e a colaboração entre si. As organizações, ao aprimorarem a inteligência emocional coletiva da equipa, poderão ter um efeito potenciador global, com melhores resultados operacionais e com reflexos na satisfação dos clientes (Ghoniem et al., 2011).

No que concerne aos técnicos de recursos humanos que indicaram que as suas empresas valorizavam implicitamente o construto em estudo, estas são apontadas como valorizando a inteligência emocional através dos valores pessoais e organizacionais, do comportamento verbal e não-verbal dos trabalhadores e, por último, pela experiência acumulada. Por fim, cerca de 20% dos entrevistados indicaram que a empresa não valorizava, de todo, o construto de inteligência emocional dentro da mesma. Neste sentido, o estudo de Fernandez-Araóz (2001) aponta a falta das habilidades emocionais como a principal responsável pelo insucesso de administradores, que exibiam comportamentos como a arrogância e a falta de flexibilidade, manifestavam inabilidade para lidar com equipas e grupos e, ainda, tendiam a sobrevalorizar a capacidade intelectual por oposição a outro tipo de habilidades. Assim se compreende que organizações que contam com a inteligência emocional dos seus líderes acabem por ter uma maior vantagem no mercado atual através do comprometimento dos colaboradores, incremento da inovação, motivação, performance, desenvolvimento de talento, aumento de confiança, qualidade de serviço e trabalho em equipa (Downey et al., 2011; Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004; Trehan & Shrivastav, 2012). Atualmente a maioria das empresas não tem apenas em consideração o domínio técnico do candidato, mas consideram também as competências comportamentais, que se tornam um fator relevante para o alcance de uma performance positiva dos seus colaboradores e, conseqüentemente, da empresa (Barros, 2009; Trehan & Shrivastav, 2012).

Capacidade dos Técnicos de Recursos Humanos para Identificar a Inteligência Emocional num Candidato

No que respeita à capacidade que técnicos de recursos humanos entrevistados têm para identificar se um candidato é ou não emocionalmente inteligente, podemos distribuir os participantes por dois grupos: o primeiro refere-se àqueles que não se consideram capacitados, e o segundo, os que se assumem aptos, demonstrando de que forma avaliam se um candidato é ou não emocionalmente inteligente.

Começando pela categoria dos que não se consideram aptos, os entrevistados enunciaram duas razões para a sua inaptidão, são elas: o requisito de vasta experiência nesta matéria e o condicionalismo dessa identificação ser, do seu ponto de vista, mais adequada e correta, quando feita em equipa.

Agora em relação aos técnicos de recursos humanos que se consideram aptos, estes enunciam a entrevista e as dinâmicas de grupo como os meios para identificarem se um indivíduo é emocionalmente inteligente. No que concerne às entrevistas, elas permitem diversas avaliações, agrupando-se em sete: a avaliação do comportamento verbal, do comportamento não-verbal, da capacidade relacional, do marketing próprio, da capacidade funcional, da capacidade de reação, e da capacidade em lidar com a frustração. No que se refere às dinâmicas de grupo, alguns técnicos de recursos humanos utilizam-nas também para avaliar a capacidade de resistir à pressão/ tensão, como também as entrevistas. Deste modo, os técnicos de recursos humanos formulam questões do passado que sejam críticas e vão colocando mais pressão sobre o candidato para observar o seu comportamento quando fora da sua zona de conforto, o que lhes permite verificar como reage a pessoa com a frustração ou com o stresse.

De acordo com Newsome (2000), e de acordo com o que se explanou, o autor defende que os indivíduos pouco emocionalmente inteligentes são tendencialmente muito ansiosos e, por isso mesmo, haverá uma maior probabilidade destas pessoas fracassarem em ambiente de entrevista. Estes indivíduos podem causar má impressão aos técnicos de recursos humanos quando confrontados com estas questões que os submetem a uma situação de pressão e em que o stresse será maior e mais difícil de controlar. Em relação à forma como os técnicos de recursos humanos identificam um indivíduo emocionalmente inteligente, esta a maioria (85%) das vezes incide nas entrevistas ao candidato, que apesar de serem subjetivas e imprevisas possuem uma maior influência na decisão final (Barros, 2009). Mas segundo Lynn (2008), têm de ser realizadas entrevistas que consigam medir a inteligência emocional dos candidatos. Assim, as perguntas devem ser bem elaboradas para que as respostas sejam longas e bastante descritivas. Assim, e reforçando a ideia de Goleman (1998) devem ser tidos em consideração aspetos sobre como as pessoas lidam consigo próprias e com os outros, sendo aspetos que vão para além da inteligência e formação académica.

Capacidades dos outros Profissionais de Recursos Humanos Identificarem a Inteligência Emocional num Candidato

No que concerne à capacidade que os outros técnicos de recursos humanos têm para saber identificar se um indivíduo é emocionalmente inteligente, os entrevistados consideraram tanto que os outros profissionais do mesmo ramo eram capazes, como não. Os entrevistados que consideraram que os outros técnicos de recursos humanos não eram capazes, estes na sua maioria (80%), referiram como causa a falta de formação dos mesmos sobre a matéria. Em relação aos que consideraram

que esses profissionais eram aptos, um deles referiu que faziam-no através de dinâmicas de grupo, entrevistas e *assessment centers*. Outros ainda indicaram que eram capazes mas que não aplicavam na prática por motivos ligados à empresa, ou seja, por esta ver os recursos humanos apenas para contratar, ou por apenas dotarem de um conhecimento teórico. Por outro lado, houve técnicos de recursos humanos que os consideraram aptos por terem a experiência e a qualificação adequada. À luz do autor Allam (2011), a inteligência emocional tem tido uma adesão crescente nas empresas, e uma vez que o estudo das emoções nas organizações é recente, isso faz com que técnicos de recursos humanos ainda não tenham muito conhecimento sobre a matéria e daí não saberem identificar emocionalmente um candidato e estarem muitas vezes focados em questões mais técnicas.

Utilidade da Inteligência Emocional nas Relações Laborais

Finalmente, no que toca à utilidade que a inteligência emocional tem nas relações laborais, este tema foi dividido em duas categorias: a utilidade que o trabalhador tem enquanto indivíduo se for emocionalmente inteligente em contexto laboral, e a utilidade que a empresa tem ao ter trabalhadores emocionalmente inteligentes. Em relação à primeira constata-se que esta incide sobre quatro subcategorias, a saber: adaptabilidade e inovação, gestão de conflitos, estabilidade emocional e gestão do stresse.

Segundo Salovey e Mayer (1990) só os trabalhadores emocionalmente inteligentes têm uma maior capacidade de resolver os problemas de forma mais adaptável, na medida em que as modificações devido à globalização assim o obrigam e têm também a capacidade de serem mais criativos e flexíveis quando confrontados com mudanças que surjam. Assim, é importante que as empresas de hoje em dia tenham colaboradores emocionalmente inteligentes, situação que veio a ser comprovada pelos resultados deste estudo.

Quanto à utilidade da inteligência emocional dentro das organizações, esta vai permitir um melhor trabalho em equipa, uma melhor relação com o cliente, um maior sucesso e alcance dos objetivos, maior produtividade, maior equilíbrio entre os trabalhadores, maior motivação dos mesmos e uma maior consciencialização da empresa dos sentimentos dos colaboradores. Neste sentido, o autor Weisinger (2001) propõe uma relação direta entre a inteligência emocional e o sucesso no trabalho, originando desta forma pessoas com maior produtividade nas organizações e que mais facilmente atingem os objetivos da mesma. No mesmo sentido, Cherniss (2000) defende que o desempenho de um indivíduo está fortemente ligado às suas competências emocionais. Deste modo, e por ser cada vez mais necessário o trabalho em equipa, os indivíduos têm de estar disponíveis para inovar porque só assim sobreviveram (Downey et al., 2011; Salovey & Mayer, 1990; Weisinger, 2001), e só os indivíduos emocionalmente inteligentes conseguiram cooperar e se relacionar entre si. Uma vez que no local de trabalho há uma interação constante entre os trabalhadores, e estes partilham igualmente emoções entre si, as empresas têm de estar cada vez mais disponíveis e conscientes das emoções e sentimentos dos seus trabalhadores (Eriksson, 2004).

Uma das questões mais intrigantes que emerge da recente discussão da gestão citada por Côté e Miners (2006) diz respeito à possibilidade de que uma nova forma de inteligência pertencente às emoções estar relacionada com o desempenho dos colaboradores da organização e com a sua respetiva performance laboral (Caruso & Salovey, 2004; Cherniss & Caplan, 2001; Goleman, 1997). De acordo com esta ideia, alguns trabalhadores da organização podem executar de forma eficaz as suas tarefas porque possuem alto nível de inteligência emocional. De acordo com Shipley (2010), diversas organizações têm incorporado na sua cultura organiza-

cional programas de desenvolvimento de inteligência emocional. Este facto pode refletir a ideia de que o sucesso não se cinge aos conhecimentos e capacidades, verbais e quantitativas, mas também, pelas habilidades relativas às emoções.

Pode-se então concluir que o sucesso das empresas de hoje em dia depende muito do facto de ter trabalhadores com uma inteligência emocional desenvolvida, pois só assim se consegue fazer face à mudança organizacional em que se vive e às constantes adversidades que a globalização e tecnologia hoje implicam (Khalili, 2011; Trehan & Shrivastav, 2012). Assim, as empresas cada vez mais estão abertas às emoções dos trabalhadores, pois sem elas a progressão na carreira está comprometida e consequentemente o sucesso do indivíduo dentro das organizações está prejudicado e os resultados produtivos da empresa também (Weisinger, 2001).

Conclusão

Face à praticamente inexistência de trabalhos de investigação em Portugal sobre a relação entre a inteligência emocional e o processo de seleção, a realização deste estudo parece pertinente. Com este estudo espera-se ter contribuído para o conhecimento das variáveis associadas à inteligência emocional e sensibilizado para a necessidade de se ter que recrutar pessoas emocionalmente inteligentes em meio empresarial, pois só as pessoas que apresentem este perfil são capazes de lidar consigo próprias e com os outros (capacidade relacional), conseguem lidar com o stresse, com as frustrações do dia-a-dia, ser criativos e originais, principalmente nos tempos em que se vive hoje de grande mudança e constante evolução.

Porém, observam-se algumas limitações ao estudo. Desde logo, a desajustabilidade social dos participantes e o reduzido número de entrevistados. De futuro, importa aumentar o número de entrevistas em cada área e alargar as entrevistas a outras áreas. Seria, porventura, muito vantajoso ter tido a oportunidade de dentro das áreas a que foram realizadas as entrevistas em que apenas tivemos um técnico de recursos humanos, tivéssemos contado com vários representantes de cada setor, para fazer o cruzamento de informações entre os diversos setores e perceber qual deles valoriza mais ou menos o construto de inteligência emocional num processo de seleção; aliás, este era o nosso objetivo inicial. A análise de conteúdo observa também diversas limitações (Flick, 2009 & Lakatos & Marconi, 1996). Por exemplo, Lakatos e Marconi (1996) apontam como limitação a dificuldade em controlar de maneira precisa o funcionamento da análise e alcançar a objetividade pretendida. Contudo, esta limitação foi superada pela elaboração de objetivos que possibilitam a condução da recolha de dados e a respetiva análise, de maneira a contribuir para a recolha e organização dos dados em categorias, ainda que Flick (2009) aponte a categorização como um possível impedimento ao aprofundamento das respostas dos participantes.

Referências

- Ahmad, S., Shahzad, K., Rehman, S., Khan, N., & Shad, I. (2010). Impact of organizational commitment and organizational citizenship behavior on turnover intentions of call center personnel in Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 17, 585-591.
- Allam, Z. (2011). Emotional intelligence at workplace: A psychological review. *Global Management Review*, 5(2), 71-80.
- Amaral, F. (2012). *Inteligência emocional e percepção da performance* (Tese de mestrado, ISCTE). Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4619>
- Armstrong, M. (2009). *Human resource management practice* (11^a ed.). London, England: Kogan Page Ltd.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-I)*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Barros, N. (2009). O valor das competências humanas nas organizações: Inteligência emocional. Retrieved from <http://www.webartigos.com/artigos/o-valor-das-competencias-humanas-nas-organizacoes-inteligencia-emocional/20910/>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2007). *Os novos líderes: A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., & Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1387-1402. doi: 10.1016/S0191-8869(03)00236-8
- Brío, A., Junquera, J. B., & Ordíz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches: A case analysis. *International Journal of Production Research*, 46, 6029-6053. doi: 10.1080/00207540701352094
- Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Pinha e Cunha, M., & Rego A. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6^a ed.). Portugal, Lisboa: Editora RH, Lda.
- Caruso, R. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology: New Orleans, LA, USA.
- Cherniss, C., & Caplan, R. (2001). Implementing emotional intelligence programs in organizations: The American Express Financial Advisors case. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: The role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680-701. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810906900>
- Côté, S. & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28. doi: 10.2189/asqu.51.1.1

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Damásio, A. R. (1994). *O erro de Descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. Mem Martins, Portugal: Publicações Europa-América.
- Downey, L. A., Lee, B., & Stough, C. (2011). Recruitment consultant revenue: Relationships with IQ, personality, and emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 280-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2389.2011.00557.x>
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81-90.
- Duarte, T., Gomes J., Sanches P., & Sousa M. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. (7^a ed.). Lisboa, Portugal: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*, 33(1), 110-126.
- Fernandez-Araóz, C. (2001). The challenge of hiring senior executives. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace* (pp. 182-206). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London, England: Sage Publications Ltd.
- Fonseca, C. (2007). *A tomada de decisão dos enfermeiros face aos cuidados que prestam no hospital*. (Tese de mestrado, Universidade Aberta). Retrieved from <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/722>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2000). Relations of emotional intelligence, practical intelligence, general intelligence, and trait affectivity with interview outcomes: It's not all just 'G'. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 203-220. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:23.3.CO;2-Q
- Ghoniem, A., ElKhouly, S., Mohsen, G., & Ibrahim, M. (2011). Impact of emotional intelligence and gender on job satisfaction among Egyptian government sector employees. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(1), 22-27. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=1951846>
- Goleman, D. (1997). *Inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2003). *Inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Temas e Debates.
- Iliescu, D., Ilie, A., Ispas, D., & Ion, A. (2012). Emotional intelligence in personnel selection: Applicant reactions, criterion and incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 347-358. doi: 10.1111/j.1468-2389.2012.00605.x
- Jones-Schenk, J., & Harper, M. G. (2014). Emotional intelligence: An admission criterion alternative to cumulative grade point averages for prelicensure students. *Nurse Education Today*, 34(3), 413-420. doi: 10.1016/j.nedt.2013.03.018
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11(3), 121-132. Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/Review-Business-Research/272484937.html>
- Kavanagh, D. J., & Bower, G. H. (1985) Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9, 507-525.

- Khalili, A. (2011). Gender differences in emotional intelligence among employees of small and medium enterprise: An empirical study. *Journal of International Management Studies*, 6, 184-193.
- Lindebaum, D. (2013). Does emotional intelligence moderate the relationship between mental health and job performance? An exploratory study. *European Management Journal*, 31(6), 538-548.
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 4(7), 1317-1342.
- Lynn, A. (2008). *The EQ interview: Finding employees with high emotional intelligence*. New York, USA: Amacon.
- Lyon, S. R., Trotter, F., Holt, B., Powell, E., & Roe, A. (2013, June). Emotional intelligence and its role in recruitment of nursing students. *Nursing Standard*, 27(40), 41-46.
- Marinho, B. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. (Tese de mestrado, Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa). Retrieved from <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7802>
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2001). Does emotional intelligence meet traditional standards for an 'intelligence'? Some new data and conclusions. *Emotion*, 1(3), 196-231. doi: 10.1037/1528-3542.1.3.196
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). Seven myths about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15, 179-196. doi: 10.1207/s15327965pli1503_01
- Newsome, S. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 1005-1016.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Editora Recursos Humanos.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 388-399.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211. doi: 0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Shipley, N. L. (2010). *The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance* (Master's thesis, University of South Florida). Retrieved from <http://dspace.nelson.usf.edu/xmlui/handle/10806/3115>
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390. doi: 10.1177/1059601199243006
- Suliman, A. M., & Al-Shaikh, F. N. (2007). Emotional intelligence at work: Links to conflict and innovation. *Employee Relations*, 29(2), 208-220. doi: 10.1108/01425450710720020
- Trehan, D. R., & Shrivastav, U. S. (2012). Perceptions of top management executives toward importance of EI for professional success. *The IUP Journal of Management Research*, 11(3), 54-67. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2171115>
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho: Como aplicar os construtos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro, Brasil: Objetiva.

INSTRUCTIONS TO THE AUTHORS

The preparation and submission of papers for the *Psique* journal corresponds to international scientific standards, contingent upon the fulfilment of a number of requirements listed below:

- 1.** Papers submitted for publication must be originals and new. The authors warrant that they: **a)** are in fact the authors and are fully responsible for the content of their paper; **b)** that their work abides to the international ethical and methodological standards within the field of Psychology proposed by the American Psychological Association – APA; **c)** and that, they have not simultaneously submitted the paper for publication elsewhere.
- 2.** Copyright of the publication as a whole is vested in *Psique*, while the copyright of texts rests with the individual authors; in case of later republication elsewhere, reference to the *Psique* publication should be indicated.
- 3.** Submitted papers may be sent in two formats: as an attached file to the Editor in Chief of the journal *Psique*: Iolanda Costa Galinha (igalinha@ual.pt; psique@ual.pt) or on a CD addressed to the Editorial Coordination of the *Psique* Journal to the mail address – Universidade Autónoma de Lisboa – Departamento de Psicologia e Sociologia, Rua de Santa Marta, 47 – 3º, 1150-293 Lisboa.
- 4.** The first page of the paper must contain the author(s)' identification, institution, city and country, as well as a contact e-mail address of all the authors of the paper.
- 5.** Texts may be presented in Portuguese, Castilian, French or English.
- 6.** Proposed papers will be subjected to blind peer review carried out by at least two specialists (PhD in Psychology) from the journal's Editorial Council, the majority of whom are external referees to Universidade Autónoma de Lisboa.
- 7.** These are the steps involved in the process of manuscript submission and acceptance:
 - 1.º** - Manuscripts are received by the journal's editor and sent to reviewers, specialists in Psychology. It is a double-blind peer-review system: where both reviewers' and author's anonymity is preserved;
 - 2.º** - Reviewers will assess manuscripts and express their opinion on their quality and pertinence for the journal's aim and scope and may should suggest specific improvements. In case both reviewers disagree on their assessment, the editor may assess the manuscript and decide about its publication or request the opinion of a third reviewer;
 - 3.º** - Authors will be informed of the editorial decision, which may be: **a)** Rejected (when the manuscript does not meet the criteria for publication); **b)** Re-submission after major revisions (the theme is of interest, yet the manuscript needs major revisions). In this case, authors are advised to rewrite the manuscript in accordance to reviewers' suggestions and re-submit it. Re-submitted manuscripts are sent to reviewers for re-assessment. **c)** Conditionally accepted (requires minor revisions), in this case the paper may be accepted once the author introduces minor revisions; **d)** Accepted (the manuscript is accepted for publication as it is).
- 8.** The common indicator for sending the original files is “.doc”.
- 9.** There is a 30 pages limit to the size of papers, excluding the reference list, tables and illustrations.
- 10.** The images, (diagrams, maps, tables and graphs) should be indicated and identified in accordance with the last edition of the Publication Manual of American Psychological Association (APA).
- 11.** The structure of the paper should follow the guidelines set forth in the last edition of the Publication Manual of APA. The summary, as well as the keywords, should be presented in the original language of the paper and in English. The summary should not exceed 200 words and the keywords should not be more than six.
- 12.** Text quotations and bibliography references shall be in accordance with the guidelines of the last edition of the Publication Manual of APA.
- 13.** Whenever necessary, and without any interference to its inclusion in the “.doc” document, the original files of tables and figures may be sent separately, in JPEG, TIFF or XLS format.
- 14.** Footnotes should be in accordance with the guidelines of the last edition of the Publication Manual of APA.
- 15.** *Psique* publishes five types of papers: **a)** Empirical papers that present reports of original research. **b)** Literature reviews papers that develop research synthesis, meta-analyses, and critical evaluations of material that has already been published. **c)** Theoretical papers in which the author develops advances in theory based on previous published literature. **d)** Case studies, reports of case material obtained while working with an individual, a group, a community or an organization. **e)** Methodological papers that present new methodological approaches, modifications of existing methods or discussions of quantitative and qualitative data analytic approaches to scientific research.
- 16.** The journal *Psique* has a limit of two papers by the same author in each issue. If an author submits more than two papers in the same year and if those papers are accepted, the editor will select the two which will be included in that year's issue.
- 17.** The editorial board of *Psique*, responsible for the evaluation of the manuscripts to be published, is constituted by, at least, 75% members from academic institutions outside the hosting institution of *Psique*.

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

A elaboração e submissão de artigos para a revista *Psique* subordina-se aos padrões científicos internacionais, de acordo com as seguintes condições:

- 1.** Os artigos submetidos para publicação devem ser originais e inéditos. Os seus autores garantem: **a)** que realizaram o trabalho que apresentam e que são integralmente responsáveis pelo que está escrito nos artigos; **b)** que respeitaram os padrões éticos e metodológicos internacionais vigentes na área científica da Psicologia, propostos pela American Psychological Association (APA); **c)** e que não submeteram o trabalho simultaneamente a outra revista para publicação.
- 2.** A *Psique* detém os direitos de autor sobre o conjunto da publicação, no entanto, cada autor tem o copyright do seu próprio texto; no caso de o republicar mais tarde noutra local, pede-se a referência à publicação na *Psique*.
- 3.** Os artigos enviados para submissão devem ser remetidos em suporte electrónico à Editora Diretora, Iolanda Costa Galinha (igalinha@ual.pt; psique@ual.pt) ou em CD dirigido à Direcção Editorial da Revista *Psique*, Universidade Autónoma de Lisboa – Departamento de Psicologia e Sociologia, Rua de Santa Marta, 47 – 3º, 1150-293 Lisboa.
- 4.** Na primeira página do artigo deve constar a nome completo do(s) autor(es), a respectiva filiação, local e país, bem como o(s) e-mail(s) de contacto de todos os autores do artigo.
- 5.** Os textos podem ser apresentados em português, castelhano, francês e inglês.
- 6.** Os artigos propostos são submetidos a um processo de arbitragem científica, de revisão cega por pares (blind peer review) por, pelo menos, dois especialistas (Doutorados em Psicologia) que fazem parte do Conselho Editorial da revista, e cuja maioria é externa à Universidade Autónoma de Lisboa.
- 7.** O processo de submissão e avaliação dos manuscritos submetidos seguirá os seguintes passos:
 - 1.º** - Os artigos são recebidos pelo Editor Diretor da revista e enviados para dois revisores. Os artigos serão enviados sem o nome dos autores para os revisores. Todo o processo de avaliação dos artigos é feito sob o anonimato dos autores para garantir uma “revisão cega por pares”. No processo de avaliação, os revisores também serão mantidos anónimos para os autores;
 - 2.º** - Os revisores avaliarão os artigos e expressarão a sua opinião sobre a qualidade do artigo, sobre a pertinência da sua publicação na revista e poderão indicar sugestões de melhoria tão específicas quanto possível para a reformulação do artigo. No caso das opiniões dos revisores serem discordantes, o Editor Diretor poderá decidir sobre a publicação, após a sua própria análise ao artigo, ou pode pedir uma outra revisão a um terceiro revisor;
 - 3.º** - Os autores serão informados da decisão editorial que pode consistir em: **a)** Rejeitado (quando o manuscrito não foi considerado cumprir os critérios para publicação na revista); **b)** Convidado a resubmeter após reformulações substanciais (o tema interessa à revista, porém, o artigo necessita de uma reformulação profunda). Nestes casos, os autores são convidados a reformular o artigo de acordo com as sugestões dos revisores e a resubmeter à revista. Após a reformulação dos artigos, estes serão enviados novamente aos revisores para uma segunda avaliação; **c)** Aceite condicionalmente (mediante pequenas reformulações), neste caso, após as alterações introduzidas, o artigo reformulado pode ser aceite pelo editor; **d)** Aceite (o manuscrito foi aceite para publicação na sua forma actual).
- 8.** A linguagem de base para o envio dos ficheiros originais é “.doc”.
- 9.** A dimensão dos artigos tem um limite de 30 páginas, excluindo a lista de referências bibliográficas, tabelas e figuras.
- 10.** As imagens (esquemas, mapas, tabelas e gráficos) deverão ser referidos e identificados em obediência à última edição do Publication Manual of the American Psychological Association (APA).
- 11.** A estrutura dos artigos deve obedecer às regras da última edição do Manual de Publicações da APA. O resumo deve ser escrito na língua original do artigo e em inglês, bem como as palavras-chave do artigo. O resumo tem uma dimensão limite até 200 palavras e seguem-se-lhe as palavras-chave, no máximo de seis.
- 12.** As citações e referências bibliográficas são feitas de acordo com as normas da última edição do Manual de Publicações da APA.
- 13.** Sempre que se justifique, sem prejuízo da sua inclusão no documento em “.doc”, os ficheiros originais dos quadros e figuras podem ser enviados em separado, em formato JPEG, TIFF ou XLS.
- 14.** As notas de rodapé são feitas de acordo com as normas da última edição do Manual de Publicações da APA.
- 15.** A *Psique* publica cinco tipos de artigos: **a)** Artigos empíricos que apresentam relatórios de investigações científicas originais. **b)** Artigos de revisão de literatura que desenvolvem análises críticas de material anteriormente publicado. **c)** Artigos teóricos em que o autor desenvolve avanços sobre teorias inovadoras ou anteriormente publicadas. **d)** Artigos metodológicos que apresentam novas abordagens metodológicas, modificação de métodos existentes ou discussões sobre as abordagens quantitativas ou qualitativas na investigação científica. **e)** Estudos de caso que reportam material de casos obtidos ao longo do trabalho com indivíduos, grupos, uma comunidade ou uma organização.
- 16.** A revista *Psique* tem um limite máximo de publicação de dois artigos de um mesmo autor em cada volume. No caso de um autor submeter à revista *Psique* mais do que dois artigos durante um ano, e no caso de esses artigos serem aprovados, o editor selecionará no máximo dois artigos para integrar o volume desse ano.
- 17.** O conselho editorial da *Psique*, responsável pela avaliação dos artigos publicados, é constituído em, pelo menos, 75% por membros de instituições académicas externas à instituição de acolhimento da *Psique*.