

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**QUAL O IMPACTO DA INFORMAÇÃO E FORMAÇÃO
NA RESISTÊNCIA À MUDANÇA QUANDO SE
INTRODUZ UM NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE
INFORMAÇÃO?**

Rita de Figueiredo Rodrigues

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Núcleo das Organizações)**

2008

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO



**QUAL O IMPACTO DA INFORMAÇÃO E FORMAÇÃO NA
RESISTÊNCIA À MUDANÇA QUANDO SE INTRODUZ UM
NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO?**

Rita de Figueiredo Rodrigues

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA
(Núcleo das Organizações)
Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Luís Curral**

2008

RESUMO

A mudança organizacional é hoje em dia um tema emergente e largamente investigado, sendo particularmente importante o estudo da resistência à mudança. Encontrar formas de diminuir esta resistência é essencial para o bem-estar dos trabalhadores e produtividade das organizações. Este estudo pretende ser um contributo para a compreensão deste fenómeno, através da análise realizada acerca do impacto da participação dos trabalhadores nos seus níveis de satisfação. Desta forma, espera-se que a informação e formação providenciada aos trabalhadores sejam vistos como recursos para lidarem com a mudança a implementar. As hipóteses analisadas são as seguintes: Os trabalhadores que recebem formação e informação do sistema SAP, bem como aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação, apresentam níveis de exigências do trabalho, satisfação e bem-estar e suporte percebido mais elevados do que aqueles que não se encontram nestas condições.

Os sujeitos consistiram em 45 trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, aos quais foram aplicados um questionário constituído por quatro partes que avaliam as exigências do trabalho, bem-estar, satisfação e níveis de suporte percebido. Verificou-se que a formação, informação e satisfação com a informação recebida são bons recursos para os trabalhadores lidarem com as exigências resultantes da inovação introduzida, diminuindo assim a resistência à mudança. Neste estudo, as hipóteses foram parcialmente apoiadas.

Palavras-chave: Inovação; Participação; Bem-estar; Satisfação; Suporte percebido.

ABSTRACT

Despite it has been widely studied, organizational change is still a very interesting field, especially when it comes to resistance to change. Finding ways to decrease this resistance is essential for the worker's well-being and to the organizational productivity. This study pretends to be a contribution to the understanding of this problematic issue through the impact analysis related to the worker's participation and their satisfaction levels. In this way, it's expected that information and training could be viewed as resources to deal with the change. The proposal hypotheses are: The worker's who received information and training about the SAP system, as well as those who are satisfied with the information access, exhibited higher levels of work demands, satisfaction, well-being and perceived organizational support when compared to those who are not in the same conditions. The individuals were 45 workers of the Human Resources Department in the Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. A questionnaire was used to evaluate the demands of work, satisfaction, well-being and perceived organizational support. It was confirmed with this study that training, information and satisfaction with the information received are good resources to deal with the consequents demands of the innovation, decreasing in this way the resistance to change. This study partially confirms the initial hypotheses.

Keywords: Innovation; Participation; Well-being; Satisfaction; Organizational Support.

ÍNDICE

Introdução	2
Mudança Organizacional	2
Inovação e Bem-estar	5
Satisfação e Bem-estar	8
Suporte Organizacional Percebido	11
Modelo dos Recursos	13
Presente Estudo	15
Método	17
Caracterização da Amostra	17
Procedimentos	18
Instrumentos	18
Resultados	18
Análise Factorial Exploratória e de Consistência Interna	18
Testes de Hipóteses	21
Discussão	25
Implicações para a Gestão	27
Limitações e Aspectos Positivos	28
Conclusão	29
Referências Bibliográficas	29

INTRODUÇÃO

Ninguém pode duvidar que as organizações estão a passar por mudanças substanciais. A década passada e a sua última metade em particular, parece ter assistido a uma aceleração deste processo, existindo actualmente uma extensa discussão acerca da necessidade da mudança contínua (Heller, 1998).

Estudos recentes sugerem que uma forma de combater a resistência à mudança passa pela participação dos trabalhadores e pela boa comunicação da mesma, os objectivos deste estudo vão de encontro com estes resultados, já que se pretende estudar a implicação destes na satisfação dos trabalhadores.

Mudança Organizacional

Apesar da mudança ser devida a múltiplos factores, alguns autores têm tentado estabelecer uma classificação que permita distinguir entre tipos de mudanças dentro das organizações. Combinando os critérios de planificação e magnitude, Porras e Robertson (1992, citados por Adánez, 2003) estabelecem 4 tipos de mudança: de desenvolvimento, evolutiva, de transformação e revolucionária. No caso do presente estudo, a implementação do sistema SAP pode ser classificada como uma mudança de desenvolvimento, por ser planeada (a mudança origina-se dentro da própria organização com a intenção de melhorar o seu funcionamento) e de primeira ordem (mudança produzida em uma determinada área da organização, referindo-se a numa característica concreta que de algum modo altera o esquema básico de funcionamento da própria organização).

Em toda a situação estável há pessoas que obtêm vantagens, desta forma a possibilidade de mudança é percebida por estas pessoas como uma ameaça à sua situação. É lógico, portanto, que resistam a mudar. As organizações não são alheias a este fenómeno, o que explica serem muito resistentes à mudança. Se considerarmos a resistência à mudança como uma consequência da possível perda dos privilégios que oferece a situação actual, bem como da disposição hostil face à novidade, a hostilidade explica-se, segundo Van de Ven (1986), apelando a uma certa limitação determinada fisiologicamente e à habituação da rotina nas organizações. Este autor apoia a sua teoria na hipótese que as pessoas têm uma limitação cognitiva para perceber situações novas e complexas. Por outro

lado, existem aspectos diferenciais que fazem com que algumas pessoas sejam mais resistentes à mudança do que outras (Adánez, 2003).

A resistência à mudança está também relacionada com o tipo de mudança. Assim, as inovações mais radicais encontram maior resistência que as menos radicais, razão pela qual Kelley (1976, citado por Adánez, 2003) adverte que as inovações têm que ser apresentadas à direcção das organizações como mudanças não radicais. A radicalidade é tanto mais negativa quanto menor a predisposição para a mudança pela organização. Outro elemento que dificulta a mudança diz respeito ao sector dentro do qual se quer introduzir. As mudanças são mais fáceis em sectores caracterizados por uma grande tendência inovadora (por exemplo, novas tecnologias) e mais difíceis em campos que se distinguem pela sua estabilidade.

A estabilidade de uma situação tem as suas causas e sua justificação, de modo que a mudança necessita de estar plenamente justificada e de ter a garantia de que será para melhorar a situação de partida. Sejam quais forem as razões da resistência à mudança, a verdade é que não se pode produzir a mudança se não se perceber a necessidade de mudar (Adánez, 2003). Assim de forma a diminuir esta resistência, deve-se envolver o mais possível os trabalhadores com a mudança, dando-lhes possibilidade de participarem e compreenderem os motivos pelos quais esta deve ser implementada.

A necessidade de participação dos trabalhadores na mudança é corroborada pelas abordagens mais recentes do desenvolvimento organizacional, que defende a implementação de ideais humanísticos no trabalho. Os tipos de valores enfatizados incluem o desenvolvimento pessoal, competência interpessoal, participação, envolvimento, satisfação e democracia no trabalho (Austin & Bartunek, 2003). Resultados obtidos pelo desenvolvimento organizacional têm mostrado que é possível trabalhar tendo em conta a competitividade empresarial, sendo perfeitamente compatível com a existência de um ambiente de trabalho satisfatório. Na realidade muitos são os investigadores convencidos de que a mudança do futuro mais ou menos imediato se dirige através da humanização das organizações (Adánez, 2003).

Dados obtidos até ao momento permitem identificar 5 factores de humanização:

1. Motivação intrínseca: não só é o indicador fundamental da humanização, como também é o factor que mais influencia o rendimento no trabalho. Expressa o grau em que a pessoa tem vivências positivas em relação ao trabalho, se sente inclinada

positivamente para a realização do trabalho e identificada com o mesmo, trabalha com entusiasmo e considera que a actividade laboral contribui para a sua auto-realização;

2. Participação: indica o grau em que a pessoa tem a sensação de participar na organização e na modificação das questões laborais, e sente que se conta com as suas opiniões para tomar decisões relacionadas com o seu trabalho. Trata-se de um poderoso factor para o funcionamento organizacional, que constitui a base para o envolvimento da pessoa com o seu trabalho;
3. Comunicação: refere-se fundamentalmente ao grau em que o trabalhador sente que comunica com o seu chefe de maneira aberta, fluida e de confiança, assim como a sensação que tem de que o seu chefe confia na sua capacidade para realizar as tarefas que lhe são propostas;
4. Companheirismo produtivo: expressa o ambiente de bem-estar, camaradagem e predisposição de ajuda mútua que impera no lugar de trabalho, e que faz com que o trabalhador possa confiar nos seus companheiros;
5. Respeito: indica o grau em que o trabalhador tem a sensação de ser respeitado e tratado como pessoa e não como um objecto de produção.

A participação na mudança organizacional e particularmente na tomada de decisão é o conceito central do desenvolvimento organizacional. Criar novas formas de participação dá aos trabalhadores muito mais responsabilidade para resolverem os problemas e providencia muito mais conhecimento (Austin & Bartunek, 2003).

Participar na mudança pode ser entendido de diferentes formas, no presente estudo é entendida como a possibilidade do trabalhador receber formação e informação do sistema a implementar, bem como de entender que se encontra satisfeito com o acesso à informação, sendo esta clara e útil.

Huy (1999) propõe que quando uma mudança é implementada tem de desencadear receptividade cognitiva e emocional por parte dos participantes organizacionais. Este autor liga a influência das emoções a três dinâmicas subjacentes à mudança, decorrentes tanto ao nível individual como organizacional: receptividade, mobilização e aprendizagem.

Ao nível individual a receptividade denota o desejo pessoal para considerar a mudança. Analogamente, ao nível organizacional, a receptividade refere-se aos desejos dos membros da organização para considerar – individualmente e colectivamente – as

mudanças propostas e para reconhecer a legitimidade dessas propostas. Assim, a receptividade denota um estado atitudinal (tanto cognitivo como emocional) de aceitação da necessidade da mudança proposta, podendo ser caracterizada por diferentes graduações de desejo de aceitação, desde resignado, aceitação passiva ou entusiástica.

A mobilização ao nível individual refere-se às acções concretas tomadas pela pessoa na direcção da mudança. Quanto ao nível organizacional, esta refere-se ao processo de junção de diferentes segmentos da organização, tendo em vista os objectivos de mudança. Assim, esta mobilização refere-se à aptidão para reunir recursos (ex: financeiros, de tempo e recursos humanos), estruturas e sistemas de suporte bem como congregar envolvimento e aptidões para que todos cooperem durante o processo de mudança.

Por último, ao nível individual, o sujeito aprende ao pensar e depois ao agir, usando o resultado da acção para rever o seu sistema de crenças. Ao nível organizacional, um processo análogo inicia-se de acordo com o *feedback* organizacional do esquema objectivo-acção-resultado-aprendizagem.

Resumindo as dinâmicas subjacentes à mudança enunciadas, a organização deve de forma a evitar a resistência à mudança, tornar a mudança legítima e aceite, desenvolver-se a mobilização e avaliar os resultados dessas acções.

Inovação e Bem-estar

West & Farr (1990) definem inovação como “ a introdução intencional e aplicação dentro de um papel, grupo ou organização, de ideias, processos ou procedimentos novos para a unidade relevante de adopção, criados para beneficiarem significativamente o indivíduo, grupo, organização ou a sociedade em geral”. É importante destacar que, de acordo com esta definição, é necessário existir uma componente de aplicabilidade, a geração de ideias e implementação, bem como existir benefícios a mais que um nível (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004).

No caso do presente estudo, existe uma inovação ao nível organizacional - introdução do sistema SAP- que pode ser classificada como uma inovação administrativa, ou seja, conduz à mudança da estrutura da organização ou dos processos administrativos. Estas estão somente indirectamente relacionadas com a actividade do trabalho na organização, estando sim mais relacionadas com a sua gestão (Kimberly & Evanisko, 1981, citados por Damanpour, 1987). Uma inovação administrativa é vista como a

“implementação de uma ideia para uma nova componente de recrutamento de pessoal, de deslocação de recursos, de estruturação de tarefas, autoridade ou recompensas” (Evans, 1966, citado por Damanpour, 1987). Pode-se considerar que são sinónimos de “inovações de estruturação organizacional” e de “inovação das pessoas”, sendo exemplos deste tipo de mudança a gestão por objectivos, rotação no trabalho e sistemas de incentivos.

O *stress* é definido em termos da interrupção do equilíbrio do sistema cognitivo-emocional-ambiental por factores externos (Lazarus & Folkman, 1984, citados por Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Estes factores externos tradicionalmente chamados de *stressores*, podem também levar a um desequilíbrio do sistema cognitivo e ambiental ou a um estado de bem-estar, dependendo das capacidades do desempenho, por exemplo de avaliação de recursos de *coping* do próprio indivíduo num determinado momento. No caso dos *stressores* ocupacionais que são aspectos do ambiente de trabalho, podem ser, por exemplo características da tarefa, características da relação com outras pessoas no trabalho, características da organização como um todo, ou da natureza das expectativas e exigências que a organização ou outras pessoas colocam no indivíduo. Estes *stressores* causam baixa saúde psicológica ou mal-estar do indivíduo, quando o mesmo não dispõe de recursos suficientes para poder lidar com estes. Por seu lado, o mal-estar psicológico inclui ansiedade, depressão, tensão, mas também pode ser um sintoma físico ou doença (Haerensam, Theorell & Kaiser, 2000, citados por Beehr, Glaser, Canali & Wallwey, 2001).

O modelo de stress ocupacional de exigências-controlo de Karasek (1979) tem sido amplamente estudado, existindo um elevado número de estudos que demonstra a utilidade das suas variáveis-chave. Este modelo envolve dois aspectos do ambiente de trabalho: exigências do trabalho e o grau de autonomia ou controlo que um indivíduo possui para agir de acordo com essas exigências (Beehr *et al*, 2001). O modelo postula que o mal-estar psicológico resulta não de um simples aspecto do ambiente de trabalho, mas de efeitos conjuntos das exigências de uma situação de trabalho e da liberdade de tomada de decisão disponível para que o trabalhador lide com essas exigências. Se nenhuma acção for tomada ou se o indivíduo não a puder realizar devido à baixa latitude de decisão, a energia não libertada pode ser manifestada internamente como mal-estar psicológico (Karasek, 1979). O modelo original de exigências-controlo contém duas predições: o mal-estar psicológico aumenta à medida que as exigências do trabalho aumentam, relativamente à diminuição do

controle; e os aumentos de competência ocorrem quando os desafios da situação combinam com as aptidões do indivíduo ou com o controle para lidar com o desafio. Quando as exigências do trabalho e o controle são simultaneamente elevadas (os chamados trabalhos “activos”), o autor coloca a hipótese de, nestas circunstâncias, o trabalho conduzir ao desenvolvimento de novos comportamentos tanto dentro como fora do local de trabalho. Em relação aos trabalhos no extremo oposto (os chamados trabalhos “passivos”), este modelo prediz que existe um declínio em toda a actividade e uma redução na actividade de resolução de problemas. Os maiores níveis de satisfação ocorrem no caso dos trabalhos “activos”, pois tanto o desafio de elevadas exigências de trabalho como a oportunidade para o uso significativo do julgamento e descrição estão disponíveis. Este tipo de trabalho está mais associado com a satisfação e a redução da depressão, mesmo que seja mais exigente (Karasek, 1979).

A versão da extensão deste modelo, chamada de *Job Demands-Control-Support model* (JDCS) (Karasek & Theorell, 1990) propõe que o mal-estar psicológico é uma consequência directa do efeito conjunto de três principais características de trabalho: exigências, isto é, sobrecarga de trabalho e competência para o realizar; controle, isto é, o poder que os trabalhadores possuem para tomar decisões e definir esquemas e métodos de trabalho; e suporte social, isto é, suporte profissional e emocional recebido pelos colegas e/ou supervisores. Assim, os “trabalhos *stressantes*” são caracterizados por elevadas exigências, baixo controle e baixo suporte. Aqui, as elevadas exigências não são por si mesmas características positivas ou negativas, mas quando combinadas com baixo controle e baixo suporte podem levar ao *strain* psicológico, nomeadamente exaustão, ansiedade e fraca saúde física; que são conhecidas como *iso-strain* hipóteses do modelo de Karasek e Theorell (1990). Por outro lado, o controle e suporte actuam como moderadores dos elevados níveis de exigências relacionadas com o trabalho, que são conhecidas como as hipóteses *buffer*. Desta forma, os “trabalhos activos” são caracterizados por elevadas exigências, elevado controle e elevado suporte, o que leva a maior satisfação e motivação (Chambel & Curral, 2005).

Enquanto as exigências do trabalho continuam a ser “difíceis de conceptualizar e medir”, Karasek e Theorell (1990) afirmam que o componente central das exigências do trabalho é a tarefa mental de carga de trabalho e a prontidão mental necessárias para levar a cabo uma tarefa, tendo sido incluídas na teoria três tipos de exigências: de tempo,

monitorização e resolução de problemas. Já o controlo ou autonomia consiste na hipótese de utilizar aptidões e autoridade de decisão ou capacidade para tomar decisões relacionadas com o trabalho (Karasek & Theorell, 1990).

A maior implicação deste modelo consiste na possibilidade de redesenhar o trabalho para aumentar o controlo e reduzir o mal-estar psicológico, diminuindo assim as suas consequências prejudiciais para o trabalhador (Karasek, 1979).

Outro modelo a considerar quando se fala em inovação e *stress* ocupacional é o modelo integrativo “*distress – related innovation*” de Anderson, De Dreu e Nijstad (2004) que considera três níveis de análise: individual, de grupo e organizacional. Este modelo parte do pressuposto que o *distress* num nível pode afectar os outros, possibilitando assim a colocação de hipóteses acerca das possíveis consequências negativas da inovação a vários níveis. Assim, por exemplo, um *distress* a nível individual (e.g., estado negativo de humor) pode ser previamente conduzido por uma inovação no nível individual (e.g., iniciativa pessoal) como um esforço de aliviar esses sentimentos, o que por sua vez pode levar a outras consequências negativas possíveis ao nível individual (e.g., ambiguidade de papel), nível grupal (e.g., conflito) e ao nível organizacional (e.g., *turnover*). No entanto, factores de vários níveis – individual, organizacional e ambiental - podem influenciar a adopção de inovações. Ao nível individual destacam-se os valores, papéis e personalidade dos líderes, as características do ambiente da organização e as suas políticas, que exercem também influência neste processo (Damanpour, 1987).

Satisfação e Bem-estar

Na investigação em Psicologia das Organizações, tem existido uma longa tradição de estudos teóricos e empíricos que enfatizam as relações entre o bem-estar psicológico e os resultados organizacionais. O trabalho relacionado com o bem-estar afectivo tem sido muitas vezes operacionalizado como satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho representa uma orientação afectiva positiva que provem do trabalho, ou das facetas intrínsecas ou extrínsecas do mesmo. Usualmente, a satisfação no trabalho é descrita como o grau em que os indivíduos gostam do seu trabalho, porém este conceito unidimensional pode não capturar subtis reacções afectivas ao trabalho. Assim, a estrutura do afecto pode ser considerada em pelo menos duas dimensões de afecto positivo e negativo, sendo por

seu lado o bem-estar afectivo presumidamente multidimensional (Daniels, Brough, Guppy, Peters-Bean & Weatherstone, 1997).

Tendo em conta o modelo de Karasek e Theorell (1990) é expectável que ao aumentarem as exigências no trabalho, o trabalhador se sinta menos satisfeito. Neste caso, os *stressores* são as exigências e o mal-estar psicológico a satisfação do trabalhador. Em concordância com este modelo, Chambel e Curren (2005) realizaram um estudo com estudantes do ensino superior e verificaram que aqueles que apresentavam elevadas exigências e elevado controlo reportavam níveis mais baixos de ansiedade/depressão do que os estudantes com elevadas exigências mas com baixo controlo. Os resultados obtidos mostram que as exigências, controlo e suporte no trabalho académico tiveram efeitos principais significativos no bem-estar dos estudantes, como predizia o modelo JDCA.

Warr (1990) desenvolveu um trabalho conceptual que pode ser percebido como reacção ao modelo de Karasek; chamando-lhe Modelo da Vitamina. Este autor usa a metáfora da vitamina, comparando a forma como as vitaminas afectam a saúde humana aos efeitos que as influências do ambiente têm sobre a saúde mental e bem-estar. As temáticas principais deste modelo são a descrição do conceito de saúde mental, as relações curvilíneas entre as características do trabalho e a saúde mental, os efeitos diferenciais das mesmas e a influência das características pessoais (Jeurissen & Nyklíček, 2001).

Dentro da descrição de saúde mental, o bem-estar é o tema central, consistindo em duas dimensões dentro do espaço afectivo definido por dimensões ortogonais de prazer e entusiasmo: conforto vs. ansiedade e entusiasmo vs. depressão. Deste modo, pode-se descrever qualquer forma de bem-estar afectivo em termos da sua localização em relação a essas dimensões separadas e a sua distância ao centro da figura que representa o modelo conceptual. Desta forma, um elevado nível de prazer pode ser acompanhado por um elevado nível de entusiasmo (como surpreendido, enérgico ou feliz) ou por um baixo nível de entusiasmo (como confortável, satisfeito ou calmo). De modo semelhante, um elevado nível de entusiasmo pode ser acompanhado por um baixo nível de prazer (como tenso, ansioso ou insatisfeito) ou um baixo nível de entusiasmo pode ser acompanhado por um baixo nível de prazer (como deprimido ou fatigado) (Warr, 1990).

Na medida primária do bem-estar, devem ser tomadas decisões acerca da localização dos vectores chave no espaço de duas dimensões na representação do modelo conceptual. Warr (1987) sugeriu que se devem considerar três eixos principais ou

indicadores chave de bem-estar: contentamento-descontentamento; conforto-ansiedade; e depressão-entusiasmo (Warr, 1987). Dois destes dizem respeito ao entusiasmo bem como ao prazer, posicionando-se diagonalmente entre os quadrantes opostos do modelo. Em adição, com vista à importância do elevado ou baixo prazer, é útil considerar as medidas ao longo de uma única dimensão horizontal. O elemento central da abordagem de Warr é a de que as diferentes características do trabalho estão associadas com estas dimensões de formas distintas. Por exemplo, espera-se que as exigências do trabalho sejam associadas mais fortemente com a dimensão conforto-ansiedade enquanto a autonomia do trabalho esteja associada mais fortemente com a dimensão entusiasmo-depressão. Estas associações têm sido de facto encontradas em diferentes estudos que examinam o Modelo da Vitamina (Warr, 1990, De Jonge, Mulder & Nijhuis, 1999; De Jonge & Schaufeli, 1998, citados por Jeurissen & Nyklíček, 2001).

Outro elemento central deste modelo é a relação curvilínea entre as características particulares do trabalho (ex: controlo) e o *strain* (ex: *burnout*) (De Rijk, Le Blanc, Schaufeli & De Jonge, 1998). Assim, Warr desenha um paralelo com o efeito fisiológico das vitaminas: no início o consumo de vitaminas causa efeitos positivos na saúde, mas após um certo nível deixa de existir melhoria, podendo mesmo ocorrer a deterioração. Muitas características do trabalho, incluindo as exigências e o controlo mostram efeitos benéficos até um certo ponto, originando deterioração quando ultrapassado (Jeurissen & Nyklíček, 2001).

Por último, uma temática importante deste modelo diz respeito às diferenças individuais entre as pessoas. Warr demonstrou a influência das características pessoais através de dois principais traços de personalidade: “afectividade negativa” (reflecte uma tendência estável para o humor e conceito de *self* negativo) e “afectividade positiva” (reflecte a extensão à qual o sujeito se sente entusiasmado, activo e alerta), inicialmente introduzida por Watson e Clark (1984). Estes traços que não são considerados como opostos podem ser definidos como disposições afectivas que reflectem diferenças do estilo emocional e dos sentimentos acerca de si mesmo (Warr, 1996, citado por Jeurissen & Nyklíček, 2001).

Por seu lado, as exigências consideradas no presente estudo dizem respeito à autonomia, diversidade, criatividade, identidade e complexidade que têm sido descritas

pelo Modelo das Características do trabalho de Hackman e Oldham (1976) como umas das principais dimensões do trabalho (Wall, Jackson & Mullarkey, 1995).

Suporte Organizacional Percebido

O suporte organizacional percebido (POS) diz respeito às crenças gerais dos trabalhadores que o seu trabalho é valorizado pela organização e que esta cuida do seu bem-estar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Uma visão principal do envolvimento organizacional enfatiza o custo económico de abandonar o presente empregador (Becker, 1960; Farrell & Rosbult, 1981, citados por Eisenberger, Fasolo & Davis-La Mastro, 1990). Por exemplo, os trabalhadores podem acreditar que capacidades especializadas adquiridas no presente trabalho têm menos aplicação noutra local e serão, por esse motivo, menos valorizadas. Assim, o desejo de permanecer com o mesmo empregador resulta das vantagens económicas percebidas do actual trabalho, comparativamente às alternativas de emprego. Em contraste com estas visões económicas do envolvimento, outros têm-se centrado nas emoções de stress relacionadas com a organização. A ligação afectiva à organização caracteriza o envolvimento organizacional como uma “identificação dos trabalhadores com um envolvimento a uma organização particular” (Eisenberger *et al*, 1990).

As interpretações económicas e afectivas precedentes ao envolvimento organizacional podem estar integradas e alargadas numa abordagem de troca social que enfatiza as crenças dos empregados que dizem respeito ao envolvimento que a organização tem por eles (Eisenberg, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986).

De acordo com a teoria de suporte organizacional, o desenvolvimento do POS é encorajado pela tendência dos trabalhadores para atribuírem características humanas à organização. Levinson (1965, citado por Eisenberger *et al*, 1986) notou que as acções tomadas pelos agentes da organização são muitas vezes vistas como indicadores da intenção da organização em vez de serem atribuídos unicamente a motivos dos agentes pessoais. Na base da personificação da organização, os trabalhadores vêem o seu tratamento favorável ou desfavorável como um indicador que a organização os favorece ou desfavorece.

A teoria do suporte organizacional engloba igualmente os processos psicológicos subjacentes ao POS. Primeiro na base da reciprocidade, o POS deve produzir um

sentimento de obrigação para ajudar a organização a atingir os objectivos propostos. Segundo, o cuidado, aprovação e respeito subjacente ao POS deve preencher as necessidades sócio-emocionais, levando os trabalhadores a incorporar a pertença à organização e ao seu papel na sua identidade social. Terceiro, o POS deve fortalecer as crenças dos trabalhadores de que a organização reconhece e recompensa o aumento do desempenho (isto é, expectativas de desempenho-recompensas). Estes processos devem ter resultados favoráveis tanto para os trabalhadores (por ex: aumento na satisfação no trabalho) como para a organização (ex: redução do *turnover*) (Rhoades & Eisenberger, 2002).

De acordo com Gouldner (1960, citado por Eisenberg *et al.*, 1986), a norma da reciprocidade é tida como uma obrigação moral e serve como um mecanismo de começo da troca mútua de benefícios de ajuda. Desta forma, os indivíduos que são tratados favoravelmente por outros sentem um sentido de obrigação para responderem positivamente ou devolverem o tratamento favorável da mesma maneira. Em adição ao que cria um sentimento de obrigação do trabalhador à organização e do trabalhador às relações entre o superior, existe uma questão de quando e como os trabalhadores são recíprocos ao tratamento favorável. Shore e Shores (1995, cit. por Eisenberg *et al.*, 1986) argumentam que tanto a justiça distributiva como processual devem contribuir para o POS. A teoria do POS suporta esta visão ao sugerir que (a) o tratamento pela organização contribui para as percepções dos trabalhadores dos motivos organizacionais que estão subjacentes a esse tratamento e (b) as actividades positivas discriminatórias pela organização que beneficiam os trabalhadores são interpretadas por estes, como uma evidência que a organização cuida do seu bem-estar (Eisenberg *et al.*, 1986).

Shore e Shore (1995, cit. por Rhoades & Eisenberger, 2002) sugerem que as práticas de recursos humanos que mostram reconhecimento pelas contribuições dos trabalhadores devem estar positivamente relacionados com o POS. Uma variedade de recompensas e condições de trabalho têm sido estudadas em relação ao POS – por ex, reconhecimento pagamento, promoções, segurança no trabalho, autonomia, *stressores* de papel e treino. Os *stressores* (exigências do ambiente com as quais os indivíduos se sentem incapazes de lidar) relacionam-se com três aspectos do papel da organização que têm sido estudados como antecedentes do POS: excesso de trabalho, ou seja, as exigências excede o que um trabalhador pode razoavelmente fazer num dado tempo; ambiguidade de papel, ou

seja, envolve a ausência de informação clara acerca das responsabilidades de cada um; conflito de papel, envolvendo responsabilidades de trabalho incompatíveis entre si (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Modelo dos Recursos

No coração do modelo dos recursos, considera-se que qualquer profissão pode ter factores de risco específicos associados com o stress no trabalho ou *burnout*, podendo estes factores serem classificados em duas categorias gerais (isto é exigências do trabalho e recursos) que constituem um modelo abrangente que pode ser aplicado a qualquer profissão. Este modelo postula que o stress no trabalho ou *burnout* se desenvolve - independentemente do tipo de profissão – quando certas exigências do trabalho são elevadas e quando certos recursos são limitados (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Estas categorias gerais relacionam-se diferentemente com resultados específicos, assim as exigências são relacionadas primariamente com a exaustão, enquanto a falta de recursos estão primariamente relacionados com o cinismo (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

A hipótese central deste modelo é a de que o *burnout* é o resultado de um desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos, e que vários recursos do trabalho podem compensar ao influenciarem as várias exigências do trabalho no *burnout* (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). As exigências do trabalho referem-se a aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem esforço cognitivo ou emocional por parte do trabalhador, estando associados a custos psicológicos e fisiológicos. Exemplos de exigências de trabalho são a sobrecarga física, condições ambientais pobres, clientes exigentes e pressão de tempo. Os recursos, por seu lado, são factores de protecção de saúde que mantêm as pessoas saudáveis, mesmo depois de encontrarem elevados níveis de sobrecarga de trabalho. Estes referem-se aqueles aspectos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais de um trabalho que pode fazer o seguinte: (a) ser funcional no alcance dos objectivos de trabalho; (b) reduzir as exigências de trabalho na associação dos custos fisiológicos e psicológicos; (c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti, *et al*, 2001). Os recursos podem estar localizados nos seguintes níveis: na organização (ex: salário e oportunidades de carreira), nas relações interpessoais e sociais (ex: suporte dos supervisores ou colegas), na organização do trabalho (ex: clareza de papel, participação na tomada de decisão) e na tarefa (ex: *feedback*

sobre o desempenho, variedade de aptidões) (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

A definição de *burnout* que tem tido mais influência na investigação é a providenciada por Maslach (1982), que caracteriza o *burnout* como um síndrome de exaustão emocional, despersonalização e a redução do acompanhamento que pode ocorrer nos trabalhadores que de alguma forma trabalham com e para as pessoas. A exaustão emocional assemelha-se a reacções gerais de *stress*, como a fadiga, a depressão relacionada com o trabalho, sintomas psicossomáticos e ansiedade, e por isso relaciona-se com os *stressores* estudados habitualmente. Por seu lado, o cinismo pode ser visto como um distanciamento mental, que se pode manifestar em qualquer actividade profissional. Assim, de acordo com este modelo o desenvolvimento dos sintomas do *burnout* é determinado por uma constelação específica de condições de trabalho. Quando as exigências são elevadas, os autores consideram que a experiência dos trabalhadores aumenta a exaustão (mas não o cinismo), por outro lado quando existe falta de recursos, os autores esperam elevados níveis de cinismo (mas não de exaustão). Em trabalhos com elevados níveis de exigências e falta de recursos, os autores deste modelo postulam que se desenvolve tanto o cinismo como a exaustão. Neste estado em que ambos estão presentes está representado a síndrome de *burnout* (Demerouti, *et al*, 2001).

As características do modelo dos recursos que até agora têm recebido menos atenção por parte da investigação é a de que os recursos podem moderar as exigências do trabalho nas reacções ao *stress*, incluindo o *burnout*. Esta hipótese é consistente com o modelo de exigências-controlo de Karasek (1979) mas expande este modelo ao assumir que vários e diferentes recursos podem assumir o papel de moderador – efeito *buffer*- a várias e diferentes exigências de trabalho. Quais as exigências e recursos que representam ou assumem o papel em certa organização depende das características de trabalho específicas que existem na mesma. Assim, enquanto o modelo de exigências-controlo considera que o controlo sobre a execução das tarefas (autonomia) pode moderar o impacto da sobrecarga do trabalho no *stress*, o modelo dos recursos expande esta visão encarando que diferentes tipos de exigências e recursos podem interagir na predição do *stress* do trabalho (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005).

Teoricamente, as exigências do trabalho e os recursos estão negativamente relacionadas porque as exigências do trabalho, como elevada pressão no trabalho, podem

impedir a mobilização dos recursos. De uma forma similar, elevados recursos, como o suporte social e o *feedback*, podem reduzir as exigências do trabalho. O modelo dos recursos também postula que os recursos podem servir de amortecedores no impacto das exigências do trabalho no *strain*, incluindo o *burnout*. Tipicamente, as hipóteses *buffer* explicam as interações entre as exigências (isto é, os *stressores*) e os recursos, propondo que a relação entre as exigências e o *strain* é mais fraca para aqueles que possuem elevados recursos (Caplan, Cobb, French, Van Harrison, & Pinneau, 1975, citados por Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007).

Em suma, o modelo dos recursos propõe que o desenvolvimento do *burnout* segue dois processos psicológicos subjacentes ao bem-estar dos trabalhadores. No primeiro processo, aspectos exigentes do trabalho (isto é exigências de trabalho extremas) contribuem para a falta de energia do trabalhador, podendo levar a um estado de constante sobrecarga e por fim à exaustão. No segundo processo, os recursos associados ao trabalho têm potencial motivacional, contribuindo para o envolvimento no trabalho, ausência de cinismo e níveis óptimos de desempenho. Por seu lado, a falta de recursos complica a relação com as exigências do trabalho, que futuramente conduz a um comportamento desajustado. A longo prazo a consequência é o desinvestimento, cinismo e baixo desempenho.

Presente Estudo

À luz do modelo dos recursos, pode-se considerar a introdução do sistema SAP como um aumento das exigências do trabalho para aqueles que trabalham no Departamento de Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Estas exigências advêm da mudança introduzida, à qual estes trabalhadores terão que lidar com exigências temporais (rapidez de resposta), de monitorização (capacidade para trabalhar com o programa) e de resolução de problemas (que advêm do seu manuseamento), resultantes deste sistema. Contudo, o facto de lhes ser possibilitado alguns recursos, como a informação e formação do sistema SAP irá amortizar os efeitos negativos destas exigências, segundo a hipótese deste modelo que defende que diferentes recursos podem moderar diferentes exigências no *stress* no trabalho. Como o presente estudo analisa as percepções dos trabalhadores antes da implementação do sistema, prevê-se que os recursos providenciados aos trabalhadores ajudem a combater a resistência à mudança introduzida, visto que possibilitam a sua participação na inovação a instaurar. Assim, espera-se que os

trabalhadores que recebem informação e formação do sistema SAP, bem como aqueles que se consideram satisfeitos com o acesso à informação, estejam mais satisfeitos com a organização e possuam menores valores de mal-estar psicológico.

Em suma, no presente estudo espera-se que os trabalhadores que recebem informação e formação do sistema SAP se sintam mais satisfeitos do que aqueles que não receberam este suporte. Isto acontece porque, como já foi referido, percebem suporte da organização e sentem-se mais preparados para lidar com a mudança, reduzindo assim o mal-estar psicológico relativo à inovação. Deste modo, espera-se que os níveis de ansiedade e depressão nestes trabalhadores sejam inferiores em comparação com aqueles que não receberam informação e formação do sistema, e os níveis de conforto-entusiasmo sejam superiores relativamente aos mesmos trabalhadores. Desta forma, devido ao facto de alguns trabalhadores receberem informação e formação do sistema SAP, bem como aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação, prevê-se que de acordo com a teoria de suporte organizacional, estes trabalhadores percebam o tratamento por parte da organização como uma evidência que a organização cuida do seu bem-estar, apresentando por esta razão níveis de suporte organizacional percebido superiores aos daqueles trabalhadores que não receberam tal apoio.

Em função do que foi enunciado anteriormente, realizou-se um estudo quasi-experimental, considerando as seguintes hipóteses:

H1- Os trabalhadores que recebem formação do sistema SAP apresentam níveis de exigências do trabalho mais elevados do que aqueles que não receberam formação sobre o mesmo sistema.

H2- Os trabalhadores que recebem formação do sistema SAP apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que não receberam formação sobre o mesmo sistema.

H3- Os trabalhadores que recebem formação do sistema SAP apresentam níveis de suporte percebido mais elevados do que aqueles que não receberam formação sobre o mesmo sistema.

H4- Os trabalhadores que recebem informação do sistema SAP apresentam níveis de exigências do trabalho mais elevados do que aqueles que não receberam informação sobre o mesmo sistema.

H5- Os trabalhadores que recebem informação do sistema SAP apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que não receberam informação sobre o mesmo sistema.

H6- Os trabalhadores que recebem informação do sistema SAP apresentam níveis de suporte percebido mais elevados do que aqueles que não receberam informação sobre o mesmo sistema.

H7- Os trabalhadores que estão satisfeitos com o informação recebida apresentam níveis de exigências do trabalho mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida.

H8- Os trabalhadores que estão satisfeitos com o informação recebida apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida.

H9- Os trabalhadores que estão satisfeitos com o informação recebida apresentam níveis de suporte percebido mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida.

MÉTODO

Caracterização da amostra

Responderam aos questionários aplicados 45 trabalhadores do Departamento de Recursos Humanos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Devido à omissão das respostas relativamente à caracterização da amostra por parte dos sujeitos, não é possível caracterizá-la em função da sua idade, tempo médio de trabalho, sexo e habilitações literárias.

Procedimentos

O questionário aplicado pretendia recolher informação acerca das exigências do trabalho, bem-estar, suporte percebido e satisfação dos trabalhadores. Foi garantido o anonimato, sendo as respostas aos questionários confidenciais.

Instrumentos

O questionário aplicado foi construído através da adaptação de diferentes escalas, que se proponham medir as exigências do trabalho, bem-estar, suporte percebido e a satisfação dos trabalhadores.

De modo a medir as exigências do trabalho, tais como a autonomia, diversidade, criatividade, identidade e complexidade, utilizou-se uma adaptação do questionário de clima organizacional de Chambel, Curral e Ferreira (1994). Foram seleccionados 32 itens relativos às características do trabalho, atitudes face ao trabalho e importância atribuída a diferentes características do trabalho. Estes itens foram avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, 1 (discordo) e 5 (concordo).

Os níveis de bem-estar dos trabalhadores foram medidos através da adaptação da escala de bem-estar afectivo de Warr (1990). Esta escala, constituída por 12 itens, foi avaliada numa escala de Likert de 5 pontos, 1 (nunca) e 5 (todo o tempo).

Com vista à medição do suporte percebido, utilizou-se a escala POS (Eisenberger, *et al*, 1986), composta por 8 itens, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

Por último, a satisfação dos trabalhadores foi medida através da adaptação do questionário de clima organizacional de Chambel, Curral e Ferreira (1994), onde se seleccionaram 15 itens aos quais se acrescentaram 2 relativos à formação e informação recebida acerca da introdução do sistema SAP. Estes itens foram avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, 1 (discordo) e 5 (concordo).

RESULTADOS

Análise factorial exploratória e de consistência interna

O resultado da análise em componentes principais com rotação VARIMAX da escala das características do trabalho, encontrou 10 factores que explicam, no total, 82.37% da variância.

No factor 1 (trabalho em grupo) verifica-se que os itens 1 e 32 apresentam saturações elevadas (acima de .40), sendo que no seu conjunto explicam 30.47% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança aceitável ($\alpha=.64$) com correlações item-total elevadas (acima de .47).

No factor 2 (sobrecarga) verifica-se que os itens 5 e 20 apresentam saturações elevadas (acima de .48), sendo que no seu conjunto explicam 11.43% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.66$) com correlações item-total elevadas (acima de .49).

No factor 3 (significado do trabalho) verifica-se que os itens 7, 16, 17 e 30 apresentam saturações elevadas (acima de .62), sendo que no seu conjunto explicam 8.15% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.72$) com correlações item-total elevadas (acima de .39).

No factor 4 (autonomia) verifica-se que os itens 8, 11, 21, 23, 26 e 6 apresentam saturações elevadas (acima de .53), sendo que no seu conjunto explicam 6.78% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.71$) com correlações item-total elevadas (acima de .29).

No factor 5 (identidade) verifica-se que os itens 10 e 29 apresentam saturações elevadas (acima de .49), sendo que no seu conjunto explicam 6.06% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.70$) com correlações item-total elevadas (acima de .53).

No factor 6 (complexidade) verifica-se que os itens 9, 12 e 15 apresentam saturações elevadas (acima de .59), sendo que no seu conjunto explicam 4.91% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.76$) com correlações item-total elevadas (acima de .51).

No factor 7 (monotonia) verifica-se que os itens 13 e 18 apresentam saturações elevadas (acima de .60), sendo que no seu conjunto explicam 4.16% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.78$) com correlações item-total elevadas (acima de .63).

No factor 8 (diversidade) verifica-se que os itens 14, 22 e 24 apresentam saturações elevadas (acima de .75), sendo que no seu conjunto explicam 3.75% da variância ao nível

do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.84$) com correlações item-total elevadas (acima de .63).

No factor 9 (criatividade) verifica-se que os itens 19 e 27 apresentam saturações elevadas (acima de .61), sendo que no seu conjunto explicam 3.50% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.75$) com correlações item-total elevadas (acima de .60).

No factor 10 (percepção de justiça) verifica-se que os itens 2 e 4 apresentam saturações elevadas (acima de .59), sendo que no seu conjunto explicam 3.18% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança deste factor alcança um nível de confiança alto ($\alpha=0.48$) com correlações item-total elevadas (acima de .41). Eliminaram-se os itens 3, 25, 28 e 31 por serem ambíguos.

Através da análise factorial exploratória da escala que mede o bem-estar encontram-se 3 factores que explicam, no total, 74.7% da variância, foi necessário eliminar o item 3 para alcançar este valor. No factor 1 (conforto entusiasmo) verifica-se que os itens 4, 6, 10, 11 e 12 apresentam saturações elevadas (acima de .66), sendo que no seu conjunto explicam 46.2% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.88$) com correlações item-total elevadas (acima de .60). No factor 2 (ansiedade) verifica-se que os itens 1, 2 e 5 apresentam saturações elevadas (acima de .52), sendo que no seu conjunto explicam 15.7% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.89$) com correlações item-total elevadas (acima de .73). No factor 3 (depressão) verifica-se que os itens 7, 8 e 9 apresentam saturações elevadas (acima de .54), sendo que no seu conjunto explicam 12.8% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.88$) com correlações item-total elevadas (acima de .70).

Em relação à escala que avalia o suporte percebido, foi necessário eliminar os itens 6 e 7, fazendo um total de 6 itens. Com base na análise factorial verifica-se que todos os itens apresentam saturações elevadas (acima de .51), sendo que no seu conjunto explicam 56.4% da variância ao nível do mesmo factor. Após realização da análise de confiança, que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.84$) com correlações item-total elevadas (acima de .46).

Por último, no que diz respeito a escala que mede a satisfação, através da análise factorial exploratória da escala encontram-se 3 factores que explicam, no total, 69.2 % da variância. No factor 1 (desempenho) verifica-se que os itens 8, 13, 17, 11 e 4 apresentam saturações elevadas (acima de .71), sendo que no seu conjunto explicam 42.59% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.89$) com correlações item-total elevadas (acima de .62). No factor 2 (saída) verifica-se que os itens 9, 15, 7 e 2 apresentam saturações elevadas (acima de .55), sendo que no seu conjunto explicam 14.99% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.78$) com correlações item-total elevadas (acima de .47). No factor 3 (supervisor) verifica-se que os itens 1, 6 e 12 apresentam saturações elevadas (acima de .79), sendo que no seu conjunto explicam 11.63% da variância ao nível do mesmo factor. A análise de confiança da escala mostra-nos que esta alcança um nível de confiança alto ($\alpha=.83$) com correlações item-total elevadas (acima de .62). Eliminou-se o item 18 por ser ambíguo.

Teste de Hipóteses

Quadro 1.1

Médias, desvios padrão e teste t das variáveis em estudo, segundo a formação recebida do sistema SAP.

	Trabalhadores que não receberam formação do sistema SAP (N=36)		Trabalhadores que receberam formação do sistema SAP (N=9)		
	M	DP	M	DP	T
Características do trabalho					
Autonomia	3,69	,69	3,61	,82	0.30
Diversidade	3,98	1,03	3,85	1,25	0.32
Criatividade	3,56	1,03	3,78	1,18	-0.56
Identidade	4,31	,88	3,67	1,00	1.90
Complexidade	3,40	1,06	3,78	1,28	-0.92
Satisfação					
Desempenho	4,21	,78	4,49	,54	-1.02
Supervisor	3,35	,96	4,19	,69	-2.44*
Bem-estar					
Conforto-entusiasmo	3,76	1,03	3,18	,93	1.54
Ansiedade	3,53	,48	3,51	,29	0.08
Depressão	2,06	,91	1,89	,80	.50
Suporte Percebido	3,81	1,11	3,59	1,48	.489

* $p < .05$

De acordo com a hipótese 2, que prevê que os trabalhadores que recebem formação do sistema SAP apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que não receberam, verifica-se de facto que os sujeitos que receberam formação sobre o sistema SAP estão mais satisfeitos com o seu supervisor (M=4.19; SD= 0.69) do que aqueles que não receberam a mesma informação (M=3.35; SD= 0.96). A diferença é significativa para $p < .05$ ($t(43) = -2.44$; $p = 0.019$).

Quadro 1.2
Médias, desvios padrão e teste t das variáveis em estudo, segundo a informação recebida do sistema SAP.

	Trabalhadores que não receberam informação do sistema SAP (N=33)		Trabalhadores que receberam informação do sistema SAP (N=12)		
	M	DP	M	DP	T
Características do trabalho					
Autonomia	3,48	,72	4,19	,27	-3.31*
Diversidade	3,77	1,14	4,47	,59	-2.03*
Criatividade	3,38	1,12	4,21	,45	-2.47*
Identidade	4,01	1,00	4,62	,48	-2.01*
Complexidade	3,35	1,18	3,81	,81	-1.22
Satisfação					
Desempenho	4,14	,80	4,60	,42	-1.89
Supervisor	3,37	,96	3,92	,90	-1.70
Bem-estar					
Conforto-entusiasmo	3,60	1,13	3,77	,71	-0.48
Ansiedade	3,53	,49	3,51	,30	0.14
Depressão	2,04	,96	1,97	,63	0.23
Suporte Percebido	3,73	1,15	3,84	1,29	-0.28

* $p < .05$

De acordo com a hipótese 4, que prevê que os trabalhadores que recebem informação do sistema SAP apresentam níveis de exigências do trabalho mais elevados do que aqueles que não receberam informação sobre o mesmo sistema, verificou-se neste estudo que os sujeitos que receberam informação sobre o sistema SAP possuem uma percepção mais elevada de autonomia (M=4.19; SD= 0.27) do que aqueles que não receberam a mesma informação (M=3.48; SD= 0.72). A diferença é significativa para $p < .01$ ($t(43) = -3.31$; $p = 0.002$).

De acordo a hipótese 5, que prevê que os trabalhadores que recebem informação do sistema SAP apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que

não receberam informação sobre o mesmo sistema, observando-se que aqueles que receberam informação sobre o sistema SAP possuem uma percepção mais elevada de diversidade no trabalho (M=4.47; SD= 0.59) do que aqueles que não receberam a mesma informação (M=3.77; SD= 1.14). A diferença é significativa para $p < .05$ ($t(43) = -2.03$; $p = 0.048$).

Igualmente de acordo com o previsto pela hipótese 5, aqueles que receberam informação sobre o sistema SAP possuem uma percepção mais elevada de criatividade no trabalho (M=4.21; SD= 0.45) do que aqueles que não receberam a mesma informação (M=3.38; SD= 1.12). A diferença é significativa para $p < .05$ ($t(43) = -2.47$; $p = 0.018$).

Tal como previsto pela hipótese 5, aqueles que receberam informação sobre o sistema SAP possuem uma percepção mais elevada de identidade no trabalho (M=4.62; SD= 0.48) do que aqueles que não receberam a mesma informação (M=4.01; SD= 1.00). A diferença é significativa para $p \leq .05$ ($t(43) = -2.01$; $p = 0.051$).

Quadro 1.3
Médias, desvios padrão e teste t das variáveis em estudo, segundo a satisfação com o acesso à informação.

	Trabalhadores que não estão satisfeitos com o acesso à informação (N=18)		Trabalhadores que estão satisfeitos com o acesso à informação (N=27)		
	M	DP	M	DP	T
Características do trabalho					
Autonomia	3,52	,77	3,78	,65	-1.22
Diversidade	3,62	1,22	4,17	,90	-1.71
Criatividade	3,36	1,34	3,76	,79	-1.25
Identidade	3,92	1,11	4,35	,76	-1.56
Complexidade	3,07	1,01	3,74	1,10	-2.06*
Satisfação					
Desempenho	3,83	,87	4,54	,48	-3.55**
Supervisor	3,35	,90	3,62	1,01	-0.94
Bem-estar					
Conforto-entusiasmo	3,27	1,05	3,89	,96	-2.07*
Ansiedade	3,36	,45	3,64	,41	-2.15*
Depressão	2,37	1,03	1,79	,69	2.27*
Suporte Percebido	3,03	1,22	4,26	,86	-3.98**

* $p < .05$; ** $p < .01$

De acordo com a hipótese 7 que prevê que os trabalhadores que estão satisfeitos com a informação recebida apresentam níveis de exigências do trabalho mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida, verificou-se no presente estudo que os sujeitos que estão satisfeitos com o acesso à informação possuem uma percepção mais elevada de complexidade de trabalho ($M=3.74$; $SD= 1.10$) do que aqueles que não estão satisfeitos com o acesso à informação ($M=3.07$; $SD= 1.01$). A diferença é significativa para $p \leq .05$ ($t(43) = - 2.06$; $p = 0.045$).

De acordo com a hipótese 8 que prevê que os trabalhadores que estão satisfeitos com o informação recebida apresentam níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida, observou-se que aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação estão mais satisfeitos com o seu desempenho ($M=4.54$; $SD= 0.48$) do que aqueles que não estão satisfeitos com o acesso à informação ($M=3.83$; $SD= 0.87$). A diferença é significativa para $p \leq .01$ ($t(43) = - 3.55$; $p = 0.01$).

Tal como na hipótese 8, aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação possuem uma percepção mais elevada de conforto-entusiasmo ($M=3.89$; $SD= 0.96$) do que aqueles que não estão satisfeitos com o acesso à informação ($M=3.27$; $SD= 1.05$). A diferença é significativa para $p \leq .05$ ($t(43) = -2.07$; $p = 0.044$).

Contra as hipóteses previstas da hipótese 8, aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação possuem uma percepção mais elevada de ansiedade ($M=3.64$; $SD= 0.41$) do que aqueles que não estão satisfeitos com o acesso à informação ($M=3.36$; $SD= 0.45$). A diferença é significativa para $p \leq .05$ ($t(43) = -2.15$; $p = 0.037$).

De acordo como a hipótese 8, aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação possuem uma percepção mais baixa de depressão ($M=1.79$; $SD= 0.69$) do que aqueles que não estão satisfeitos com o acesso à informação ($M=2.37$; $SD= 1.03$). A diferença é significativa para $p \leq .05$ ($t(43) = 2.27$; $p = 0.029$).

Por último e de acordo com a hipótese 9, que prevê que os trabalhadores que estão satisfeitos com o informação recebida apresentam níveis de suporte percebido mais elevados do que aqueles que não estão satisfeitos com a informação recebida, verifica-se

que os indivíduos que estão satisfeitos com o acesso à informação possuem uma percepção mais elevada de suporte percebido ($M=4.26$; $SD= 0.86$) do que aqueles que não receberam a mesma informação ($M=3.03$; $SD= 1.22$). A diferença é significativa para $p \leq .01$ ($t(43) = -3.98$; $p = 0.000$).

DISCUSSÃO

Analisando as hipóteses deste estudo, pode-se dizer que a hipótese 2 foi em parte apoiada, já que os trabalhadores que receberam formação do sistema SAP apresentaram níveis de satisfação com o trabalho superiores relativamente ao grupo de trabalhadores que não receberam formação, neste caso no que concerne aos níveis de satisfação com o supervisor. Este resultado pode ser explicado pelo facto que é exactamente a sua chefia directa que propõe o trabalhador para formação. Assim, este resultado pode reflectir o reconhecimento que o trabalhador considera que a sua chefia tem para consigo, mais do que a própria organização. Os níveis de exigências de trabalho, bem-estar e suporte percebido entre os dois grupos não foram encontrados, talvez devido à diferença do número de trabalhadores entre os dois grupos (9 indivíduos comparativamente a 36), assim as hipóteses 1 e 3 não foram apoiadas.

Relativamente às hipóteses referentes aos sujeitos que receberam informação do sistema SAP, a hipótese 4 foi a única a ser apoiada, não encontrando apoio para as hipóteses 5 e 6. Verificou-se que os trabalhadores apresentaram níveis de exigências de trabalho superiores comparativamente ao outro grupo, nomeadamente quanto à autonomia, diversidade, criatividade e identidade. No que diz respeito às exigências só a complexidade não demonstrou diferenças significativas.

Tendo em conta as hipóteses referentes aos trabalhadores satisfeitos com o acesso à informação, pode-se concluir que todas foram em parte apoiadas. Assim, quanto às exigências do trabalho (hipótese 7) a complexidade foi a característica que mostrou diferenciar os dois grupos de sujeitos. Esta característica do trabalho foi exactamente aquela que o grupo de trabalhadores que receberam informação sobre o sistema SAP não apresentou como significativamente superior ao do grupo em comparação. Uma possível explicação para estes resultados pode ser dada recorrendo ao facto que os dois grupos não são constituídos pelos mesmos sujeitos. Além disso os trabalhadores que estão satisfeitos com a informação recebida podem-se considerar mais esclarecidos e com maior informação acerca do sistema, que consigam perceber que este tornará o seu trabalho

mais complexo dada as aptidões que terão de adquirir. Em contrapartida, aqueles que receberam informação sobre o sistema podem vê-la como insuficiente e não perceberam a mesma complexidade.

Quanto à hipótese 8 as diferenças foram significativas para a satisfação com o desempenho tal como esperado, mas não foram significativas para a satisfação com o supervisor. Esta diferença talvez se possa explicar considerando que a satisfação com a informação recebida do sistema que a organização irá implementar, pode ser vista como um benefício ou apoio da organização para com os seus colaboradores e não propriamente com resultante do esforço do superior para com os seus subordinados. Aliás, os resultados dos níveis de suporte percebido parecem apontar para essa linha de pensamento, já que estes trabalhadores satisfeitos com a informação recebida reportam elevados níveis de suporte percebido, reflectindo o apoio da organização e o cuidado da mesma pela preservação do bem-estar do trabalhador, confirmando a hipótese 9.

Relativamente aos níveis de bem-estar, todas as diferenças foram significativas, embora os níveis de ansiedade demonstrados tenham ido contra os esperados. Desta forma, em oposição ao previsto, aqueles que estão satisfeitos com o acesso à informação mostraram uma percepção mais elevada de ansiedade em relação ao grupo de controlo. Este resultado pode ser explicado recorrendo à noção de *eustress* e *distress* originalmente introduzida por Selye (1976, 1982, citado por LePine, LePine & Podsakoff, 2005). Muito frequentemente, o bom *stress* tem sido conceptualizado como um *stress* que não é muito alto ou como um *stress* que faz parte da relação assumida de U invertido entre o *stress* e o desempenho.

Além disso, investigadores nesta área têm diferenciado o tipo de *stress* visto como ameaça daquele que é visto como desafio, no que diz respeito a importantes atitudes e comportamentos. Uma das consequências desta diferenciação é a motivação para a aprendizagem. Embora o *stress* não tenha sido considerado como um antecedente da motivação para a aprendizagem, a teoria transaccional de *stress*, providencia suporte para esta relação (Folkman & Lazarus, 1980, 1985; Lazarus & Folkman, 1984, citados por LePine, Le Pine & Jackson, 2004). Assim, segundo a teoria transaccional, os sujeitos que estão a aprender e que experienciam um *stress* de desafio sentem que a situação é positiva e desafiadora. Estes indivíduos lidam com o *stress* comportamentalmente movendo os seus esforços para a aprendizagem (aumentando a motivação para aprenderem). Este

comportamento poderá ser devido à crença que ao fazê-lo eles irão eventualmente começar a compreender e a dominar o assunto. Alternativamente, os sujeitos que experienciam um *stress* de ameaça sentem que essa situação é negativa e estável, tentando lidar com a mesma cognitivamente, e conseqüentemente menos esforço é focado para a aprendizagem (diminuindo a motivação para aprender). Estes indivíduos podem distanciar-se da situação porque acreditam que o esforço para ir de encontro com as expectativas irá ter baixa utilidade (LePine, Le Pine & Jackson, 2004).

Em suma, os trabalhadores que estão mais satisfeitos com o acesso à informação podem repostar níveis mais elevados de ansiedade, mas essa ser entendida como um *stress* positivo (motivador para a aprendizagem), comparativamente com o grupo de controle que o entende com um *stress* negativo ou ameaçador.

Implicações para a gestão

Neste estudo, verificou-se que os sujeitos aos quais foram fornecidos formação e informação do sistema SAP, bem como aqueles que reportavam satisfação com a informação apresentaram níveis de bem-estar superiores aos dos sujeitos do grupo de controle. Este apoio dado pela organização pode ser visto como controle pessoal pelo sujeito, que segundo Sparr e Sonnentag (2008) diz respeito às crenças individuais que o indivíduo é capaz de obter informação importante sobre o seu trabalho e que pode influenciar a forma como o trabalho é feito e as decisões são tomadas dentro do contexto de trabalho. O estado oposto (que corresponde ao grupo de controle) é considerado por estes autores, como um estado psicológico em que frequentemente os resultados dos eventos são incontroláveis. Os resultados do presente estudo vão de encontro com os de Sparr e Sonnentag (2008) onde o controle pessoal se relacionou positivamente com sentimentos de bem-estar no trabalho, enquanto o estado de não-controle se relacionou negativamente com sentimentos de bem-estar no trabalho. Estes resultados mostram o impacto e a importância dos recursos no bem-estar dos trabalhadores e conseqüentemente na produtividade das organizações, já que trabalhadores felizes são motivados e produtivos.

Outra questão a salientar são os resultados obtidos pelos trabalhadores que se consideram satisfeitos com a informação recebida. Esta condição de informação útil, adequada e suficiente mostrou ser crucial na diminuição do impacto negativo da inovação, sendo até mais importante que a formação ou informação recebidas acerca do sistema a

adoptar. Esta conclusão é surpreendente e reflecte os excelentes resultados obtidos quanto à percepção de exigências do trabalho, níveis de satisfação, bem-estar e suporte percebido por parte dos trabalhadores que se consideraram satisfeitos com a informação recebida.

Em termos práticos, a maior implicação deste estudo é que face à introdução de uma inovação no trabalho se pode reduzir as suas consequências prejudiciais, ao providenciar aos trabalhadores formação e informação útil e precisa acerca do sistema a instaurar, envolvendo assim os trabalhadores na mudança. Como vimos este envolvimento pode ser conseguido sem recorrer a grandes gastos económicos por parte da organização, já que a simples informação sobre o sistema é suficiente para que os trabalhadores se sintam mais confortáveis e seguros na antecipação da mudança, no entanto é necessário como vimos, que esta informação vá de encontro com as suas necessidades.

Neste trabalho ficou por estudar as diferenças dos resultados obtidos após a implementação do sistema. Dessa forma, seria possível confirmar os resultados e verificar se estes se comportariam de forma diferente após o sistema entrar em funcionamento. De facto esta era a ideia inicial deste trabalho, porém devido ao atrasado de vários meses na implementação do sistema SAP, tal não foi possível. Ainda assim, esta é uma proposta para futuras investigações, que certamente enriqueceria em muito o presente estudo.

Limitações e aspectos positivos

Como todos os estudos, também este possui limitações. Primeiro, por ser um estudo quasi-experimental, ou seja a amostra é de conveniência e composta por grupos naturais, não havendo por isso randomização, este facto traz algumas limitações já que o número de participantes é baixo e as amostras dos grupos experimental e de controlo não são homogéneas. É de acrescentar que esta amostra se cingiu unicamente a uma organização. Segundo, apesar das diferenças significativas encontradas, as respostas tendem a seguir uma tendência central, mostrando que os sujeitos não estavam muito à vontade a providenciar realmente a sua opinião. Por último, as conclusões deste estudo são face à sua amostra, difíceis de generalizar para outras organizações e/ou processos de mudança, no entanto este estudo contribui para a conclusão já conhecida de que, os colaboradores que conhecem o processo de mudança ou simplesmente se sentem informados sobre o mesmo, estão mais satisfeitos com a sua organização. É de notar que um estudo como este, que pretende actuar e conhecer o ambiente naturalista dos sujeitos origina por si só benefícios e

dificuldades acrescidas. Por um lado, a sua natureza resultante de um ambiente natural de trabalho providencia uma recolha de dados em que a realidade é a palavra de ordem, por outro lado é necessário neste tipo de estudo respeitar a disponibilidade da organização, bem como sujeitar-se aos problemas adjacentes da implementação do sistema, que neste caso se atrasou por vários meses. Em suma, pode-se considerar que este trabalho retrata um contexto real numa organização específica, sendo a minha convicção que é com este tipo de estudo que o psicólogo das organizações compreende realmente como deverá actuar para promover a mudança e o bem-estar em contexto de trabalho.

Conclusão

Verificou-se neste estudo que os trabalhadores podem diminuir o *stress* causado pela inovação através dos recursos fornecidos pela organização, ou seja os recursos fornecidos aos trabalhadores para lidarem com a inovação introduzida serão essenciais na adaptação do novo sistema. Contudo, o objectivo deste trabalho não foi o de testar os modelos de *stress* ocupacional, mas sim ou de tentar compreender num contexto específico o que se pode fazer para se reduzir a resistência à mudança, fazendo com que os trabalhadores a aceitem como algo necessário e importante para o seu trabalho, continuando assim ser produtivos no mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adánez, A. M. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. In F.G. Rodríguez & C.M. Alcover (Eds.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Austin, J.R. & Bartunek, J.M. (2003). Theories and practices of organizational development. In Weiner, I.B., W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (vol 12, Industrial and Organizational Psychology, pp. 309-332). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170-180.

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-284.
- Beehr, T. A., Glaser, K. M., Canali, K. G. & Wallwey, D. A. (2001). Back to basics: re-examination of demand-control theory of occupational stress. *Work & Stress, 15* (2), 115-130.
- Chambel, M. J. & Curral, L. (2005). Stress in academic life: work characteristics as predictors of student well-being and performance. *Applied Psychology: an International Review, 54* (1), 135-147.
- Chambel, M.J., Curral, L. & Ferreira, M.B. (1994). *O clima organizacional e as atitudes dos seus membros: a validação de um instrumento*. Comunicação apresentada no 23º Congresso Internacional de Psicologia Aplicada, Madrid.
- Daniels, K., Brough, P., Guppy, A., Peters-Bean, K. M. & Weatherstone, L. (1997). A note on a modification to Warr's measures of affective well-being at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 129-138.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management, 13* (4), 675-688.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86* (3), 499-512.
- De Rijk, A. E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & De Jonge, J. (1998). Active coping and need for control as moderators of the job demand-control model: effects on burnout. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 1-18.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71* (3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, D. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75* (1), 51-59.
- Heller, F. (1998). The levers of organizational change: Facilitators and inhibitors. In Handbook of Work and P.J. Drenth, H. Thierry, P.j. Willems, & C.J. Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (vol. 4, Organizational Psychology, pp. 229-246). Chchester, England: Wiley & Sons.
- Huy, Q.N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review, 24* (2), 325-345.
- Jeurissen, T. & Nyklíček, I. (2001). Testing the vitamin model of job stress in Dutch health care workers. *Work & Stress, 15* (3), 254-264.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.

- LePine, J.A., Lepine, M.A. & Jackson, C.L. (2004). Challenge and Hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 883-891.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P. & Lepine, M.A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 764-775.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Rogelberg, S. G., Leach, D. J., Warr, P. B. & Burnfield, J. L. (2006). "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91 (1), 86-96.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008). Feedback environment and well-being at work: The mediating role of personal control and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, in press.
- Van Der Doef, M. & Maes, S. (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13 (2), 87-114.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 431-455.
- Wayne, S.J., Tetrick, L.E., Shore, L.M. & Bommer, W.H. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 590-598.

QUESTIONÁRIO SOBRE O TRABALHO¹

Acreditamos que a melhor forma de melhorar continuamente a gestão de Recursos Humanos passa pela análise e diagnóstico que acompanhe a evolução da dinâmica do trabalho.

Este questionário pretende recolher a sua percepção acerca das características do seu trabalho, satisfação, sentimentos e pensamentos associados ao trabalho.

Esta informação permitir-nos-á compreender qual o impacto da introdução do SAP RH na sua actividade profissional quotidiana. Neste sentido, vamos pedir a sua opinião agora em Março de 2008, antes da entrada em funcionamento do SAP, e posteriormente em Maio de 2008, quando já possuir alguma experiência com o sistema.

Lembre-se que não existem respostas certas ou erradas a este questionário, apenas estamos interessados na sua visão pessoal sobre as temáticas abordadas.

Por favor responda a todas as questões. Não demore muito tempo a responder às questões, pois as primeiras reacções são geralmente as melhores.

As suas respostas são confidenciais e **em nenhuma situação** os seus dados individuais serão dados a alguém.

Muito obrigado pelo seu contributo!

¹ Os dados recolhidos neste questionário destinam-se à tese de Mestrado de Rita Rodrigues, aluna da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

O Seu Trabalho

Nesta secção pedimos-lhe que descreva o seu trabalho o mais objectivamente possível. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Discordo	Discordo em Parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo
1. O meu trabalho é feito em grupo.	1	2	3	4	5
2. Eu não recebo aquilo que devo pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
3. Na Santa Casa existe bom ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
4. Na Santa Casa há pouca correspondência entre o trabalho realizado e as recompensas que se recebem.	1	2	3	4	5
5. Eu não tenho tempo suficiente para fazer tudo aquilo que me pedem.	1	2	3	4	5
6. Tenho oportunidade de participar nas decisões.	1	2	3	4	5
7. O meu trabalho tem pouca importância na minha vida.	1	2	3	4	5
8. Possuo autonomia e liberdade para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
9. O meu trabalho requer uma formação especializada.	1	2	3	4	5
10. No meu trabalho eu produzo um produto/serviço na sua totalidade.	1	2	3	4	5
11. Sou eu que decido como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
12. Tenho oportunidade de crescimento pessoal no trabalho.	1	2	3	4	5
13. O trabalho que faço é demasiado simples para a formação que possuo.	1	2	3	4	5
14. No meu trabalho acabo por fazer uma série de coisas diferentes.	1	2	3	4	5
15. O meu trabalho é tão complexo que requer um longo tempo de treino.	1	2	3	4	5
16. A maioria das coisas que faço no meu trabalho não tem significado para mim.	1	2	3	4	5
17. Eu sinto-me pessoalmente envolvida(o) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5

	Discordo	Discordo em Parte	Não Concordo nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo
18. Tenho poucas oportunidades de utilizar as minhas capacidades no meu trabalho.	1	2	3	4	5
19. Tenho oportunidade de ser criativo(a) no trabalho.	1	2	3	4	5
20. Eu tenho trabalho a mais.	1	2	3	4	5
21. No meu trabalho tenho liberdade para decidir como realizá-lo.	1	2	3	4	5
22. O meu trabalho é estimulante porque me permite fazer coisas diferentes.	1	2	3	4	5
23. Neste trabalho eu não tenho qualquer oportunidade de tomar iniciativa pessoal sobre o modo de realizar o trabalho.	1	2	3	4	5
24. Possuo um trabalho diversificado.	1	2	3	4	5
25. Tenho oportunidade de realizar um trabalho com tarefas semelhantes.	1	2	3	4	5
26. Eu sinto-me pessoalmente responsável pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
27. O meu trabalho é estimulante e interessante.	1	2	3	4	5
28. Eu sei quando o meu trabalho está bem ou mal feito.	1	2	3	4	5
29. No meu trabalho eu acabo os produtos ou serviços que começo.	1	2	3	4	5
30. Um dos aspectos mais importantes da minha vida é o meu trabalho	1	2	3	4	5
31. Possuo boas relações com os meus colegas.	1	2	3	4	5
32. O meu trabalho não pode ser feito por uma pessoa sozinha.	1	2	3	4	5

Bem-Estar e Sentimentos Relacionados com o Trabalho

Pedimos-lhe, nesta secção, para reflectir sobre os sentimentos que possui face ao seu trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o fez sentir-se como descrito abaixo? Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Nunca	Raramente	Por algum tempo	Grande parte do tempo	Quase todo o tempo	Todo o tempo
1. Tenso	1	2	3	4	5	6
2. Ansioso	1	2	3	4	5	6
3. Preocupado	1	2	3	4	5	6
4. Confortável	1	2	3	4	5	6
5. Calmo	1	2	3	4	5	6
6. Descontraído	1	2	3	4	5	6
7. Deprimido	1	2	3	4	5	6
8. Melancólico	1	2	3	4	5	6
9. Infeliz	1	2	3	4	5	6
10. Motivado	1	2	3	4	5	6
11. Entusiasmado	1	2	3	4	5	6
12. Optimista	1	2	3	4	5	6

Reconhecimento pela Santa Casa

Pedimos-lhe agora que pense sobre a forma como considera que a Santa Casa o trata. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1. A Santa Casa tem em atenção as minhas opiniões.	1	2	3	4	5	6	7
2. A Santa Casa cuida do meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
3. A Santa Casa toma em consideração os meus objectivos e valores.	1	2	3	4	5	6	7
4. Quando tenho um problema, recebo ajuda da Santa Casa.	1	2	3	4	5	6	7
5. A Santa Casa desculpa-me erros que posso cometer sem querer.	1	2	3	4	5	6	7
6. A Santa Casa está pronta a ajudar-me, se eu necessitar de algum favor especial.	1	2	3	4	5	6	7

Atitudes sobre o trabalho

Nesta secção pedimos-lhe que avalie o seu grau de satisfação e ligação com diferentes aspectos do seu trabalho nesta empresa. Por favor responda a todas as questões marcando X na resposta que melhor descreve a sua opinião.

	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
1. Estou satisfeito com o reconhecimento que recebo do superior hierárquico.	1	2	3	4	5
2. Não estou satisfeito com a informação que recebi sobre o processo de introdução do SAP.	1	2	3	4	5
3. Estou satisfeito com a qualidade do trabalho que produzo.	1	2	3	4	5
4. Estou satisfeito com o acesso à informação.	1	2	3	4	5
5. Estou satisfeito com a supervisão que recebo.	1	2	3	4	5
6. Penso muitas vezes em deixar a Santa Casa.	1	2	3	4	5
7. De um modo geral, estou satisfeito com os meus colegas.	1	2	3	4	5
8. Se tivesse oportunidade, mudava de trabalho.	1	2	3	4	5
9. De um modo geral estou satisfeito com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
10. Estou satisfeito com o apoio que recebo do meu superior hierárquico.	1	2	3	4	5
11. De um modo geral, gosto de trabalhar com os meus colegas.	1	2	3	4	5
12. Uma das coisas que me deixa mais satisfeito neste emprego é o trabalho que faço.	1	2	3	4	5
13. Se tivesse oportunidade, gostava de fazer um trabalho diferente.	1	2	3	4	5
14. Estou satisfeito com a formação que recebi do sistema SAP.	1	2	3	4	5
15. Estou satisfeito com as pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
16. Estou satisfeito com a melhoria do tempo de resposta.	1	2	3	4	5

Formação académica:

Até 9º ano _____

Até 12º ano _____

Licenciatura _____

Idade: _____ anos

Sexo: F / M

Há quanto tempo trabalha na Santa Casa? _____

Há quanto tempo trabalha na DIRH/ Unidades locais? _____

Local de trabalho:

DIRH

Se está na DIRH, em que Unidade?

-Planeamento e Desenvolvimento Organizacional

-Seleção e Gestão de Recursos Humanos

-Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

-Formação e Qualificação

-Gestão de Remunerações, Incentivos e Informação de Gestão

HOSA/CMRA

Jogos

Que funções desempenha? _____

Se tem alguma sugestão ou crítica, por favor, escreva neste espaço:

Muito obrigado pelo seu contributo!