



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Francisco Fontes Moreira

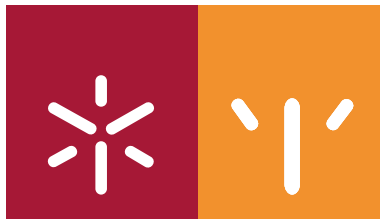
## **Espaço, Tempo, Controlo Percebido e Empenhamento Afectivo Organizacional**

**Espaço, Tempo, Controlo Percebido  
e Empenhamento Afectivo Organizacional**

Francisco Fontes Moreira

UMinho|2010

Janeiro de 2010



**Universidade do Minho**

Escola de Psicologia

Francisco Fontes Moreira

## **Espaço, Tempo, Controlo Percebido e Empenhamento Afectivo Organizacional**

Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho  
e das Organizações

Trabalho efectuado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Bernardo Bicudo  
Azeredo Keating**

Janeiro de 2010

## DECLARAÇÃO

Francisco Fontes Moreira

franciscofontes@net.sapo.pt

Telemóvel: 934902519

Bilhete de Identidade: 2909272

Título da Tese:

Espaço, Tempo, Controlo Percebido e Empenhamento Afectivo Organizacional

Orientador:

Professor Doutor José Bernardo Bicudo Azeredo Keating

Ano de conclusão: 2010

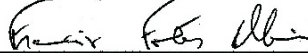
Ramo do conhecimento do Doutoramento:

Psicologia do Trabalho e das Organizações

**DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A  
REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE**

Universidade do Minho, 15/01/2010

Assinatura: \_\_\_\_\_



## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero distinguir o Professor Doutor José Keating sob cuja orientação foi realizado este trabalho. Pelos seus ensinamentos, sugestões e críticas pertinentes, bem como pelo apoio que manifestou, quero aqui expressar-lhe uma palavra de sincero reconhecimento.

Em segundo lugar, quero realçar o empenhamento e espírito e colaboração demonstrados pelo meu colega e amigo Miguel Cameira que, de alguma maneira, encontrou disponibilidade para diálogos sugestivos que reputo de fundamentais.

Por fim, permitam-me deixar aqui expresso o mais profundo reconhecimento aos meus pais.

Braga, Janeiro 2010

### Resumo

O empenhamento afectivo organizacional tem sido abordado predominantemente a partir de uma perspectiva instrumental e de moldagem das atitudes dos membros de uma organização, procurando sobretudo aumentar e melhorar o desempenho organizacional. No entanto, alguns autores (ver por exemplo, Meyer e Allen, 1997) têm sugerido que as experiências no trabalho, consideradas em sentido lato, são as principais responsáveis pela emergência do empenhamento afectivo organizacional.

A perspectiva instrumental e positivista em que a gestão das organizações de trabalho baseia as suas práticas de recursos humanos, procurando moldar o empenhamento afectivo dos seus membros, tem as suas limitações quando os membros ou empregados manifestam fraco envolvimento com a organização e os seus valores. Os membros tendem a desenvolver empenhamento afectivo com base, sobretudo, nas suas experiências do trabalho e no sentido que constroem a partir delas, podendo resultar num fraco envolvimento com a organização.

Esta investigação procurou relacionar, preliminarmente, o espaço físico e os espaços-tempo evento com o empenhamento afectivo organizacional, enquanto experiências do trabalho vividas pelos membros ou empregados de uma organização de trabalho como variáveis predictoras. Os membros de uma organização através da interacção que estabelecem entre si, tendem a desenvolver uma valorização simbólica e uma utilização social específica dos espaços físicos que podem contribuir para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional na medida em que aqueles se relacionem com os valores organizacionais. Por sua vez, a frequência de espaços-tempo evento traduz, em ampla medida, experiências conotadas com o vivido e a socialização organizacional, podendo também estar relacionada com o desenvolvimento do empenhamento afectivo face à organização.

Os resultados obtidos através da realização de dois estudos de caso e de um outro de natureza quantitativa mostram que o tipo de espaço físico e a frequência de espaços-tempo psicossociológicos podem ser considerados como variáveis antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. Estes dados tendem a mostrar que, muito embora a gestão das organizações desenvolvam tentativas de moldagem do empenhamento afectivo do empregado através do planeamento e da programação de experiências de socialização organizacional (por exemplo, através de programas de acolhimento e de formação dos novos membros) procurando a sua adesão aos valores e objectivos organizacionais, a frequência de espaços-tempo psicossociológicos e o controlo percebido sobre a situação de trabalho podem ser importantes no escrutínio daquele empenhamento. Em suma, o empenhamento afectivo organizacional, embora possa ser promovido hipoteticamente através da sua moldagem baseada em práticas de gestão de recursos humanos, é, no fundo, uma atitude mais de natureza voluntária do membro e, enquanto tal, pode resultar do escrutínio que ele faz das suas experiências do trabalho em sentido amplo.

## Space, Time, Perceived Control and Organizational Affective Commitment

### Abstract

Organizational affective commitment has been approached mainly from an instrumental perspective aiming to shape members' attitudes in order to improve their organizational performance. However, some authors (e.g., Meyer & Allen, 1997) have proposed that work experiences, broadly defined, are the main antecedents of organizational affective commitment.

The instrumental and positivist perspective in which organizational management base their human resources' procedures in their pursuit to promote members' affective commitment, has proved flawed when employees display weak involvement with the organization and its values. Members tend to develop organizational affective commitment on the basis of their work experiences, and on the sense making derived from these experiences, which is likely to result in weak involvement with their organization.

The present research aimed to relate, primordially, physical space and space-time events, as work experiences undergone by organizational members, with organizational affective commitment, with the former variables featuring as predictors of the latter. First, organizational members tend to develop, in their interactions, a specific social use of the physical spaces, attributing them a symbolic value that may contribute to the development of organizational affective commitment as far as those spaces are related to organizational values. Second, the frequency of space-time events corresponds to a significant number of experiences related to organizational living and socialization, and can also be related to the development of organizational affective commitment.

The presents results, obtained with two case studies and a quantitative study, suggest that the quality of physical space and the frequency of social space-time events may be considered as antecedents of affective commitment. These findings tend to show that, even though the organizational management attempts to shape the affective commitment members designing and programming experiences of organizational socialization (e. g., training

programs for newcomers) aimed to promote their adhesion to organizational values and objectives, the frequency of psycho-sociological space-time events and members' perceived control may be important factors to consider in the scrutiny of that commitment.

Finally, even though organizational affective commitment can be promoted by specific practices of human resource management, it appears more as a spontaneous and voluntary attitude and, as such, can only result from the scrutiny members make of their work experiences.



*Tema: Espaço, tempo, controlo percebido e empenhamento afectivo organizacional*

Introdução..... 1

**Parte I**

1. Perspectivas sobre o empenhamento organizacional	3
1.1. Perspectivas unidimensionais do empenhamento organizacional	8
1.2. Perspectivas multidimensionais do empenhamento organizacional	9
1.3. O modelo de bases múltiplas do empenhamento	11
2. Antecedentes do empenhamento afectivo organizacional	14
3. A relevância das experiências do trabalho e empenhamento afectivo organizacional	17
4. Experiências individuais e a relação de troca no empenhamento organizacional	18
5. Experiências e controlo percebido na situação de trabalho	20
6. Tempo organizacional e experiências do trabalho	23
7. Espaço organizacional e experiências do trabalho	26
7.1. A abordagem do espaço nas organizações	28
7.2. Espaço, motivação e satisfação	29
7.3. Espaço arquitectado e espaço improvisado	32
7.4. O espaço como comunicação não-verbal	34
7.5. A noção de territorialidade humana e espaço organizacional	34
7.6. Espaço e cultura organizacional	37
7.7. O paradigma interpretativo do espaço	39
8. Antiguidade e idade como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional.	41
9. Conclusões	42

## Parte II

1. Questões de investigação e metodologia	44
1.1. Espaço, tempo, controlo percebido e empenhamento afectivo organizacional	44
2. Metodologia	45
2.1. Estudo de caso	47
2.1.1. Fontes de informação: análise documental, entrevistas e observação directa	48
2.1.2. Protocolo do estudo de caso	49
2.1.3. Escolha dos casos	50
3. Inquérito	51
4. Tratamento de dados	52
4.1. Estudo de caso	52
4.2. Inquérito	53

## Parte III

1. Estudos de caso	54
1.1. Caso 1	54
1.1.1. Descrição	54
1.1.2. Discussão do caso 1	67
2. Caso 2	72
2.1. Descrição	72
2.2. Discussão do caso 2	88
3. Comparação dos casos	91
4. Estudo em extensão	94
4.1. Hipóteses, amostra e medidas	94
4.2. Tratamento e análise dos dados	102
4.3. Discussão dos resultados	117
4.4. Conclusões do estudo em extensão	121

## **Parte IV: conclusões**

1. Espaço-tempo psicossociológico, controlo percebido e empenhamento  
afectivo: discussão da relevância dos conceitos 123
2. Espaço e tempo na problemática do empenhamento 126
3. Controlo e uso do espaço 128
4. Limitações 130
5. Implicações 133

## **Bibliografia 136**

## **Anexos 149**

## INDICE DE TABELAS

TABELA 1 DESCRIÇÃO DO TERRITÓRIO DO POSTO DE TRABALHO POR CATEGORIAS.....	60
TABELA 2 TRAJECTOS A PARTIR DO POSTO DE TRABALHO DO TITULAR MOTIVOS FUNCIONAIS.....	62
TABELA 3 TRAJECTOS A PARTIR DO POSTO DE TRABALHO DO TITULAR OUTROS MOTIVOS.....	62
TABELA 4 LOCAIS DE ENCONTRO.....	63
TABELA 5 MEMBROS QUE VÊM AO POSTO DE TRABALHO DO TITULAR GRUPO DIRECTORES.....	64
TABELA 6 LOCAIS DE ENCONTRO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.....	84
TABELA 7 LOCAIS DE ENCONTRO FORA DA ORGANIZAÇÃO.....	87
TABELA 8 AMOSTRA.....	101
TABELA 9 MATRIZ DA COMPONENTE AFECTIVA.....	104
TABELA 10 MATRIZ DA COMPONENTE PROP ETP.....	106
TABELA 11 MATRIZ DA COMPONENTE COMP ETP.....	109
TABELA 12 MATRIZ DA COMPONENTE CONTROLO PERCEBIDO.....	111
TABELA 13 RESUMO DAS ESTATÍSTICAS E CORRELAÇÕES DO ESTUDO.....	113

## INDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 1 MODELO GERAL DO EMPENHAMENTO NO TRABALHO.....	12
FIGURA 1 2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	46
FIGURA 1 3 ORGANOGRAMA MACRO-ESTRUTURA.....	74
FIGURA 1 4 ORGANOGRAMAS UNIDADES OPERACIONAIS.....	75
FIGURA 1 5 ORGANOGRAMA DIRECÇÃO NETWORKING.....	76
FIGURA 1 6 PLANTA 3º PISO.....	78
FIGURA 1 7 PLANTA 4º PISO.....	80
FIGURA 1 8 REPRESENTAÇÃO TOPOGRÁFICA DO ETP.....	90
FIGURA 1 9 AMOSTRA.....	100
FIGURA 1 10 SCREE PLOT COMPONENTES DE MEYER E ALLEN (18 ITEMS).....	103
FIGURA 1 11 SCREE PLOT COMP ETP.....	108
FIGURA 1 12 SCREE PLOT COMPONENTE CONTROLO PERCEBIDO.....	111
FIGURA 1 13 DIAGRAMA DE ANÁLISE DE REGRESSÃO.....	115

## **Introdução**

A perspectiva instrumental e de moldagem das atitudes dos membros de uma organização tem sido dominante na literatura que aborda o empenhamento afectivo organizacional. A finalidade principal visa, essencialmente, aumentar e melhorar o desempenho organizacional. No entanto, alguns autores (por exemplo, Steers e Porter, 1983; Meyer e Allen, 1997) têm sugerido que as experiências no trabalho, consideradas em sentido lato, são as principais responsáveis pela emergência do empenhamento afectivo organizacional.

Muito embora, várias práticas da gestão de recursos humanos procurem moldar o empenhamento afectivo dos seus membros visando a aumentar a eficácia do desempenho organizacional, apresentam várias limitações quando os empregados manifestam fraco envolvimento com a organização e os seus valores.

Por sua vez, o espaço tem sido um tema negligenciado enquanto realidade física das organizações. Clegg e Kornberger (2006, p. 9) referem que “Ignorando amplamente a realidade física das organizações, especialmente as suas principais características espaciais, os investigadores têm escrito acerca do poder, da mudança e das organizações sem se referirem à realidade espacial e material de que esses fenómenos são constituídos”. Da mesma maneira, a literatura do empenhamento organizacional não tem incluído na sua abordagem o eventual papel que o espaço poderia ter na sua emergência.

Esta investigação, ao incluir o espaço (e o tempo) nas experiências do trabalho, visa, essencialmente, observar em que medida a realidade espacial pode ser considerada como antecedente do empenhamento afectivo organizacional quando incluída nas experiências do trabalho.

O trabalho aqui apresentado compreende quatro partes. Na primeira, abordamos o contexto da problemática, realçando a perspectiva atitudinal do empenhamento organizacional, identificamos as principais correntes neste domínio de investigação e os paradigmas que lhes subjazem bem como as implicações daí decorrentes. A segunda, apresenta as principais questões de investigação e a metodologia adoptada para a realização do estudo. Na terceira parte, que é essencialmente empírica, são apresentados dois estudos de caso em que são identificados vários indícios de que a utilização social do espaço físico organizacional e a frequência de espaços-tempo dentro e / ou fora da organização poderão estar associados ao desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional. E, nessa sequência, incluímos um estudo quantitativo que mostra que o tipo de espaço físico e a frequência de espaço-tempo podem ser considerados como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. Por fim, na última parte, apresentamos uma discussão sobre a relevância dos conceitos espaço-tempo psicossociológico, controlo percebido e empenhamento afectivo; a inclusão do espaço e do tempo na problemática do empenhamento; a relação entre o controlo e a utilização do espaço, bem como as limitações e implicações desta investigação.

## PARTE I

### 1. *Perspectivas sobre o empenhamento organizacional*

O conceito de empenhamento organizacional tem sido definido de várias maneiras por diferentes autores. Na literatura organizacional, podemos encontrar múltiplas definições (Becker, 1960; Sheldon, 1971; Kanter, 1968; Hall *et al.*, 1970; Hrebiniak e Alutto, 1972; Porter, Steers e Mowday, 1974; Buchanan, 1974; March e Mannari, 1977; Salancik, 1977; Wiener e Gechman, 1977; Mowday, Porter e Steers, 1982; Reichers, 1985; O'Reilly, 1989; Meyer e Allen, 1991) sobre o que é entendido por empenhamento organizacional.

De acordo com Meyer e Allen (1997) há uma distinção que tem sido estabelecida entre o que se denomina de *empenhamento atitudinal* e o *empenhamento comportamental*. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 26) descrevem essa distinção da seguinte maneira:

- Empenhamento atitudinal incide sobre o processo através do qual as pessoas avaliam a sua relação com a organização...considerando em que medida os seus próprios valores e objectivos são congruentes com os da organização...Por sua vez, o empenhamento comportamental relaciona-se com o processo através do qual as pessoas se tornam estreitamente ligadas a uma determinada organização e à maneira como lidam com este problema.

Especificando um pouco mais, o empenhamento atitudinal é definido como

- A relativa intensidade da identificação e envolvimento de uma pessoa com uma organização em particular. Conceptualmente, pode ser caracterizado, pelo menos, por três factores: a) uma forte crença e aceitação dos objectivos e dos valores de uma organização; b) uma vontade de despender um esforço considerável em benefício da organização; e c) um forte desejo de se manter como membro da organização (Mowday *et al.*, 1982, p. 27).



A outra forma mais comumente estudada do empenhamento organizacional tem sido o empenhamento *calculista* (ou instrumental). Baseado no trabalho de Becker (1960), o empenhamento organizacional calculista / instrumental é definido como “um fenómeno estrutural que ocorre como resultado das transacções entre o indivíduo e a organização e das alterações nos investimentos com o tempo” (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556).

Por sua vez, de acordo com Reichers “o empenhamento é um processo de identificação com os objectivos de múltiplos constituintes de uma organização. Estes constituintes podem incluir a gestão de topo, os clientes, os sindicatos e / ou o grande público. Esta perspectiva pode representar uma evolução natural do constructo do empenhamento, de um conceito geral associado aos valores e objectivos organizacionais para uma formulação que especifica que objectivos e valores servem de *foci* para empenhamentos múltiplos” (Reichers, 1985, p. 465).

Posteriormente, Meyer e Allen (1991) identificaram um *modelo multidimensional* formado por três componentes em que distinguem o *empenhamento afectivo* (que se refere à vinculação emocional, identificação e envolvimento com a organização), o empenhamento instrumental (que se refere a uma consciência dos custos associados à saída da organização) e o empenhamento normativo (que reflecte um sentimento de obrigação moral de se manter na organização). Mais tarde, numa revisão da literatura, Meyer e Allen (1997) apresentam as definições do empenhamento com base em três critérios principais: a sua *orientação afectiva, baseado no custo / benefício* e quanto à *obrigação ou responsabilidade moral*. As definições ilustrativas que são incluídas no primeiro critério, referem-se à vinculação afectiva e emocional de um indivíduo ao grupo (Kanter, 1968), à identificação do membro com a organização (Sheldon, 1971), à integração ou congruência entre os objectivos do indivíduo e os da organização (Hall, Schneider & Nygren, 1970), à vinculação afectiva aos objectivos e valores da organização (Buchanan, 1974) e à relativa intensidade da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização específica (Mowday, Porter & Steers, 1982). As definições incluídas no critério custo / benefício realçam sobretudo o que faz permanecer o indivíduo na organização (os benefícios que extrai da qualidade de membro

da organização face aos custos que teria se deixasse a organização) (Becker, 1960; Kanter, 1968; Hrebiniak & Alutto, 1972). Por fim, as definições que são incluídas no critério da obrigação ou responsabilidade moral, onde são realçados os comportamentos de empenhamento como comportamentos socialmente aceitáveis que tendem a exceder as expectativas formais (Wiener, & Gechman, 1977), a internalização de pressões normativas que fazem o indivíduo actuar de maneira a que corresponda aos interesses e objectivos organizacionais (Wiener, 1982) e a consideração de, acima de tudo, ser moralmente correcto permanecer na empresa (Marsh & Mannari, 1977).

O conceito de empenhamento organizacional, do ponto de vista atitudinal, tem sido alvo de uma grande quantidade de investigação quer como antecedente (ou variável preditora) quer como consequência (ou variável dependente). Enquanto antecedente, o empenhamento organizacional tem sido utilizado para predizer o absentismo, o desempenho, a demissão e outros comportamentos. Como consequência, o empenhamento organizacional tem sido associado a diversas variáveis pessoais, de estados de papel e a aspectos do trabalho que vão desde as características do trabalho a dimensões da estrutura organizacional.

A componente do *empenhamento afectivo organizacional* de Meyer e Allen equivale ao empenhamento organizacional medido pela escala que é conhecida abreviadamente por OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) de Mowday e outros (1979) que tem sido tratada como *unidimensional*. O empenhamento afectivo organizacional é o constructo que tem sido mais estudado no domínio do comportamento organizacional, mas que ainda carece de aperfeiçoamento no que se refere à maneira como é desenvolvido (os seus antecedentes) e quanto às suas consequências.

Apesar da multiplicidade de conceitos do empenhamento organizacional parece haver algum consenso entre os autores que da análise dos vários conceitos resultam essencialmente duas perspectivas gerais. Para alguns autores o empenhamento refere-se à categoria do comportamento (Staw, 1977; Salancik, 1977; Becker, 1960). Para outros autores, o estudo do empenhamento é, em grande medida, considerado a partir de uma perspectiva

atitudinal (Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Hall *et al.*, 1970; Buchanan, 1974; Steers, 1977; Steers e Porter, 1982).

Em termos de perspectivas sobre o empenhamento organizacional, podemos ainda, em termos reflexivos, considerar dois pontos de vista diferentes. Por um lado, o ponto de vista da gestão que tende a equacionar o problema do empenhamento organizacional numa perspectiva de gestão do empenhamento em termos semelhantes à perspectiva dos que realçam a gestão da cultura (Schein, 1985; Kanter, 1983, Peters e Waterman, 1982) tendo como objectivo principal o aumento e a eficácia do desempenho dos seus colaboradores. Mais recentemente, Roe e seus colaboradores apresentam uma expressão que se adequa a esta prática da gestão que denominam de moldagem do empenhamento (Roe, Solinger & Van Olffen, 2008) para expressar o desejo dos gestores de moldar o empenhamento dos seus colaboradores. Por outro lado, o ponto de vista do membro da organização, o empenhamento pode ser mais aquilo que resulta em consequência da sua percepção das experiências no trabalho, levando-o a formar a atitude de empenhamento a partir da sua experiência directa com o objecto de atitude (Fazio e Zanna, 1978; Fazio *et al.*, 1982) que é o meio organizacional e as suas práticas bem como as interacções nele estabelecidas que pode não ser facilmente controlável como seria desejo da gestão. Neste último caso, diríamos que o empenhamento afectivo organizacional é resultado de um processo subjectivo, derivado da experiência subjectiva de cada membro face à sua organização, bem como da emergência de uma realidade intersubjectiva resultante das percepções partilhadas entre os seus membros face à organização que se tornam, muitas vezes, numa margem de incerteza para os gestores.

Do ponto de vista da organização, o empenhamento organizacional tende a ser considerado mais como uma estratégia para atingir determinado desempenho organizacional do que um resultado que deriva da percepção das experiências do trabalho por parte dos seus membros. Walton (1985) refere, a este propósito, que “A perspectiva tradicional – ou orientada para o controlo – sobre a gestão dos empregados tinha moldado os inícios do século XX em resposta à divisão do trabalho em tarefas cada vez mais pequenas e fixas. De

acordo com a perspectiva tradicional, geralmente havia pouca definição política relacionada com a voz do empregado, a menos que a mão-de-obra fosse sindicalizada. No centro deste modelo tradicional estava o desejo de estabelecer ordem, exercer controlo e alcançar a eficiência”. Ainda de acordo com este autor, desde os inícios dos anos 1970, as empresas experimentaram ao nível da fábrica uma estratégia radicalmente diferente com a mão-de-obra. Os pioneiros mais visíveis começaram a mostrar a importância do contributo produtivo de uma mão-de-obra verdadeiramente empenhada, sendo o empenhamento considerado uma estratégia para atingir melhores desempenhos organizacionais. Este argumento de que o empenhamento traduz uma estratégia da gestão para atingir resultados organizacionais pode ser combinada com a maneira como O'Reilly apresenta o empenhamento organizacional “é geralmente, concebido como uma ligação psicológica do indivíduo à organização...Há três processos ou estádios do empenhamento: 1) submissão / aceitação: a pessoa aceita a influência dos outros principalmente para obter alguma coisa deles; 2) identificação: através da qual o indivíduo aceita a influência, procurando manter uma relação satisfatória e auto-definidora. As pessoas sentem orgulho em pertencer à empresa; 3) internalização: através da qual o indivíduo considera que os valores da organização são intrinsecamente recompensadores e congruentes com os valores pessoais” (O'Reilly, 1989, p. 322). Desta maneira, defende o autor, podemos compreender como várias organizações criam o empenhamento nos seus membros. Esta argumentação estaria de acordo mais com a perspectiva da gestão do empenhamento que referimos atrás. Contudo, refere ainda O'Reilly “em geral, nas organizações de trabalho, os membros concordam com as direcções, mas têm fraco envolvimento com a empresa para além do auto-interesse; quer dizer, não há empenhamento com a empresa para além de uma permuta justa do esforço pelo dinheiro e, talvez, pelo estatuto (O'Reilly, 1989, p. 323). Ainda de acordo com este aspecto reflexivo sobre o empenhamento organizacional, poderemos acrescentar também o conceito de controlo normativo de Kunda que “é concebido para induzir uma orientação emocional globalmente positiva, autêntica e estruturalmente estável face à organização (Kunda, 1991, p. 215). Através do controlo normativo pretende-se com que não haja conflito entre o indivíduo e a organização, permitindo que o

desenvolvimento pessoal seja atingido ao serviço dos objectivos organizacionais. Em suma, a gestão do empenhamento organizacional insere-se num paradigma positivista da organização, em que o empenhamento do membro é planificado, linear, muitas vezes inserido em práticas de gestão de recursos humanos.

Actualmente identificamos na literatura organizacional, a presença simultânea de estudos empíricos que utilizam o empenhamento organizacional quer a partir de uma perspectiva unidimensional (Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979) quer a partir de uma perspectiva multidimensional (Meyer, Allen e Gellatly, 1990; Meyer e Allen, 1991; Meyer, Allen e Smith, 1993; O'Reilly e Chatman, 1986).

### 1.1 *As perspectivas unidimensionais do empenhamento organizacional*

A perspectiva unidimensional é caracterizada essencialmente por três factores: (1) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; (2) uma vontade de despende um esforço considerável em benefício da organização; (3) um forte desejo de se manter como membro na organização (Steers e Porter, 1983). De acordo ainda com esta perspectiva, os autores sugerem que há quatro categorias principais de influências no empenhamento organizacional: as *características pessoais* (como por exemplo, a idade, a antiguidade), as *características relacionadas com o trabalho ou o papel desempenhado* (por exemplo, o enriquecimento do trabalho e a clareza do papel), as *características estruturais* (por exemplo, o grau de participação na tomada de decisão) e as *experiências do trabalho* que ocorrem durante o tempo em que o membro se encontra ligado à organização que é considerado, pelos autores, como a principal força socializadora e que, dessa maneira, representa uma influência importante na medida em que são formadas as vinculações psicológicas com uma organização (Steers e Porter, 1983). Apesar de os autores considerarem três factores, a escala proposta por Mowday e outros (1979), conhecida abreviadamente por OCQ – *Organizational*

*Commitment Questionnaire*) - tem sido tratada como unidimensional e equipara-se à escala da componente afectiva do empenhamento organizacional de Meyer e Allen (1990).

## 1.2 As perspectivas multidimensionais do empenhamento organizacional

A perspectiva multidimensional apresenta conceptualmente o empenhamento organizacional como sendo formado por três componentes principais: a componente afectiva, a componente instrumental e a componente normativa. A componente afectiva refere-se à vinculação afectiva à organização, a componente instrumental relaciona-se com o custo percebido de deixar a organização e a componente normativa ao sentimento de obrigação do membro permanecer na organização. Ainda incluído na perspectiva multidimensional, O'Reilly e Chatman (1986) defendem que o empenhamento atitudinal pode incluir três formas distintas, cada uma delas reflectindo uma motivação diferente ou base para a aceitação da influência organizacional: submissão / aceitação (benefício pessoal ou evitamento do custo, a pessoa aceita a influência dos outros principalmente para obter alguma coisa deles, como, por exemplo, a remuneração), a identificação (estabelecimento ou manutenção de uma relação satisfatória, através da qual o indivíduo aceita a influência para manter uma relação satisfatória e auto-definidora; as pessoas sentem orgulho em pertencer à organização) e a internalização (valor-congruência, através da qual o indivíduo considera que os valores da organização são intrinsecamente recompensadores e congruentes com os valores pessoais). Meyer, Jackson e Maltin (2008) consideram que “apesar das medidas deste último modelo não terem sido utilizadas extensivamente, como medidas do empenhamento afectivo, instrumental e normativo, o modelo de bases múltiplas foi o principal ímpeto para o modelo de focos (*foci*) múltiplos do empenhamento no trabalho de Becker (1992).

Becker baseou-se nos contributos de Reichers (1985) sobre a definição de *focos* do empenhamento que são constituídos por entidades

particulares como os indivíduos e grupos face aos quais um empregado se vincula e de O'Reilly e Chatman (1986) na definição das *bases* do empenhamento que são constituídas pelos motivos que criam a vinculação. De acordo com Reichers (1985, p. 469) o empenhamento organizacional pode ser entendido como “uma colecção de empenhamentos múltiplos para com vários grupos que estão incluídos na organização”. A teoria da organização apresenta várias perspectivas sobre as organizações como entidades coligadas que competem nas energias, identificações e empenhamentos do indivíduo”. Reichers baseia os seus argumentos com dados da investigação sobre grupos de referência e da teoria do papel que sugerem que muitos membros de uma organização estão conscientes e empenhados face aos múltiplos conjuntos de objectivos e de valores. Reichers postula que um determinado número de focos possa ser relevante para muitos membros que incluem “pares, superiores, subordinados, clientes e outros grupos e indivíduos que colectivamente fazem parte da organização (1985, p. 472).

Por sua vez, O'Reilly e Chatman (1986), defendem que o empenhamento tem múltiplas bases De acordo com estes autores, uma das bases no desenvolvimento da vinculação psicológica a uma organização é o processo de identificação. Segundo este ponto de vista, “a vinculação a um indivíduo, objecto, grupo ou organização resulta da identificação com as atitudes, valores ou objectivos do modelo; quer dizer, alguns dos atributos, motivos ou características do modelo são aceites pelo indivíduo e incorporam-se no estabelecimento da resposta cognitiva do indivíduo” (O'Reilly e Chatman, 1986, p. 493). Estes autores citam Kelman (1958) para apresentar as bases da nossa vinculação psicológica a uma organização que podem ser previstas a partir de três fundamentos independentes: (a) *submissão / aceitação* ou envolvimento instrumental face a recompensas extrínsecas específicas; (b) *identificação* ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; e (c) *internalização* ou envolvimento pressuposto a partir da congruência entre os valores do indivíduo e da organização. A partir de um estudo empírico realizado, O'Reilly e Chatman (1986), verificaram que a identificação e a internalização estavam positivamente relacionadas com comportamentos pró-sociais (comportamentos que têm como objectivo promover o bem-estar da

organização ou dos indivíduos e grupos dentro da organização) e negativamente relacionadas com a taxa de demissão. Globalmente, estes resultados sugerem, de acordo com os investigadores, a importância de especificar claramente as dimensões subjacentes ao empenhamento que utilizam as noções de vinculação psicológica e as várias formas que essa vinculação pode tomar.

Para observar empiricamente como estas distinções poderiam operar, Becker (1992) realizou um estudo em que encontrou apoio para a redefinição da vinculação do empregado como um fenómeno com focos e bases múltiplas. Becker e seus colaboradores (Becker, 1992; Becker *et al.*, 1996) combinaram o argumento de Reichers (1985) dos constituintes múltiplos com a proposição de O'Reilly e Chatman (1986) relacionada com as bases múltiplas para sugerir que os membros de uma organização podem desenvolver diferentes formas de empenhamento a múltiplos focos (por exemplo, a gestão de topo, o supervisor, a equipa e a organização). De acordo com Meyer e colaboradores (2008), os investigadores têm demonstrado que o empenhamento com focos dentro (por exemplo, o grupo de trabalho e o supervisor) e fora (por exemplo, a profissão ou o sindicato) da organização são distintos entre si e do empenhamento organizacional.

### 1.3. O modelo de bases múltiplas do empenhamento

Recentemente, o modelo de Meyer e Allen (1991) foi ampliado por Meyer e Herscovitch (2001) que pode ser apresentado como uma ilustração de um modelo geral do empenhamento com *bases múltiplas*. De acordo com este último modelo, há três bases do empenhamento que reflectem processos diferentes através dos quais o empenhamento se pode desenvolver. Cada uma das bases é associada a um quadro de referência (*mind-set*; um conjunto de assunções básicas que influencia a avaliação e a acção) diferente, uma maneira diferente através da qual um indivíduo pode perceber o seu empenhamento singular (definido como uma força vinculadora).



Especificamente a base do *desejo* é associada ao quadro de referência do empenhamento afectivo, embora o custo percebido seja associado ao quadro de referência instrumental e o sentimento de obrigação seja associado ao quadro de referência normativo.

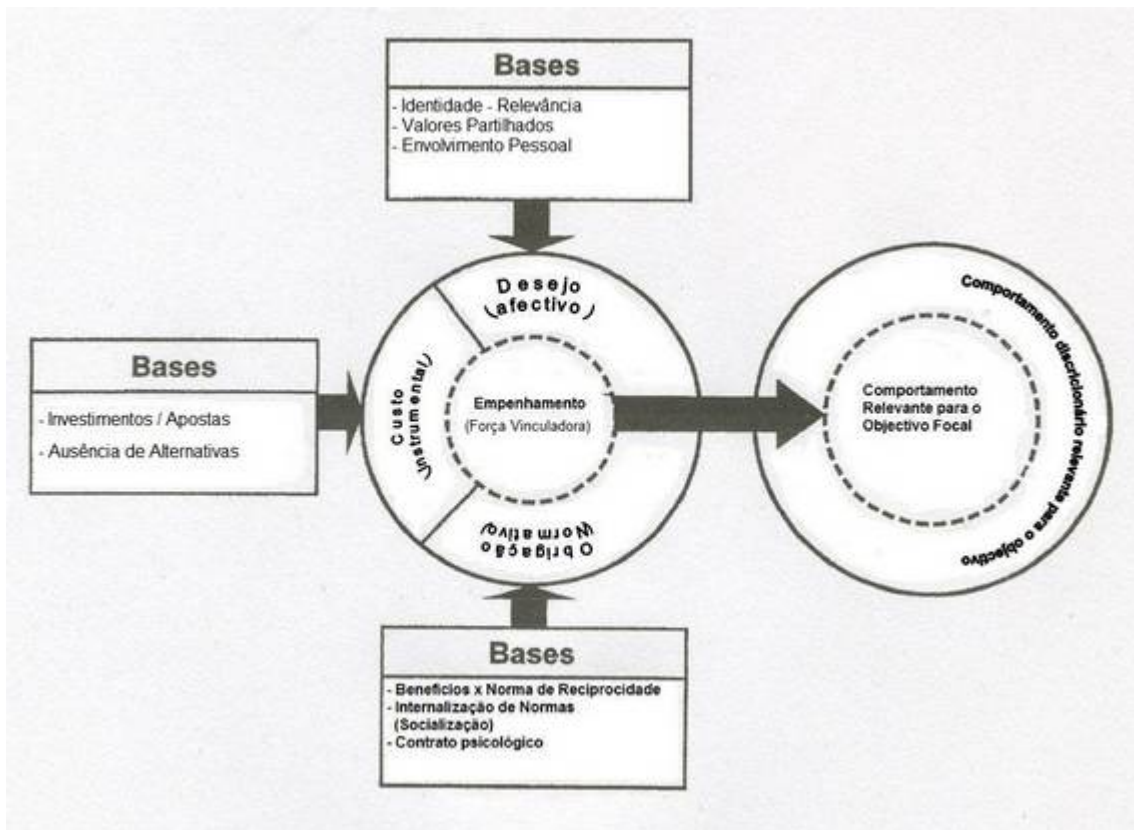


Figura 1.1 Um modelo geral do empenhamento no trabalho de *bases múltiplas* adaptado de Meyer e Herscovitch (2001).

Os membros de uma organização de trabalho podem desenvolver empenhamentos múltiplos relevantes para o trabalho e o empenhamento é reconhecido como um constructo multidimensional. Os autores defendem que apesar da existência de algum desacordo acerca do que seja o empenhamento, defendem que o empenhamento terá uma “essência nuclear”, independentemente do contexto em que seja estudado e, por isso, deverá ser possível desenvolver um modelo geral do empenhamento no trabalho. Meyer e

Herscovitch sugerem um modelo baseado nas proposições de que o empenhamento (a) seja uma força que vincula um indivíduo a um curso de acção de relevância para com o alvo / objectivo e (b) pode ser acompanhado por diferentes quadros de referência que desempenham um papel na moldagem do comportamento.

As diferenças-chave entre o modelo das três componentes de Meyer e Allen e os outros modelos multidimensionais relacionam-se com os quadros de referência presumidos que servem para caracterizar o empenhamento. Esses quadros de referência reflectem três temas distintivos: a vinculação afectiva face á organização, o custo percebido de deixar sair da organização e a obrigação de permanecer. Meyer e Allen defendem que o empenhamento deverá ser acompanhado por um ou mais desses quadros de referência e, por isso, incorporados os três no seu modelo. Para distinguir entre empenhamentos caracterizados por esses quadros de referência diferentes, denominaram-nos de empenhamento afectivo, empenhamento instrumental e empenhamento normativo.

Muito embora, haja tipos ou facetas distintas do empenhamento organizacional, iremos, na presente dissertação, centrarmo-nos na componente afectiva devido sobretudo à sua centralidade na literatura (Hackett, Bycio e Hausdorf, 1994). Basear-nos-emos na definição de empenhamento afectivo de Hackett e outros (1994) enquanto vinculação emocional, identificação e envolvimento dos membros face á sua organização. De acordo com esta definição, os membros que vivenciam empenhamento afectivamente tendem a permanecer na organização porque querem e não porque precisam (Meyer, Allen e Gellatly, 1990). A maior parte dos modelos inclui a dimensão que reflecte uma vinculação afectiva á organização. Esta dimensão tem sido denominada de empenhamento afectivo (Jaros *et al.*, 1993; Meyer & Allen, 1984, 1991), empenhamento com os valores (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992, 1998), empenhamento moral (Jaros *et al.*, 1993; Penley & Gould, 1988), e empenhamento normativo (identificação e internalização (Caldwell *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991). Embora, a base do desenvolvimento da vinculação afectiva difira de alguma maneira nos vários modelos (por exemplo, envolvimento emocional, identificação, congruência de

valores), todos em conjunto parecem contribuir para um quadro de referência caracterizado por um *desejo* de seguir um curso de acção (por exemplo, emprego continuado, exercer esforço para atingir objectivos organizacionais).

## *2. Antecedentes do empenhamento afectivo organizacional*

De acordo com o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1997), há três conjuntos de variáveis que poderão ser identificados como *antecedentes da componente afectiva* do empenhamento organizacional: um desses conjuntos refere-se às *características organizacionais* (por exemplo, estruturas mais ou menos centralizadas e participação na tomada de decisão, políticas organizacionais); um outro conjunto relaciona-se com as *características pessoais* (por exemplo, características demográficas, disposições pessoais, necessidades de realização, de afiliação e de autonomia; *locus* de controlo); e, por fim, um terceiro conjunto, denominado de *experiências do trabalho* que inclui genericamente duas categorias, seguindo a distinção entre aspectos motivadores e de higiene estabelecida por Herzberg (1966): as que satisfazem a necessidade dos empregados sentirem-se confortáveis na organização quer física quer psicologicamente, e as que contribuem para os sentimentos de competência dos empregados no desempenho do seu papel no trabalho. A assunção de Meyer e Allen (1991) é de que as experiências do trabalho que satisfizessem as necessidades dos empregados e fossem compatíveis com os seus valores estariam na origem do desenvolvimento do empenhamento afectivo. Meyer e Allen (1997) na sua revisão da literatura realçam que o termo amplitude do trabalho (*job scope*) tem servido para descrever várias características do trabalho que têm sido associadas à motivação e satisfação do empregado (Hackman & Oldham, 1980) e que vários estudos relatam fortes correlações entre essas características e o empenhamento afectivo. Assim, por exemplo, o empenhamento afectivo tem estado positivamente correlacionado, nomeadamente, com o grau de autonomia e a variedade de competências que os empregados utilizam. Meyer e Allen (1997) sublinham ainda que as relações

entre os empregados e os seus supervisores ou líderes podem também influenciar o desenvolvimento do empenhamento afectivo, citando estudos de Jermier e Berkes (1979) e de Rhodes e Steers (1981) em que o empenhamento afectivo face á organização é mais forte nos empregados cujos líderes lhes permite participar na tomada de decisão.

Anteriormente, Reichers (1985) também apresentara um resumo da investigação em que o empenhamento organizacional é utilizado como variável dependente, inventariando um amplo leque de antecedentes como os investimentos (idade, educação), a satisfação no trabalho, as normas de grupo, a concretização de expectativas, os sentimentos de importância pessoal, a antiguidade, as relações com o supervisor, as recompensas e os custos, as características do trabalho, stress relacionado com o desempenho do papel.

Por sua vez, Mathieu e Zajac (1990) na sua revisão meta-analítica identificam cinco categorias de antecedentes: as características pessoais (por exemplo, idade, antiguidade organizacional, competência pessoal percebida), os estados de papel (por exemplo, ambiguidade de papel, conflito de papel, sobrecarga do papel), as características do trabalho (por exemplo, variedade de competências, autonomia na tarefa, amplitude do trabalho), as relações líder / grupo (por exemplo, coesão de grupo, interdependência da tarefa, liderança participativa) e as características organizacionais (por exemplo, o tamanho da organização, a centralização organizacional). Estes autores relataram que uma medida compósita da amplitude do trabalho que incluía variáveis de diferentes características do trabalho, estava mais fortemente correlacionada com o empenhamento afectivo. Investigação realizada posteriormente tem corroborado a importância da variável amplitude do trabalho na predição do empenhamento afectivo (ver Hackett *et al.*, 1994; Meyer, Bobocel & Allen, 1991). Mathieu e Zajac (1990) também verificaram que as características pessoais, como a antiguidade organizacional e a idade também apresentavam correlações positivas com o empenhamento afectivo organizacional, embora com valores modestos.

Cohen (1993) também realizou uma meta-análise das relações entre a idade, a antiguidade e o empenhamento organizacional e os dados

mostraram padrões de relações diferentes através dos estádios da carreira. A relação entre a idade e o empenhamento organizacional era mais forte no subgrupo dos mais novos e a relação entre a antiguidade e o empenhamento organizacional era mais forte no subgrupo dos mais antigos.

Também encontramos na literatura dados de um estudo de Randall e O'Driscoll (1997) que mostram correlações significativas entre os resultados obtidos na escala da componente afectiva de Meyer e Allen (1984) e os resultados encontrados em escalas que avaliaram o acordo com as políticas organizacionais que incluíam sistemas de recompensa, avaliação do desempenho, as políticas de promoção, os procedimentos da tomada de decisão, os procedimentos da selecção de pessoal, os procedimentos de gestão de recursos humanos e o estilo de gestão. Para além destes resultados, também verificaram que havia correlações significativas entre os resultados obtidos no empenhamento afectivo e a identificação com *foci* organizacionais, nomeadamente com os valores e objectivos da organização, os valores da gestão de topo, os valores do supervisor, os valores dos colegas. Este estudo reforça a ideia de que o desenvolvimento do empenhamento afectivo pode ter várias e múltiplas origens como aquelas que foram identificadas e que acabamos de enumerar.

Mais recentemente, de acordo com o modelo geral do empenhamento no trabalho de bases múltiplas sugerido por Meyer e Herscovitch (2001), o quadro de referência (*mind-set*) que caracteriza o empenhamento afectivo é o desejo – indivíduos com forte empenhamento afectivo (valores, moral) querem perseguir um curso de acção com relevância face a um alvo / objectivo. Presumivelmente, os mecanismos envolvidos na criação desse desejo variam de alguma maneira nas várias conceptualizações mas incluem envolvimento (Meyer & Allen, 1991; Mowday *et al.*, 1982), valores partilhados (Mayer & Schoorman, 1992, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986), e a identificação (Shamir, 1991).

### 3. A relevância das experiências do trabalho no empenhamento afectivo

Um dos autores pioneiros na realização de estudos empíricos que relacionou as experiências do trabalho com o empenhamento afectivo organizacional foi Buchanan (1974), tendo identificado várias experiências relevantes do empenhamento numa amostra de gestores de empresas, nomeadamente as atitudes de grupo face á organização (que incluía a interacção social com os pares e com os superiores hierárquicos que correspondem a duas experiências de grupo, a coesão de grupo e as atitudes face á organização). O outro autor foi Steers (1977) que no seu estudo utilizou uma medida das experiências do trabalho (um instrumento desenvolvido por Buchanan (1974) que incluía as atitudes de grupo, a confiança organizacional e a importância pessoal) tendo verificado, em duas amostras (N = 382 e outra com N = 119), valores correlacionais muito significativos com o empenhamento afectivo organizacional.

Por sua vez, mais recentemente Meyer e Allen (1997) referem que as correlações são mais fortes e consistentes das experiências do trabalho com o *empenhamento afectivo*, sublinhando que apesar de algumas das variáveis incluídas na categoria das *experiências no trabalho* “serem avaliadas objectivamente, a maior parte dessa investigação baseou-se nas *percepções dos empregados acerca das experiências* em questão” (Meyer e Allen, 1997, p. 45). Neste conjunto de variáveis citam estudos que incidiram, nomeadamente, sobre *amplitude do trabalho* (descrição de várias características do trabalho que têm sido associadas à motivação e satisfação do empregado (Hackman e Oldham, 1980); características do papel do empregado na organização (ambiguidade e conflito de papel); relações entre os empregados e os seus supervisores; autonomia; participação na tomada de decisão. Aliás, já anteriormente Steers e Porter (1982), ao abordarem as influências no empenhamento organizacional, realçavam que “as experiências no trabalho são consideradas como a principal força socializadora e, dessa maneira, representam um influência importante no grau com que as vinculações psicológicas são criadas com uma organização. As experiências que têm sido

identificadas como estando relacionadas com o empenhamento incluem: o grau com que um empregado sente a atitude positiva do grupo face à organização, o grau com que o empregado sente que a organização é confiável em atender ao interesse do empregado, sentimentos de importância pessoal para a organização e o grau com que as expectativas do empregado se concretizaram no trabalho”. Na corroboração destes argumentos, um estudo empírico de Rhodes e Steers (1981) mostrou que elevadas percepções de participação na tomada de decisão, da equidade remuneratória, das contingências desempenho – recompensa e das normas de grupo levavam a um empenhamento acrescido face à organização. O empenhamento estava relacionado com o grau de participação na tomada de decisão e de controlo da organização.

Desta maneira, parece ser claro que as experiências do trabalho, em sentido amplo, são relevantes para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional e fazem parte dos seus antecedentes. Na nossa análise iremos considerar nas próximas secções alguns dos antecedentes do empenhamento afectivo organizacional, nomeadamente as experiências do trabalho que se expressarão através de duas variáveis distintas (o controlo percebido sobre a situação de trabalho e a frequência de espaços-tempo para conversação com outros membros da organização sobre assuntos importantes de trabalho) a necessidade de criar espaços-tempo para conversação com outros membros da organização sobre assuntos importantes de trabalho, a importância da natureza do espaço físico ocupado pelo seu titular, a antiguidade organizacional e a idade.

#### 4 Experiências individuais e a relação de troca no empenhamento organizacional

De acordo com alguns autores (ver por exemplo, Roe *et al.*, 2008) as experiências individuais baseadas na relação de troca podem levar a diferenças entre os membros de uma organização quanto à maneira como o

empenhamento é desenvolvido ao longo do tempo. Estes autores referem que “exceptuando o período inicial, há pouco conhecimento acerca do desenvolvimento do empenhamento durante longos períodos de tempo. As mudanças intra-individuais raramente são relatadas...” (Roe *et al.*, 2008, p. 137). Em geral, a maior parte dos estudos longitudinais têm-se confinado aos primeiros meses de trabalho (ver por ex., Meyer & Allen, 1988; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Ashforth & Saks, 1996). Roe e colaboradores realçam que alguns estudos têm mostrado uma tendência um pouco contra-intuitiva: parece que, inicialmente, o empenhamento é elevado nos primeiros dias de trabalho e depois, gradualmente, entra em declínio com o decorrer do tempo, citando ilustrativamente vários autores (Van Maanen, 1977; Vandenberg e Self, 1993; Damos e Koonce, 1997; Beck e Wilson, 2000). Eventualmente, o declínio é atribuído a expectativas não confirmadas e a exposições negativas no trabalho.

Há períodos em que a relação de troca entre os membros e a organização entra em declínio e que podem determinar o nível do empenhamento organizacional, levando a aumentos ou diminuições profundos. Neste contexto de análise, há estudos relacionados com a reestruturação organizacional e a redução de efectivos que tendem a mostrar um declínio do empenhamento organizacional dos indivíduos (ver por exemplo, Brockner *et al.*, 1987; Brockner *et al.*, 2004; Spreitzer e Mishra, 2002). Em termos ilustrativos, o estudo de Brockner e colaboradores (2004) mostrou que os impactos negativos das dispensas nos “sobreviventes” do empenhamento organizacional foram reduzidos quando o controlo percebido era relativamente elevado. No entanto, Roe e colaboradores (2008) consideram que deve haver alguma ponderação na interpretação desses padrões de desenvolvimento porque podem também reflectir alterações no significado do empenhamento com o tempo (Vanderberg e Self, 1993).

Por sua vez, um nível de empenhamento baixo pode ser considerada uma resposta apropriada do membro de uma organização quando o emprego oferecido apresenta um baixo nível de segurança, como no caso em que os empregadores insistem em ter recursos humanos muito flexíveis. Seria, eventualmente, uma resposta funcional que tende a proteger psicologicamente o indivíduo contra a acção arbitrária da gestão (Roe *et al.*, 2008). Por outro



lado, as pessoas que sentem pouco empenhamento organizacional podem sentir empenhamento com os seus colegas, de acordo com o conceito de empenhamentos múltiplos de Reichers (1985).

De acordo com este conjunto de elementos identificados na literatura, concluímos que o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional pode ter várias origens e ser influenciado por múltiplos factores. Na nossa análise iremos privilegiar algumas variáveis que se incluem na categoria ampla das experiências do trabalho na sequência dos argumentos defendidos por Meyer e Allen (1997) e de Steers e Porter (1982), conforme será explicado na secção seguinte.

##### *5. Experiências e controlo percebido na situação de trabalho*

O controlo percebido sobre a situação do trabalho refere-se ao grau de influência que um membro de uma organização acredita que exerce sobre vários aspectos do seu trabalho. Esta medida tem sido utilizada em estudos organizacionais e tem-se verificado através de vários dados empíricos que é uma variável que tem um papel significativo no comportamento humano. Spector considera que “na medida em que uma pessoa acredita que pode afectar directamente o meio, [o controlo percebido] tem um impacto considerável nas percepções desse meio e nas reacções ao mesmo” (Spector, 1986, p. 1005). De acordo com esta formulação, o controlo percebido será uma das resultantes das experiências do indivíduo no seu meio de trabalho.

O controlo percebido também pode ser considerado a partir de índices de participação percebida. Neste contexto, Alutto e Acito (1974), através de um estudo empírico mostraram que os empregados que participavam na tomada de decisão eram mais empenhados quer face ao trabalho quer face à sua organização empregadora. Por sua vez, Steers relata dados empíricos que mostram que as experiências do trabalho se encontram muito relacionadas com o empenhamento, apoiando a tese de Buchanan (1974) de que o empenhamento é, em grande parte, função das experiências

do trabalho. Steers considera que as experiências do trabalho constituem a principal força de socialização e, enquanto tal, representam uma influência importante no grau com que as vinculações psicológicas são formadas face à organização. Mais amplamente, Spector (1986) realizou uma meta-análise sobre os estudos que incidiram sobre a autonomia e a participação no trabalho. Os resultados da sua meta-análise mostram que elevados níveis de controlo percebido estavam associados a elevados níveis de satisfação, empenhamento, envolvimento, desempenho e de motivação e que um padrão semelhante foi verificado para a autonomia e os estudos da participação em separado. Um outro estudo realizado por Meyer e outros (1989) mostrou que a avaliação dos supervisores do desempenho global no trabalho e a possibilidade de promoção dos seus subordinados estavam correlacionados positivamente com os resultados obtidos pelos subordinados na escala da componente afectiva. Estes dados podem, por sua vez, levar à suposição de que os subordinados terão uma percepção do grau de influência no clima de relações com os seus supervisores. Numa outra revisão meta-analítica realizada por Mathieu e Zajac (1990) também foi verificado que uma medida compósita da amplitude do trabalho (*job scope*) que incluía variáveis de algumas características do trabalho como a autonomia na tarefa estava fortemente correlacionada com o empenhamento afectivo. Por sua vez, Wilper (1995) na publicação da *Annual Review of Psychology* cita uma experiência de campo de Parsons (1992) onde também é relevada a participação na tomada de decisão como um acréscimo de evidência que surge no seguimento das consequências individuais, sociais e económicas positivas relatadas dos grupos semi-autónomos e a sua importância para o empenhamento dos empregados. Meyer e Allen (1997) na sua revisão da literatura sobre os antecedentes do empenhamento afectivo relatam que a amplitude do trabalho se correlaciona positivamente com o empenhamento afectivo, nomeadamente entre o grau de autonomia e o empenhamento afectivo. Estes autores, citando Jermier e Berkes (1979), relatam que o empenhamento afectivo organizacional é mais forte nos empregados que se relacionam com líderes que lhes permitem participar na tomada de decisão.

Mais recentemente, o controlo percebido tem sido abordado através da noção de reforço da autonomia psicológica (*psychological empowerment*). De acordo com Mennon o reforço da autonomia psicológica pode ser definido operacionalmente como sendo “um estado cognitivo caracterizado através de um sentimento de controlo percebido, competência e internalização do objectivo” (Mennon, 1999, pp. 161-162). Este autor considera a definição do reforço da autonomia psicológica a partir da perspectiva do empregado e, através de um estudo empírico, verificou que o reforço da autonomia estava negativamente relacionado com a centralização organizacional, embora positivamente relacionado com a delegação. Num outro estudo (Brockner *et al.*, 2004), utilizou o controlo percebido, medido com itens extraídos de duas subescalas de medida do *empowerment* de Spreitzer (1995) *auto-determinação* e *impacto*, mostrando uma relação preditiva significativa com o empenhamento organizacional (medido com a utilização de uma versão abreviada do OCQ constituída por três itens desenvolvida por Mowday, Porter e Steers em 1982). Bhatnagar (2005) relata num estudo empírico realizado no contexto Indiano em que utilizou a escala do reforço da autonomia psicológica percebida (*empowerment* psicológico) de Spreitzer (1995) e a escala das três componentes de Allen e Meyer (1990), onde verificou a existência de uma correlação significativa entre o reforço da autonomia psicológica percebida e o empenhamento afectivo organizacional. Idsoe (2006) também abordou, num estudo empírico, a relação entre o controlo percebido (onde se incluíam, nomeadamente, a autonomia na realização da tarefa e o grau de influência que o empregado tem nas decisões que afectam o seu trabalho) e o empenhamento organizacional medido com seis itens extraídos da versão abreviada de nove itens do OCQ de Mowday e colaboradores, adaptados por Skogstad (1997). A matriz da correlação obtida com uma amostra de 470 inquiridos mostrava uma correlação muito significativa entre o empenhamento organizacional e o controlo percebido. Finalmente, Chen e Chen (2008) procuraram observar em que medida o redesenho do trabalho e o reforço da autonomia psicológica podia fortalecer o empenhamento do empregado face á sua organização. Os dados obtidos mostraram que o reforço da autonomia exerce um impacto significativo no empenhamento organizacional. Estes dados também mostraram que o reforço da autonomia psicológica desempenha um

papel de intermediário entre o redesenho do trabalho (onde se incluía a autonomia) e o empenhamento organizacional.

Com base neste conjunto amplo de evidências, parece tornar-se claro que o controlo percebido sobre a situação do trabalho pelo empregado, em sentido lato, é um bom preditor do empenhamento afectivo organizacional.

## *6. Tempo organizacional e experiências do trabalho*

A concepção funcionalista que parte dos princípios de organização e métodos tradicionais da engenharia e da gestão é, em grande medida, omissa sobre a maneira como tempo organizacional se articula com o vivido organizacional e as experiências do trabalho que podem contribuir hipoteticamente para o empenhamento afectivo organizacional. Diferentes grupos dentro da mesma organização desenvolvem diferentes estruturas temporais a partir das suas práticas e experiências quotidianas de trabalho que, por vezes, conflituam quando se trata de sincronizar actividades laborais. Consequentemente, o tempo é percebido diferenciadamente pelos vários grupos de uma mesma organização, ao contrário do tempo do relógio que é uniforme e que, simultaneamente, também existe como coordenada temporal das actividades laborais. Neste contexto, o tempo organizacional inclui dois tempos que co-existem, mas que têm significados diferentes. Um desses tempos é o *tempo baseado no evento* e o outro é o *tempo do relógio*. No entanto, todas as experiências do trabalho são reportadas, simultaneamente, a este tempo organizacional assim *holisticamente* entendido.

Hassard (1996) na sua revisão narrativa sugere que a estrutura do tempo social e da organização baseia-se em três factores temporais: a sincronização, a sequencialidade e a taxa de actividade e que os três problemas principais das organizações são a redução da incerteza temporal, os conflitos de interesses inter-unidades relacionados com assuntos temporais e a inevitabilidade da escassez do tempo. Este tempo linearmente concebido foi adoptado pelas culturas tradicionais modernas. O tempo é homogéneo,

mensurável, quantitativo. Este tempo linear foi sendo associado à ideia de valor, tornando-se num bem escasso, surgindo mais tarde a metáfora “tempo é dinheiro”. Esta imagem quantitativa e mercantilista do tempo emerge, primeiramente, como um subproduto da era industrial. Hassard (1996), cita Mumford [1934, p 14], para realçar que “o relógio, não o engenho de metal [foi] a máquina chave da era industrial”. Durante a era industrial, o relógio foi o instrumento da coordenação e do controlo. Nas grandes fábricas, o empregado submeteu-se a formas extremamente elaboradas e pormenorizadas da disciplina do tempo, pondo muitas vezes em causa o funcionamento dos seus ritmos circadianos, ao contrário dos anteriores artesãos que trabalhavam de acordo com o seu próprio ritmo. A regra básica na sociedade produtiva moderna define que só é eficaz se os seus membros seguirem séries altamente padronizadas de convenções temporais. De acordo com Hassard (1996) Taylor tornou-se o pai da utilização racional do tempo. Os estudos da gestão científica (Taylor, 1911) promoveram a continuação da procura pela utilização mais eficiente do tempo. Progressivamente, devido à perda do controlo do seu tempo, os empregados entram em conflito com as gestões, tornando-se o tempo uma questão-chave em disputa. No entanto, os “indivíduos adquirem conjuntos de padrões temporais complexos e pormenorizados baseados nas práticas que aprendem com o seu meio” (Hassard, 1989, p 87). Em termos ilustrativos, Fine (1990) através de um estudo qualitativo com base na observação participante e em entrevistas realizadas com cozinheiros de quatro restaurantes diferentes, verificou que os cozinheiros face aos constrangimentos temporais que contribuem para o controlo social, desenvolviam uma utilização do tempo que entrecortava elementos do controlo organizacional, alcançando alguma medida de autonomia através da criação de *nichos temporais*. Dados etnográficos relacionados com as linhas de produção (por exemplo, Roy 1960; Cavendish 1982), sugerem que a imagem da linearidade do tempo ignorou o poder dos grupos de trabalho ou mesmo os processos de trabalho determinados mais externamente, que constroem os próprios sistemas de contagem do tempo. Hassard (1996) apresenta quatro ilustrações do tempo social para contrastar com o tempo linear com o tempo social, embora neste desenvolvimento apenas incluiremos dois: o “tempo da banana” de Roy (1969) que realça a maneira

como os trabalhadores que estão sujeitos a tarefas monótonas tornam o seu vivido organizacional suportável, atribuindo significado aos seus dias; o “tempo da fornada” de Ditton (1979) sobre as percepções do tempo dos empregados de uma padaria, onde o trabalho fisicamente mais difícil (“quente, duro e pesado”) que ocorria na área maior era a preferida devido à quantidade e à rapidez dos eventos, fazendo passar rapidamente o dia. Ditton mostrava, assim, como a gestão e a mão-de-obra têm estratégias de tempos diferentes bem como essas estratégias se encontram associadas às suas diferentes orientações do tempo, distinguindo entre a orientação para o tempo linear da gestão e a orientação para o tempo cíclico dos empregados em que a contagem do tempo é estratégica. Em suma, o tempo organizacional, na análise de Hassard, é perspectivado com base numa dicotomia entre as perspectivas do tempo objectivo, linear, universal e do tempo subjectivo, construído socialmente.

No entanto, mais recentemente e de acordo com Orlikowski e Yates (2002), consideram que o tempo organizacional tem sido, essencialmente, analisado com base numa dicotomia (ver Hassard, 1996; McGrath e Tschan, 2004) entre as perspectivas do tempo objectivo que assume “o tempo como sendo abstracto, absoluto, unitário, invariante, linear, mecânico e quantitativo e do tempo subjectivo, produto das normas, crenças e costumes dos indivíduos e dos grupos...neste caso, o tempo é considerado como relativo, contextual, orgânico e socialmente construído” (Orlikowski e Yates, 2002, p. 685). Em alternativa, Bluedorn (2002) considera que essa dicotomia representa dois pólos extremos de um único *continuum*, um *continuum* ancorado por dois arquétipos temporais: o tempo que se refere a uma *época* (definido pelos eventos) e o *tempo absoluto* que, na concepção de Newton, é descrito como absoluto, verdadeiro, matemático. Por fim, Orlikowski e Yates (2002) sugerem uma terceira perspectiva que denominam de *Perspectiva do tempo baseado na prática / acção*. Neste caso, o tempo é considerado como algo que, ao mesmo tempo, molda e é moldado pela acção humana continuada. Sugerem a noção de estruturação temporal como uma maneira de compreender e estudar o tempo como um fenómeno que é promulgado / activado nas organizações. Através das suas acções quotidianas, os actores produzem e reproduzem

várias estruturas temporais que, por sua vez, tendem a moldar o ritmo temporal e a maneira de desenvolver as suas práticas.

Em articulação com esta última formulação de Orlikowski e Yates, acrescentamos que, geralmente, os membros de uma organização de trabalho tendem a encontrar-se em determinadas horas (tempo do relógio) em função de um evento previsto (tempo baseado no evento) que, pela periodicidade e recorrência, constrói um sentido de determinados tempos ou momentos e se transforma numa prática regular que é partilhada pelos seus participantes, podendo, dessa maneira, contribuir para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional. O tempo despendido nas interacções entre os membros de uma organização é um tempo que se associa a significados construídos socialmente e, pode traduzir, de alguma maneira, empenhamento afectivo organizacional do participante na medida em que é preenchido com conversações de assuntos importantes relacionados com o trabalho e a sua organização. São tempos (simultaneamente do relógio e construídos socialmente) que, pela sua regularidade ou periodicidade, podem ser preenchidos em termos de empenhamento afectivo organizacional, nomeadamente discutindo o sistema de remuneração da empresa, do método das promoções, das políticas da gestão, da maneira como o supervisor lidera os membros da equipa de trabalho. Neste contexto, o tempo organizacional tende a não confinar-se aquele que se relaciona exclusivamente com o horário de trabalho formalmente definido. Tende a ultrapassá-lo e a incluir eventos (por exemplo, almoços, jantares), portanto fora do horário de trabalho, configurando um esbatimento das fronteiras temporais organizacionais formalmente definidas, podendo traduzir, assim, uma atitude de empenhamento do participante face à sua organização.

### *7 Espaço organizacional e experiências no trabalho*

Para introduzirmos a relação entre o espaço organizacional e as experiências no trabalho e a sua relevância nos estudos organizacionais,

apoiámo-nos numa referência a Chanlat (2006) que apresenta uma perspectiva sócio-histórica sobre o Espaço, a Organização e o Pensamento em Gestão. Na introdução do seu capítulo incluído no livro *Space, Organizations and Management Theory* editado por Clegg e Kornberger (2006), Chalot refere que “enquanto local de sobrevivência biológica, de existência psicológica e de sociabilidade, o espaço é uma questão-chave da organização humana” (2006, p. 17), acrescentando mais á frente que, no domínio do estudo das organizações, “o espaço tem sido a reserva principalmente de investigadores da psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e da geografia” (2006, p. 17), incluindo citação de vários autores (Steele 1973; Moles e Romer 1977; Lefebvre 1974; Fischer 1980, 1989; Gagliardi 1990, 1996; Chanlat 1990; Fischer e Vischner 2000; Sundstrom e Sundstrom 1986; Duffy 1997; Hatch 2000; Strati 1992, 1999; Lautier 2000). As reflexões destes autores apresentam, de acordo com Chanlat, algumas características-chave daquilo que constitui o espaço organizacional, para referir de seguida que esses elementos representam temas que sugerem que “o espaço organizacional será melhor concebido, simultaneamente, como dividido, controlado, imposto e hierárquico, produtivo, personalizado, simbólico e social” (2006, pp. 17-18). De acordo com esta concepção do espaço organizacional, a questão que se coloca á generalidade dos membros de uma organização, e mais particularmente à gestão bem como ao senso comum, estará provavelmente relacionada com a utilização da noção de espaço através da qual tendemos a associá-la à ideia de uma área física e / ou social que se encontra mais ou menos delimitada por algum género de fronteira, de maneira a conseguirmos distinguir entre os elementos que fazem parte dele e os que não lhe pertencem. Relativamente ao espaço físico, a simples observação espontânea permite-nos mais ou menos facilmente fazer essa distinção. Por sua vez, ao nível da utilização social do espaço, por vezes, as fronteiras são mais subtis e, só através do conhecimento das normas características de um determinado contexto, é que somos capazes de fazer a distinção clara entre quem faz e quem não faz parte desse espaço social.



## 7.1 A abordagem do espaço nas organizações

A importância do espaço físico na literatura dos estudos organizacionais pode ser remontada ao aparecimento das primeiras fábricas, nomeadamente ao período taylorista onde a supervisão estreita dos empregados implicava a existência do espaço de trabalho aberto que permitisse a visibilidade do seu comportamento na realização das tarefas ao longo do dia de trabalho bem como o seu controlo. Embora, e com preocupações relativamente distintas destas, os estudos de Hawthorne assinalem o aparecimento dos primeiros estudos das influências físicas no desempenho, particularmente das influências do ruído, da temperatura, da ventilação e da iluminação (Sundstrom & Sundstrom, 1986).

A abordagem do espaço que tem sido feita nas organizações pode ser caracterizada a partir, essencialmente, de dois paradigmas de análise organizacional: o *paradigma funcionalista* e o *paradigma interpretativo*. O *paradigma funcionalista* assume “que a sociedade [organização] tem uma existência concreta, real e um carácter sistemático orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado” (Morgan, 1980, p. 608). As metáforas mais utilizadas neste paradigma incluem as da máquina e do organismo. Por sua vez, o *paradigma interpretativo* fundamenta-se numa perspectiva de que “o mundo social apresenta um estatuto ontológico muito precário e o que acontece como realidade social não existe em qualquer género de sentido concreto, mas é o resultado da ... experiência das pessoas (Morgan, 1980, p. 608). As metáforas incluídas neste segundo paradigma são o texto, o discurso, o jogo de linguagem.

Os estudos e as análises do espaço nas organizações numa *perspectiva funcionalista* têm sido dominantes, desde os primeiros estudos que se realizaram, no início do século XX, sobre as condições físicas e ambientais de trabalho (ruído, iluminação, temperatura) e as suas repercussões ao nível do comportamento humano no trabalho em termos de fadiga, acidentes de trabalho, absentismo (Gilbreth e Gilbreth, 1919; Munsterberg, 1913, 1915; Stevens, 1936), sendo apresentados, em termos estratégicos, como meios

para atingir a eficácia e a produtividade. Nesse contexto, a introdução dos *espaços abertos* na fábrica dos anos 1900 coincidiu o aparecimento da denominada gestão científica protagonizada por F. Taylor (1911) que acabaram por ser rapidamente assimilados pelos gestores, permitindo-lhes exercer uma supervisão apertada dos empregados através da gestão do tempo de trabalho (Sundstrom, 1986). Do ponto de vista estratégico, a versão dos melhoramentos funcionais da concepção e do planeamento dos espaços físicos de trabalho da parte dos *designers* nem sempre corresponde, do ponto de vista daqueles que são supervisionados, a melhoramentos funcionais porque todos os seus comportamentos no seu espaço formal de trabalho tendem a ser pormenorizadamente controlados, podendo levar a que os supervisionados desenvolvam estratégias para encontrar espaços alternativos onde sintam menos controlo e também oportunidade para construírem as suas margens de liberdade e de autonomia face ao controlo formal que é exercido na sua área funcional de trabalho.

A preocupação relacionada com as condições físicas do posto de trabalho, procurando evitar desconfortos de natureza fisiológica, levou ao estudo do espaço físico em termos funcionalistas e de eficácia, promovendo a concepção de áreas de trabalho em termos *antropométricos*, visando a compatibilidade entre o sujeito humano e o seu espaço de trabalho que, mais tarde, deu lugar à perspectiva mais abrangente da compatibilidade entre subsistemas técnicos e subsistemas sociais e eficácia do desempenho quer sob a denominação norte-americana *Human Factors* (Kantowitz e Sorkin, 1983; Sanders e McCormick, 1992) quer sob a denominação mais europeia de *Ergonomia* (Edholm e Murrel, 1973; Montmollin, 1990; Sanders e McCormick, 1992; Cazamian, Hubault e Noulin, 1996);

## 7.2 Espaço, motivação e satisfação

A nível da *motivação e satisfação no trabalho*, as condições físicas e ambientais de trabalho enquanto *fatores de higiene* e de insatisfação

(Herzberg, 1966), assumiam, sobretudo particular importância, na ausência da contemplação dos *factores motivadores*. No entanto, para Herzberg, o que gera motivação e satisfação no trabalho são os aspectos intrínsecos à realização do próprio trabalho e não os factores extrínsecos a esse mesmo trabalho.

Um dos estudos pioneiros, mais sistemáticos, que procurou relacionar a importância do espaço físico com o vivido organizacional foi o de Oldham e Brass (1979) em que examinaram as mudanças nas reacções dos empregados após terem sido transferidos de um escritório convencional para um escritório de espaço aberto (sem muros nem divisórias). Os resultados do estudo mostraram que a satisfação do empregado e a sua motivação intrínseca diminuíram significativamente depois de efectuada a mudança para o escritório de espaço aberto. Posteriormente, Sundstrom e seus colaboradores (1980) realizaram três estudos correlacionais em que analisaram as relações entre a privacidade arquitectural, a privacidade psicológica, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho e verificaram que ambas as formas de privacidade estavam associadas com a satisfação do trabalho e com o espaço de trabalho. Por sua vez, ainda no contexto da *satisfação do trabalho*, Konar e outros (1982) realizaram um estudo sobre a demarcação estatutária nos escritórios com uma amostra de 529 administrativos, com idades compreendidas entre os 17 e os 64 anos, em três organizações públicas e outras três do sector privado, verificando que havia quatro tipos de características ambientais (*a natureza do mobiliário, a quantidade de espaço, a capacidade de personalização e a capacidade de controlar o acesso dos outros*) que, por sua vez, discriminavam aqueles que eram supervisores (estatuto mais elevado) dos que o não eram (estatuto mais baixo). Cada um dos quatro conjuntos do meio físico encontrava-se relacionado com as percepções de suporte estatutário que, por sua vez, era preditivo da satisfação no trabalho e da satisfação com o espaço de trabalho. No entanto, convirá sublinhar que este estudo de Konar traduz uma conclusão de características físicas médias, não dando conta de aspectos mais qualitativos e subjectivos que pudessem, por exemplo, ilustrar a diversidade local, mais associada à maneira como, provavelmente, outros indivíduos utilizassem outro género de personalizações que obedecessem a outras estratégias que não se enquadrassem numa perspectiva de carácter

exclusivamente positivista e funcionalista. Gorawara (1994) num estudo incluído na sua dissertação de doutoramento, identificou uma relação entre a satisfação global dos empregados e os atributos do meio físico, acrescentando que esses atributos eram mediados pela necessidade de consistência entre o estatuto, o papel e o meio físico. Mais recentemente, Hatch (1992) mostrou através de um estudo empírico que os dados da satisfação indicavam que quando havia gabinetes privados disponíveis na organização, as pessoas tendiam a sentir-se relativamente insatisfeitas se o não tivessem. E, ainda nesse estudo, a autora relata que a privacidade encorajava a comunicação enquanto a ausência de privacidade limitava a comunicação, o que contraria a perspectiva de alguns autores da comunicação organizacional que defendem o espaço aberto como um meio de aumentar a interação e a comunicação entre os membros de uma organização. Num outro estudo longitudinal, Brennan, Chugh e Kline (2002), verificaram também que os membros de uma organização ao passarem do escritório fechado para escritório em espaço aberto, relatavam que tinham sido afectados negativamente com a transferência para escritórios em espaço aberto, tendo levado a uma diminuição na satisfação com o meio físico, nas relações com outros membros e a uma percepção de menor desempenho.

De acordo com estes dados, parece haver uma tendência para a valorização do gabinete fechado, sobretudo quando no meio de trabalho há gabinetes disponíveis e permitem de alguma maneira uma perspectiva comparativa que também poderá estar associada a uma valorização de natureza social, como a do estatuto dentro da organização. De acordo com Pfeffer (1982) a privacidade realça a importância simbólica associada à indicação da posição hierárquica e, na medida em que é atribuído um espaço privado ao membro pode levar a que este manifeste uma atitude mais positiva face à organização.

### 7.3 Espaço arquitectado e espaço improvisado

Nos anos 1960, os estudos do ponto de vista do desenho organizacional enquadrados no modelo *sócio-técnico* (Emery e Trist, 1960) procuraram atingir a eficácia organizacional considerando, holisticamente, os subsistemas técnico e social, sendo ilustrativo o estudo da fábrica de Kalmar, na Suécia, considerando conjuntamente, na sua concepção, a tecnologia, o espaço e os seus utilizadores (Ortsman, 1984, 1994). A nova configuração física incluía a distribuição de pequenos grupos em áreas de trabalho claramente delimitadas e concebidas a partir de um esquema funcionalista que ultrapassava o fluxo de *trabalho em linha*, mas que, de um ponto de vista estratégico dos membros dos diferentes grupos de trabalho, lhes acabava por reduzir a sua mobilidade espacial interna, reduzindo a área de interacção social onde se tornasse possível estabelecer relações interpessoais entre membros de diferentes grupos.

Em contraste com o espaço arquitectado, Sundstrom refere em *Workplaces: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories* que “As pessoas nos escritórios e nas fábricas muitas vezes conversam em locais fora do seu espaço de trabalho, como em corredores, salas de fotocópias, cafetarias, recepções...terminais de computadores e máquinas automáticas de venda. Neste caso, a esses lugares de paragem denominamos de *locais de encontro* ou localização habitual para conferências, visitas, reuniões improvisadas ou outras conversações. Muitos edifícios dispõem de áreas especificamente definidas como locais de encontro. No entanto, na ausência de locais designados para os encontros, os empregados parecem improvisar” (1986 pp. 268-269).

Para sustentar esta noção de locais de encontro, Sundstrom (1986 p. 269) refere alguns e raros estudos. Um desses estudos foi realizado pela *Building Performance Research Unit* na Grã-Bretanha como parte de uma avaliação do edifício escolar na *St Michael's Academy* (Markus 1970). “O staff era formado por vinte professores cujas opiniões foram inquiridas e cujos hábitos da utilização do espaço foram observados. Todos os professores

tomavam café em locais regulares. Apesar da existência de uma sala do *staff* central, os professores frequentavam seis locais diferentes ... Aparentemente, a sala principal do *staff* falhava em funcionar como local de encontro porque os professores achavam que era muito pequena e ficava longe das salas de aula...Eles adaptaram salas mais pequenas para as suas finalidades, incluindo salas de despensa e de abastecimento”. Além disso, refere ainda Sundstrom (1986 p. 270) “Muitos ambientes de trabalho, incluem locais como bares nos quais há uma “mistura” de pessoas de diferentes secções da organização que, de outra maneira, não teriam nenhum contacto”. Em termos conclusivos, relacionados com este ponto, refere Sundstrom (1986 p. 270) “a existência de locais convenientes e confortáveis para a conversação, próximos dos espaços de trabalho podem levar à emergência de locais de encontro, especialmente as áreas que são utilizadas nas actividades diárias como merendar ou receber a correspondência. A quantidade, a dimensão e as localizações desses espaços podem determinar a maneira como as pessoas as utilizam. Num outro extremo, as pessoas podem reunir-se em *cliques* pequenas em muitos outros locais de encontro isolados”. Estas ilustrações de Sundstrom colocam em evidência o espaço organizacional improvisado que co-existe com o espaço organizacional arquitectado.

Contudo, do nosso ponto de vista, Sundstrom considera, nestes exemplos, apenas o espaço onde membros de uma organização se encontram, mas não inclui aqui uma outra dimensão dos encontros que as pessoas também tendem a utilizar que é o tempo. Normalmente, as pessoas encontram-se em *espaços-tempo* e não apenas em espaços. O tempo refere-se muitas vezes à oportunidade com que esses encontros se possam concretizar. O momento pode ser apropriado ou não. Por vezes até, o tempo pode ser considerado uma variável *estrategicamente* utilizada pelos participantes dos encontros.

#### 7.4 O espaço como comunicação organizacional *não-verbal*

As pesquisas desenvolvidas pelos investigadores no âmbito da *comunicação organizacional* também incluíram a utilização do espaço organizacional, do ponto de vista funcionalista e enquanto dimensão *não verbal* (Goldhaber, 1990) como, por exemplo, a relação do exercício do poder com a territorialidade ou entre aquele e a exibição de determinados artefactos símbolos de estatuto organizacional (Andersen e Bowman, 1990), a concepção (*design*) dos edifícios, dos gabinetes e das salas e os seus potenciais impactos na comunicação organizacional enquanto contexto físico de interacção social (Johnson, 1987), as diferenciações simbólicas onde as estruturas físicas tendem a associar-se ao posicionamento de cada membro no organograma e à padronização das interacções sociais que os membros estabelecem entre si (Pfeffer, 1982; 1992). De acordo com esta perspectiva, a utilização social do espaço é considerada como uma mensagem não verbal, portadora de algum género de significado e, em termos estratégicos e funcionalistas, também de alguma intencionalidade, procurando influenciar o receptor. Contudo, a sua eficácia dependerá da partilha do mesmo significado por parte do receptor que, por sua vez, e de um ponto de vista mais subjectivo e ao mesmo tempo estratégico, poderá interpretá-la de uma outra maneira, quer dizer, mais de acordo com os seus interesses.

#### 7.5 A noção de territorialidade humana e espaço organizacional

Autores relacionados com a perspectiva da *Psicologia do Ambiente*, como Sundstrom (1987) nos Estados Unidos e Fischer (1989) em França também desenvolveram estudos acerca da utilização social do espaço no domínio das organizações. Sundstrom (1986; 1987) no seu livro *Work Places: The Psychology of the physical environment in offices and factories* realça, entre outras funções, o espaço de trabalho enquanto *território*. Esta noção derivou da ideia surgida nos estudos de etologia animal, traduzindo um

comportamento de demarcação de áreas físicas associadas, nomeadamente, a actividades como a sobrevivência e a reprodução. Embora com as devidas diferenças, Sundstrom (1986) questiona se o espaço de trabalho constitui, para o seu ocupante, um território. E, em caso afirmativo, vai socorrer-se da Teoria de Irwin Altman (1975), para acabar por defender o espaço de trabalho como uma zona de controlo que ajudaria o indivíduo a regulamentar as suas interacções com os outros. Altman (1975) a propósito da *territorialidade humana* distingue três tipos de territórios: *território primário* que se refere a áreas que podemos denominar de *nossas* que são de preservação exclusiva, onde poderemos exercer maior controlo no seu acesso e nas interacções que aí estabelecemos com os outros, como, por exemplo, o nosso apartamento; *território secundário* que se refere a áreas que não são da nossa preservação exclusiva e que não é nosso, mas que, por alguma razão, ocupámo-la por um período de tempo alargado como, por exemplo, a mesa de uma cantina que ocupamos, regularmente, numa empresa; *território público* que se refere a áreas que, geralmente, se encontram abertas a todas as pessoas como, por exemplo, uma cafetaria. De acordo com essa tipologia, alguém que entrasse no nosso território primário sem o nosso consentimento, implícito ou explícito, seria considerado uma *intrusão* conforme sugere a *Teoria da Regulação Social* desenvolvida por Altman (1975). Baseado nessa tipologia, Sundstrom (1986) considera que o tipo de território mais relevante, no meio organizacional, seria o território primário relacionado com o espaço de trabalho que o indivíduo utiliza enquanto seu ocupante para as suas actividades pessoais importantes, dando como exemplos a existência dos gabinetes privados e os equipamentos de utilização pessoal. Desse modo, o gabinete privado atribuído a um executivo, permitir-lhe-ia estabelecer maior controlo nas interacções com os outros, bem como usufruir de maior privacidade que é um dos aspectos também realçados. Ainda de acordo com Sundstrom (1986) também permitiria ao seu ocupante, em termos simbólicos, dispor de um meio para estabelecer a sua *auto-identidade*, através, nomeadamente, da *personalização* do seu espaço de trabalho, preenchendo-o com vários conteúdos como, por exemplo, quadros e mobílias decorativas da sua própria escolha.



Por sua vez, Fischer (1989) que partilha grande parte das ideias de Sundstrom relacionadas com a noção de território no domínio do espaço organizacional, quando aborda o espaço em termos simbólicos refere-se à semiótica do espaço arquitectural onde “o tratamento desse espaço acompanha e reforça a diferenciação social associada às funções e actividades” (Fischer, 1989, p. 66) para além de determinar um território próprio e os comportamentos “adequados” nesses territórios. Fischer (1989) baseia o comportamento territorial humano nas organizações, desenvolvendo a noção de *apropriação dos espaços de trabalho*. Concebe a apropriação do espaço “como um processo que permite dar conta das diversas formas de aquisição que exercemos sobre os lugares. Essa noção, em sentido lato, designa o acto de fazer seu, de atribuir-se da propriedade alguma coisa, mesmo que ela, legalmente, não nos pertença...Numa perspectiva psicológica, define um mecanismo que abrange todas as formas e todos os tipos de actividade que permitem uma ...tomada de posse...é um comportamento específico relacionado com o espaço que consiste em exercer uma aquisição, um domínio físico ou cognitivo sobre um determinado território. Enquanto processo, a apropriação ocorre em função do género de situação em que se insere.” (Fischer, 1989, p. 46) Mas, por sua vez, na página seguinte acaba por referir que a “apropriação [ do espaço ] é um processo conflitual, no interior do qual, se opõem um sistema de constrangimentos e de respostas não previstas; por outras palavras, a natureza conflitual reside na interdependência dos componentes em acção quer do lado do espaço quer do lado dos indivíduos ou dos grupos que fazem da apropriação um jogo de reestruturação da rigidez de um determinado meio e um processo criador de variações” (Fischer, 1989, p. 47). Dessa maneira, Fischer acaba por introduzir uma dimensão estratégica nesse processo de aquisição do espaço organizacional que se inclui no domínio da mudança organizacional. O que de alguma maneira não tinha sido realçado explicitamente por Sundstrom. Mas ao introduzir o comportamento estratégico dos actores organizacionais, esses espaços acabam por ser estrategicamente emergentes.

Mas a questão da área de trabalho territorial, no âmbito do espaço organizacional, conforme acaba por sugerir Sundstrom (1986) ao conceber os

locais de trabalho como territórios (zonas de controlo) e a sua utilização para regular a interacção social continua por se encontrar em aberto. O autor refere que nenhum item (como as características mais importantes dos locais de trabalho que simbolizam estatuto na hierarquia de poder na organização – por ex., localização, acesso, piso, mobiliário, personalização) parece constituir uma perspectiva universalmente utilizada. Quer dizer, acrescentamos nós, de um ponto de vista funcionalista e positivista. E, para fundamentar essa observação, Sundstrom (1986) refere-se a um estudo de Allen e Gerstberg (1973) sobre a *territorialidade* nas áreas de trabalho que envolveu a conversão de espaços atribuídos individualmente em espaços partilhados. Nesse estudo, os investigadores previam uma possibilidade clara de que o conceito da não territorialidade fracassasse devido aos ocupantes poderem “reclamar o direito” dos seus próprios territórios (Allen & Gerstberg, 1973, p. 489). Mas, no caso dos postos de trabalho de engenheiro de produção, como necessitavam de frequentes contactos com pessoas de outros departamentos, onde o trabalho era manifestamente móvel e a disposição não territorial colocava poucos problemas práticos, essa mudança acabou por vir a ser aquela que os engenheiros de produção acabaram por preferir. Sundstrom acaba por referir que “mesmo após vários meses, os engenheiros de produção preferiam a variedade ao território” (Sundstrom, 1986, p. 227).

## 7.6 Espaço e cultura organizacional

Uma outra maneira de considerar a utilização do espaço organizacional é a partir da perspectiva da *cultura organizacional*, na sua vertente *funcionalista*, considerando a cultura enquanto quadro de referência para a acção (Schein, 1985; Barnett, 1988) que inclui, o nível dos *artefactos* (Schein, 1985) como sendo a sua dimensão mais visível e reveladora de valores socialmente partilhados. A este propósito, refere Schein (1985, p. 98) que “as organizações elaboram normas para definir quem são os membros que têm direito a que género de espaço físico. Algumas organizações utilizam a repartição do espaço como símbolo de estatuto, como, por exemplo, a

dimensão do gabinete, a qualidade do mobiliário e até mesmo a decoração das paredes para determinar o fundamento da hierarquização”. Van Maanen e Bartley (1985, p. 33) sugerem quatro níveis de análise da cultura organizacional, em que um deles é o “contexto ecológico do grupo “, acrescentando, que “todas as colectividades ocupam um território físico ...durante um período de tempo...então a posição de um grupo pode ser localizada em coordenadas físicas, temporais e sociais”. Acrescentam ainda Van Maanen e Barley (1985), o contexto ecológico tem sido comparado a um “catalisador primário da génese de uma cultura...” (p. 33) ...no entanto, os problemas ecológicos não são, por si só, condições suficientes para a formação de uma cultura...Num determinado contexto ecológico emergem padrões de interacção entre os indivíduos que podem ou não serem membros do grupo a que atribuímos a cultura...essas interacções podem ser consideradas sociometricamente como redes de trocas...entre os indivíduos (p. 34). Por fim, uma vez que as culturas não são estáticas, alguma concessão pode ser dada à capacidade dos indivíduos interagirem para elaborarem o conteúdo de uma cultura através da elaboração de interpretações inovadoras e de estratégias de acção (p. 35).

Ainda no âmbito da cultura organizacional, Gomes (2000) realça a articulação, em termos pioneiros, introduzida por Sansaulieu (1980), entre comportamento estratégico e identidade, sublinhando ainda as interacções estratégicas relacionadas com as subculturas dos diferentes grupos da organização. Aliás, um estudo empírico realizado por J. Vala, M. B. Monteiro e L. Lima (1994) realça, de alguma maneira, as dinâmicas das estratégias organizacionais associadas às subculturas existentes numa organização, não deixando de sublinhar que “ as organizações são espaços sociais de criação, comunicação e de gestão de significados (p. 37) e de terem encontrado “um conceito de cultura organizacional...[ como sendo ] ...a expressão dos processos simbólicos a montante e a jusante das estratégias dos grupos organizacionais; não enquadrado num paradigma metateórico funcionalista mas genético.” (p. 37)

De acordo com estas últimas contribuições, a questão da cultura organizacional deixa de ser apenas uma construção social de significados e de

valores partilhados para incluir uma dimensão estratégica de natureza mais subjectiva. Da mesma maneira, podemos pensar que o espaço organizacional pode ser enquadrado mais a partir de um ponto de vista estratégico-simbólico do que apenas num simbolismo organizacional (quer em termos culturalistas quer em termos cognitivistas) neutral ao nível do comportamento estratégico dos actores nas organizações.

## 7.7 O paradigma interpretativo do espaço

Mais recentemente, a abordagem do espaço na análise organizacional tem sido realizada com base num *paradigma interpretativo*, utilizando métodos e análises qualitativas, concentrando-se na procura do significado que, contextualmente, os actores lhe atribuem. A investigação no domínio da *comunicação organizacional* que, inicialmente, se baseou numa perspectiva essencialmente funcionalista passou a concentrar-se mais “no estudo dos significados, quer dizer, sobre a maneira como os indivíduos dão sentido ao seu mundo através dos comportamentos de comunicação. A partir deste ponto de vista, a interpretação assume um referencial mais amplo do que a simples integração dos dados em conclusões; refere-se a fontes, à natureza e à metodologia no sentido de investigar a vida organizacional “ (Putnam, 1983, p. 31). Neste contexto, uma revisão da literatura no âmbito do comportamento organizacional, realizada por Wilper (1995) realça alguns desenvolvimentos teóricos com base na conceptualização das organizações como “realidades socialmente construídas através da interacção de actores relevantes, podendo essas construções consistir em “mitos, rituais, diálogos, histórias, símbolos, estruturas e artefactos negociados ou em objectivos visionários – como fornecendo a base e o *feedback* para a organização – conjuntos específicos de valores e significados partilhados “ (Wilper, 1995, p. 60). Nessa revisão, Wilper inclui a perspectiva do *simbolismo organizacional*, considerando os seus principais autores como Gagliardi (1992), Turner (1990) enquanto coordenadores de duas obras que integram diversos contributos de vários participantes que estiveram presentes na *Standing Conference on*

*Organizational Symbolism* (SCOS) da *European Group of Organizational Studies*. De acordo com essa perspectiva, relativamente aos artefactos, Gagliardi (1992, p. 4) refere que “ a noção de espaço define – ou ajuda a definir – as características principais de um artefacto, as suas relações com outros artefactos no mesmo *setting* bem como o seu significado”. Quer dizer, o espaço, no contexto específico das organizações, é fonte de diferenciações simbólicas, na maior parte das vezes associadas ao posicionamento de cada membro no organograma e na padronização das interacções sociais que os membros estabelecem entre si. Pfeffer (1982; 1992), ao caracterizar as organizações como estruturas físicas, refere-se ao “design” do espaço físico como a concretização do simbólico (organograma). Sundstrom (1986; 1987), relativamente ao espaço de trabalho, aborda o simbólico ao nível da auto-identidade, verificada pela presença de personalizações introduzidas pelo seu ocupante através de ornamentos, decorações, disposições físicas da área de trabalho. Por sua vez, Fischer (1989, p. 66) quando aborda o espaço em termos simbólicos, refere-se à semiótica do espaço arquitectural onde “o tratamento desse espaço acompanha e reforça a diferenciação social associada às funções e às actividades” para além de determinar um território próprio e os comportamentos “apropriados” a esses territórios. Peponis (1985), ao nível do simbólico, realça que o espaço pode ser abordado em termos de “cultura espacial das empresas”, defendendo que os *layouts* das empresas desempenham funções sociais que se sobrepõem ou coexistem com os *layouts* puramente técnicos e que essas funções podem ser descritas com exactidão. O estudo desenrolou-se em empresas situadas em Inglaterra e na Grécia e estabelece uma correlação entre as escolhas do “design” e as necessidades espaciais das organizações e sustenta que toda a concepção apresenta efeitos estratégicos na cultura dos espaços de trabalho. Esta abordagem baseia-se na teoria do espaço sintáctico de B. Hillier e de J. Hanson (1984) e nas medidas da interacção na *network theory*. Globalmente, essas variáveis (espaciais e de interacção social) definem uma lógica espacial das organizações. Weick (1979) quando se refere ao simbólico nas organizações realça que “muitas vezes, as pessoas confundem símbolos com a coisa simbolizada. Acreditam...que uma tapete no chão é poder...que um “Cadillac” é estatuto... [ quer dizer, “o mapa é o território” ] ... [ embora ] ...uma coisa importante que os semânticos

realçam seja a de que o símbolo não é a coisa...uma realidade que é traduzida pela frase “ o mapa não é o território” ...geralmente os símbolos são uma réplica inexacta das coisas e tratámo-las, com algum risco, como tangíveis e verdadeiras (Weick, 1979, p. 249).

#### *8. Antiguidade e idade como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional*

A relação que tem sido estabelecida entre a antiguidade, a idade e o empenhamento afectivo não se mostra muito clara nos estudos empíricos realizados. Cohen (1993) sugere que estes dois antecedentes têm sido considerados como indicadores principais da acumulação de investimentos valorizados pelos indivíduos que seriam perdidos se deixassem a organização de que são membros. Por sua vez, as análises de dados quantitativos (Mathieu e Zajac, 1990) sustentam que as relações do empenhamento afectivo com a idade e a antiguidade organizacional têm sido positivas, embora de fraca intensidade. Por fim, Meyer e Allen (1997) referem que estas duas variáveis tendem a ser incluídas nos estudos do empenhamento organizacional e que têm evidenciado relações positivas. Estes autores defendem que a quantidade de experiência que o membro tem com a sua organização de trabalho será importante para desenvolver um vínculo psicológico forte, embora considerem que, hipoteticamente, a relação entre a antiguidade e o empenhamento afectivo organizacional se deva mais à idade do membro. Cohen (1993), na sua meta-análise, ao procurar esclarecer melhor estas relações, mostra que a relação entre a idade e o empenhamento organizacional é mais forte no subgrupo dos mais novos, embora tivesse encontrado uma relação mais forte nos membros mais antigos quando consideraram a antiguidade e o empenhamento organizacional em função dos diferentes estádios da carreira.

Estas duas variáveis demográficas de natureza temporal realçam o papel que o tempo poderá ter nas experiências do trabalho em termos de contributo para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional,

embora ainda haja necessidade de estudos mais esclarecedores. Neste sentido, decidimos incluí-las na nossa análise, numa tentativa de procurar identificar a sua expressividade no modelo que testámos, especificamente, neste estudo.

## 9. Conclusões

Do conjunto de tópicos considerados na revisão da literatura acabada de ser feita, não se identificaram estudos que tivessem procurado estabelecer a eventual importância da relação do espaço organizacional com o empenhamento afectivo organizacional. Esta parece ser a principal lacuna identificada. Como já referimos anteriormente, a realidade física espacial tem sido amplamente ignorada na análise de fenómenos organizacionais (Clegg e Kornberger, 2006) Da mesma maneira, a literatura do empenhamento organizacional não tem incluído na sua abordagem o eventual papel que o espaço pode ter na sua emergência.

Geralmente, as experiências no trabalho tendem a ser enquadradas não apenas temporalmente, mas também espacialmente. Da mesma maneira que na secção anterior, procuramos explicitar em que consiste o tempo objectivo e o tempo subjectivo, também agora podemos considerar o que pode ser entendido por espaço *objectivo* e por espaço *subjectivo* nas organizações de trabalho.

O espaço *objectivo* será o ambiente físico de trabalho, inicialmente confinado aos muros das instalações físicas das organizações de trabalho, incluindo a tecnologia utilizada, as áreas de trabalho, as pessoas que tenderá ser apresentado como tendo um significado funcional absoluto, linear e universal enquanto espaço exclusivamente de trabalho. Trata-se de um espaço *arquitectado*. É com esse sentido que os agentes de *desenho organizacional* tendem a apresentar as áreas físicas de trabalho, como se fossem desenhadas apenas em termos funcionalistas com o objectivo da eficácia do desempenho organizacional. Por outro lado, há também um espaço *subjectivo* que é socialmente construído, *improvisado*, com base nas experiências de interacção

entre os membros de uma organização que adquire um significado específico para os participantes que o frequentam. Estes espaços socialmente construídos são também espaços que se relacionam com as *experiências do trabalho*. São domínios que fazem parte da socialização organizacional que, como referimos atrás, de acordo com Steers e Porter (1982), são considerados como a principal força socializadora e, dessa maneira, representam uma influência importante no grau com que as vinculações psicológicas são criadas com uma organização. A participação dos membros de uma organização nessas experiências ou nesse vivido organizacional tem sido identificada como estando relacionada com o empenhamento afectivo como, por exemplo, o grau com que um membro sente a atitude positiva do grupo face à organização.

Desta maneira, a frequência desses espaços-tempo por parte dos membros de uma organização de trabalho pode, provavelmente, tornar-se num eventual antecedente do empenhamento afectivo organizacional desde que os conteúdos de interacção entre os seus participantes se relacionem com a abordagem de assuntos importantes do trabalho e da vida organizacional (como , por exemplo, o sistema de remunerações e de promoções, a organização do trabalho, conflitos laborais). Esses espaços-tempo podem ser importantes para a construção dos significados organizacionais eventualmente partilhados pelos seus participantes. A presença, a assiduidade e a regularidade com que os membros de uma organização frequentam esses espaços-tempo pode estar relacionado com o nível do empenhamento afectivo organizacional.

Por sua vez, estes espaços de encontro podem não confinar-se aos limites físicos da organização. Há um conhecimento mais ou menos generalizado de que esses espaços frequentados por membros de uma organização tanto podem situar-se dentro como fora das instalações físicas. Deste modo, também as fronteiras espaciais se esbatem, ultrapassando os muros da organização, à semelhança do que referimos atrás a propósito das fronteiras do tempo organizacional, podendo ampliar a própria noção de espaço organizacional convencionalmente abordado na literatura das organizações.



## PARTE II

### 1. Questões de investigação e metodologia

#### 1.1 Espaço, tempo, controlo percebido e empenhamento afectivo organizacional

As questões que foram formuladas para esta investigação, procurando relacionar o espaço, o tempo, o controlo percebido com o empenhamento afectivo organizacional (para além das variáveis demográficas da antiguidade organizacional e da idade), decorreram da revisão da literatura previamente apresentada com o objectivo de, eventualmente, encontrar um modelo significativo que, sobretudo, procurasse evidenciar o hipotético papel dos espaços-tempo, bem como do espaço físico na emergência do empenhamento afectivo organizacional que não tinha sido até ao momento pesquisado. Anteriormente, não foi investigado a eventual relação entre a utilização dos espaços-tempo e do espaço físico com o empenhamento afectivo organizacional. Da revisão da literatura que realizamos, apenas há algumas evidências empíricas da relação entre o espaço físico e a satisfação no trabalho, como já fora referido atrás (ver por exemplo, Oldham & Brass, 1979; Oldham, 1988; Duvall-Early & Benedict, 1992; Gorawara-Bhat 1994). A partir da verificação destas relações e da importância das experiências do trabalho com o espaço e o tempo organizacionais que mostramos atrás, procuramos saber através desta investigação *em que medida a frequência dos espaços-tempo e a utilização do espaço físico se poderiam relacionar com o empenhamento afectivo organizacional*.

Por sua vez, a inclusão do controlo percebido sobre a situação de trabalho foi decidida a partir da revisão da literatura e da evidência empírica que nos levou a procurar uma variável que fosse uma medida compósita dos vários aspectos da situação de trabalho que, em alguma medida, pudesse estar relacionada com a utilização dos espaços tempo (por exemplo, a percepção do grau de influência sobre o clima de relações com os colegas que

um membro de uma organização relata poderá estar relacionada com a frequência dos espaços-tempo e as interações que aí ocorrem). Consequentemente, uma das questões colocadas nesta investigação era a de saber *o quanto esta medida compósita do controlo percebido sobre a situação de trabalho prediria o empenhamento afectivo organizacional*.

Por fim, incluímos duas variáveis demográficas, antiguidade organizacional e idade, para observar em que medida contribuem para a emergência de um modelo significativo em conjugação com o controlo percebido sobre a situação de trabalho, a frequência de espaços-tempo e o tipo de espaço físico. Como relatamos atrás, os estudos empíricos realizados até ao momento não esclarecem de maneira clara e definitiva o papel destas variáveis na predição do empenhamento afectivo organizacional. Neste sentido, procuramos observar *a expressividade de ambas as variáveis demográficas na emergência de um modelo significativo*.

## 2. Metodologia

Uma vez que o objectivo desta investigação é, essencialmente, procurar identificar um quadro conceptual que permita compreender em que medida a frequência dos espaços-tempo e a utilização social do espaço físico se poderiam relacionar com o empenhamento afectivo organizacional, adoptou-se, inicialmente, uma metodologia de estudo de caso exploratório e instrumental, seguida por uma abordagem de natureza quantitativa, procurando observar a eventual emergência de um modelo significativo.

Para ilustrar a sequência da metodologia adoptada neste estudo, apresentamos (ver figura 1.2) as etapas percorridas:

## Metodologia da investigação

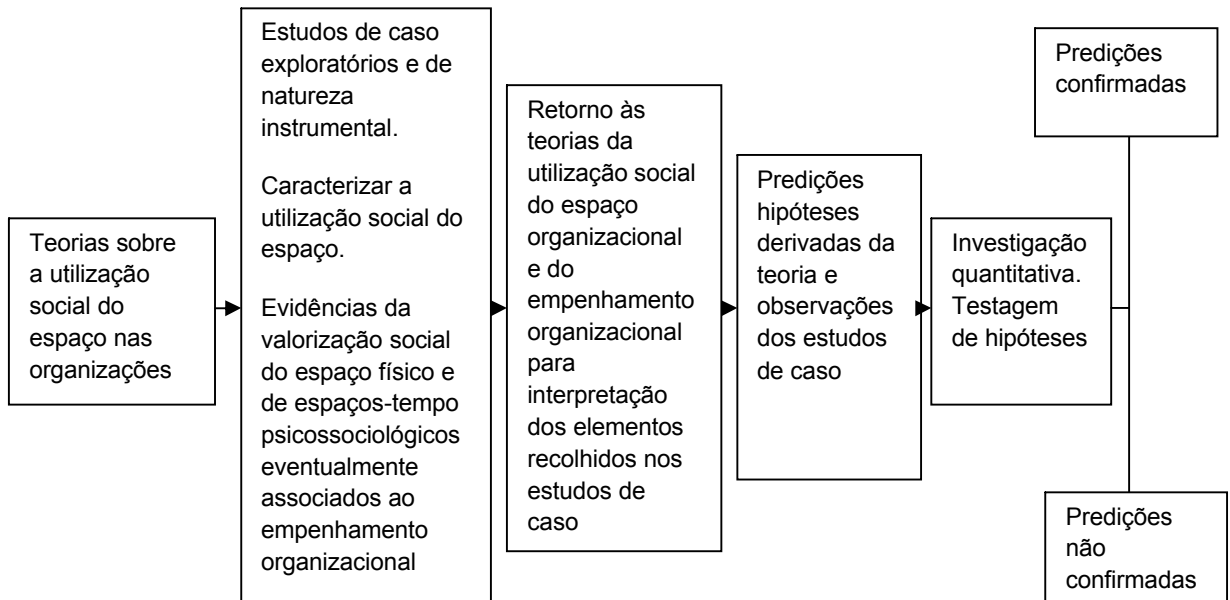


Figura 1.2 Metodologia de investigação

Conforme podemos observar na figura 1.2, o desenvolvimento deste estudo compreendeu, essencialmente, duas etapas: a partir da revisão da literatura realizamos, numa primeira etapa, dois estudos de caso que tiveram como objectivo principal caracterizar configurações do uso social do espaço pelos membros de uma organização de trabalho; numa segunda etapa, informados pelas evidências dos estudos de caso em articulação com as teorias da utilização social do espaço organizacional e do empenhamento organizacional, formulamos com conjunto de predições e hipóteses para serem testadas através de uma investigação quantitativa.

## 2.1 Estudo de caso

De acordo com Stake, podemos categorizar o estudo de casos em três tipos em função dos objectivos do investigador: o *estudo de caso intrínseco*, em que a finalidade não é alcançar uma compreensão de algum constructo abstracto ou fenómeno genérico, nem é a construção teórica, sendo o estudo realizado devido ao interesse intrínseco que há nele, por exemplo sobre uma criança em particular; o *estudo de caso instrumental* em que se procura fornecer um *insight* sobre uma questão ou tópico ou o refinamento de uma teoria, sendo a escolha do caso feita porque se espera que faça progredir o nosso conhecimento; o *estudo de caso colectivo*, em que os investigadores podem estudar vários casos conjuntamente, procurando inquirir o fenómeno, a população ou a condição geral, sendo a sua escolha feita com base de que a compreensão dos casos levará talvez a melhor teorização acerca de um grande colecção de casos (Stake, 1994, p. 239). Nesta investigação, o método do estudo de caso foi utilizado instrumentalmente numa primeira etapa para responder à questão como é utilizado o espaço organizacional. Mais especificamente, procuramos identificar que utilização do espaço organizacional é feita pelos membros de uma organização de trabalho, com que finalidades, qual a sua importância e articulação com as experiências do trabalho. Este género de questões é de natureza exploratória. De acordo com Yin, colocar este género de questões “é um racional justificável para se realizar um estudo exploratório, sendo o objectivo desenvolver hipóteses pertinentes e proposições para a inquirição posterior” (Yin, 1994, p. 5). Em geral, nos estudos exploratórios podem ser utilizados, nomeadamente, inquéritos exploratórios, registos de observação directa e análise de documentos.

Com a realização de dois estudos de caso, procuramos, essencialmente, identificar, no *terreno*, as principais configurações da utilização social do espaço organizacional que permitissem operacionalizar duas variáveis (denominadas *tipo de espaço físico* e *locais de encontro*) para serem utilizadas, numa etapa posterior, como eventuais antecedentes do empenhamento afectivo organizacional, incluídos na categoria ampla das experiências do trabalho.

### 2.2.1 Fontes de informação: análise documental, entrevistas, observação directa

As fontes de informação mais comumente utilizadas na realização do estudo de caso são seis: documentação, relatórios de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participante e artefactos físicos (Yin, 2003). Nos estudos de caso que realizamos, utilizamos, essencialmente, quatro fontes de evidência: documentação, entrevistas semi-estruturadas, observação directa e artefactos físicos.

A *documentação* obtida foi aquela que apresentava relevância para o estudo. Na presente investigação consistiu, essencialmente, na consulta de organigramas e de normas de utilização do espaço organizacional.

As *entrevistas semi-estruturadas* foram realizadas de acordo com um guião orientador quanto aos tópicos a serem abordados (ver anexos 4 e 5), informados pela revisão de literatura, embora com margem de liberdade para as respostas dos entrevistados que poderiam acrescentar comentários ou opiniões acerca de determinados eventos ou fenómenos. O guião de entrevista, de acordo com Patton (2002), consiste numa lista de questões ou de tópicos que são explorados durante a entrevista e tem como vantagem principal assegurar que o entrevistador decidiu ponderadamente utilizar da melhor maneira o tempo limitado disponível numa situação de entrevista. O guião ajuda a entrevistar várias pessoas de maneira mais sistemática e compreensiva, delimitando, previamente, as questões a ser exploradas. A importância de abordar vários informadores relaciona-se com o objectivo de poder comparar os dados de diferentes fontes e permitir verificar a sua autenticidade.

A *observação directa* foi utilizada nas visitas que foram feitas á organização com base numa grelha de observação (ver anexo 2) das configurações dos espaços físicos organizacionais e de diferentes postos de trabalho com o objectivo de identificar padrões de configuração dos espaços organizacionais.

Por fim, os *artefactos físicos* em termos de informação foram incluídos na observação directa como parte das visitas efectuadas à organização. Foram identificados vários artefactos físicos e culturais – como um equipamento tecnológico, um trabalho artístico. A recolha deste género de evidência tornou-se importante para mostrar a maneira como os artefactos se articulavam com o vivido organizacional e a valorização simbólica das configurações físicas dos espaços de trabalho, realçando as experiências do trabalho e, eventualmente, o empenhamento afectivo organizacional dos membros de uma organização de trabalho.

### 2.1.2 Protocolo do estudo de caso

De acordo com Yin (2003), o protocolo é uma maneira de aumentar a *fidedignidade* da investigação do estudo de caso e é concebido para orientar o investigador na recolha de dados. O protocolo inclui o instrumento, os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas na sua utilização e pode ser essencial no caso em que se realizam múltiplos estudos de caso.

Inicialmente, a recolha de dados incidiu sobre a caracterização da organização, nomeadamente, a sua estrutura organizacional. Na sequência desta etapa preliminar, foram definidos os procedimentos da recolha de dados, nomeadamente, os locais a serem visitados, os contactos pessoais com membros da organização, o calendário das entrevistas, a quantidade de tempo a ser utilizado em cada visita e a identificação de documentos a serem acedidos.

Na presente investigação, as questões colocadas no estudo de caso sobre a utilização do espaço organizacional estavam subjacentemente informadas pela revisão da literatura prévia. Por exemplo, a recolha de dados através de uma grelha de observação directa que indiciavam personalizações do posto de trabalho pelo seu titular ou de elementos que indiciavam o estatuto ou a auto-identidade do membro na organização. Alguns princípios

importantes, de acordo com as recomendações de Yin (2003) foram considerados nesta investigação:

- a) Utilização de *fontes múltiplas de evidência* (mas convergindo no mesmo conjunto de factos ou de dados),
- b) Utilização de uma *base de dados do estudo de caso* (um conjunto formal de evidência distinto do relato final do estudo de caso, e
- c) Utilização de uma *cadeia de evidência* (explicita as ligações entre as questões colocadas, os dados recolhidos e as conclusões extraídas).

A recolha de dados de múltiplas fontes permitiu utilizar o processo de *triangulação* que, de acordo com Stake, consiste na utilização de percepções múltiplas para clarificar o significado, verificando a repetição de uma observação ou interpretação; embora, reconhecendo que nem as observações nem as interpretações são perfeitamente repetidas, a triangulação serve também para clarificar o significado, identificando as diferentes maneiras do fenómeno ser observado (Stake, 1994, p. 241).

### 2.1.3 A escolha dos casos

De acordo com o objecto de estudo que era identificar padrões de utilização do espaço organizacional, procurou-se que o caso a fosse analisado em empresas de natureza diferente. Uma das empresas operava na indústria de componentes para automóveis e a outra no domínio de prestação de serviços de consultoria informática. O processo de escolha de casos baseou-se na conveniência em termos da acessibilidade gerada a partir dos contactos efectuados. O número limitado de pessoas entrevistadas não responde ao critério da representatividade porque, nesta fase da investigação, não se colocava, uma vez que o estudo de caso, conforme justificamos atrás, era de natureza instrumental, na procura de definir operacionalmente duas variáveis

(tipo de espaço físico e locais de encontro) que serão incluídas, conforme se poderá ver mais à frente, num estudo quantitativo e mais em extensão.

### *3. Inquérito*

O inquérito aplicado nesta investigação foi concebido para testar várias hipóteses derivadas da revisão da literatura, exposta em secções anteriores desta dissertação, e que relaciona seis variáveis consideradas hipoteticamente como preditoras do empenhamento afectivo organizacional. Tratou-se de obter informação estruturada dos inquiridos, sob a forma de auto-relato.

Na primeira fase do planeamento, foram tomadas algumas decisões relacionadas com o tipo de inquérito, o tipo de inquiridos e a população. O tipo de inquérito escolhido é constituído, essencialmente, por um conjunto de escalas de tipo Likert e de questões de natureza sócio-demográfica. Os inquiridos são membros de múltiplas organizações que trabalham há mais de um ano. Esta regra, trabalhar há mais de um ano, é o tempo mínimo considerado para que tenha decorrido um processo de socialização mínima que permita ao indivíduo ter uma percepção avaliativa das suas experiências de trabalho.

Numa segunda fase, procedeu-se á elaboração do instrumento / questionário, sendo redigidas as questões que iriam medir as variáveis, a organização da sua sequência e a sua apresentação em termos de formato e um texto introdutório, assegurando a confidencialidade e anonimato dos inquiridos. Houve o cuidado de não elaborar um questionário muito longo para não suscitar alguma fadiga ao inquirido e as questões de natureza sócio-demográfica foram apresentadas em último lugar. Após a elaboração do questionário, foi realizado um teste piloto com um pequeno número de pessoas semelhantes aquelas que iriam responder ao formato definitivo, tendo sido reformuladas algumas questões, evitando-se, nomeadamente, a sua ambiguidade.



Numa terceira fase, decidiu-se aplicar o questionário a uma amostra heterogénea com membros de múltiplas organizações, evitando-se que houvesse quaisquer membros da empresa a quem se devessem dirigir como intermediários para o devolverem.

As escalas incluídas no inquérito foram previamente submetidas a testes de *validade dos constructos*, tendo sido utilizada a análise das componentes principais, e de *fidedignidade* ou de *consistência interna*, com a identificação dos respectivos alfas de Cronbach para cada uma das escalas.

#### 4. Tratamento de dados

##### 4.1 Estudo de caso

Os dados dos estudos de caso foram analisados indutivamente, procurando encontrar padrões de utilização social do espaço organizacional. A partir da confrontação do conjunto de dados obtidos da documentação consultada (por exemplo, organogramas, manual de acolhimento dos novos colaboradores); da observação directa (por exemplo, no caso 1, com a identificação de conteúdos que foram seleccionados a partir de cinco tópicos principais de uma grelha de observação directa (ver anexo 2): *área física de trabalho*, *mobiliário* do titular do posto de trabalho, *equipamento* utilizado *exclusivamente* pelo titular do posto de trabalho, *equipamento* de utilização *partilhada* e *decoreação interior* de que resultou um quadro resumo com quatro categorias de conteúdos dos territórios dos titulares dos postos de trabalho por categorias profissionais – ver tabela 1 mais à frente); das entrevistas semi-estruturadas, com tópicos pré-definidos (ver anexos 3 e 4), tendo sido extraídos conteúdos, tratados com base na utilização de matrizes (ver anexos 5, 6, 7 8, 9), de que resultaram os quadros resumo (no caso 1, ver tabelas 3, 4 e 5), identificando-se padrões de utilização do espaço organizacional. A preocupação fundamental foi a de obter fundamentos de natureza empírica que apoiassem a elaboração de uma variável que denominamos, mais tarde, de *tipo de espaço físico* (qualidade do espaço físico valorizado socialmente – por

exemplo, gabinete individual fechado *versus* espaço aberto) e de uma outra que denominamos de *espaços-tempo psicossociológicos* (mais concretamente, frequência de espaços-tempo) que foram identificados em ambos os estudos de caso. No entanto, o tratamento dos dados obtidos dos estudos de caso também permitiu extrair outras tentativas de interpretações conforme as que apresentamos na secção de discussão de cada um dos estudos de caso.

## 4.2 Inquérito

Os dados do inquérito foram tratados com o recurso à utilização do programa do *SPSS*, procurando caracterizar estatística e descritivamente a *amostra* utilizada, para além de terem sido realizadas *análises bivariadas correlacionais* do *r Pearson* para medir a intensidade da correlação e sua significância entre todas as variáveis utilizadas, os cálculos das médias e dos desvios-padrão, a *análise de regressão múltipla* para avaliar a capacidade preditiva das variáveis independentes ou predictoras bem como a significância do modelo emergente, o *tamanho do efeito* e o *poder* do teste estatístico de acordo com as recomendações de Cohen (1988;1992).

## PARTE III

### 1. Estudos de caso

#### 1.1 Caso 1

##### 1.1.1. Descrição

Considerando os desenvolvimentos havidos relativamente ao estudo dos espaços organizacionais e no sentido de promover novos desenvolvimentos da abordagem destes últimos, procuramos pesquisar, *no terreno*, em termos exploratórios, configurações contextuais e emergentes.

Dos contactos efectuados, encontramos uma empresa multinacional que se disponibilizou para iniciarmos a nossa pesquisa. Essa empresa opera no domínio da indústria automóvel na produção intensiva de componentes e sistemas, sendo considerada entre as melhores a nível tecnológico, de pesquisa e de fabrico.

A unidade portuguesa abordada no nosso estudo exploratório, iniciou a sua actividade em Portugal em 1988 e, actualmente, dispõe de um efectivo de cerca de 2000 colaboradores, caracterizado na sua grande maioria por uma mão-de-obra intensiva, cujas habilitações se situam pelo 12º ano de escolaridade e média etária á volta dos 30 anos, situando-se nos arredores da cidade do Porto. Os seus clientes são estrangeiros e de várias marcas de automóvel e reporta à sua sede Europa que se encontra em França que, por sua vez, depende da empresa-mãe nos Estados Unidos. As restantes unidades europeias que fabricam o mesmo tipo de componentes situam-se em Espanha, França, Hungria e Polónia. Os produtos são, na sua totalidade, destinados para exportação.

##### Caracterização inicial

Em termos meramente funcionais e sistémicos obtivemos um mapa funcional da empresa quer a nível global, o seu *macro-setting*, caracterizando o percurso desde os seus *inputs* até aos seus *outputs* quer a nível mais específico, considerando o enquadramento dos seus diferentes *micro-settings*

funcionais (as diferentes áreas funcionais enquanto subsistemas se adoptarmos uma perspectiva sistémica da organização).

Através da observação directa e da visualização da planta do conjunto da unidade constatamos que a sua concepção se enquadra claramente numa perspectiva funcionalista e racionalista do desenho organizacional. Numa observação de topo, a unidade inclui um edifício em forma de L envolvido por uma área exterior amplamente destinada a parque de estacionamento dividido em três sectores principais (um sector destinado aos carros dos executivos que se situa à entrada do edifício administrativo, um outro destinado a visitantes e um outro para o amplo conjunto de colaboradores). O edifício global que inclui o conjunto das diferentes áreas da empresa em forma de L, funcional e racionalmente, opera num fluxo direccionado que obedece ao sentido dos ponteiros do relógio, iniciando-se no seu lado esquerdo onde os camiões depositam os *inputs* nos armazéns de entrada, dirigindo-se para a área da produção onde se encontram as diferentes linhas de produção e próximas destas o sector da logística, chegando, por fim, ao seu lado direito onde se encontra uma área de armazenagem dos *outputs* e os camiões no sentido de transportá-los para o exterior.

A nível interno, todas as instalações e áreas de trabalho estavam claramente sinalizadas permitindo cumprir, funcional e racionalmente, as normas de segurança no trabalho que constitui uma das prioridades da empresa. Assim, os corredores entre as linhas de produção encontram-se sinalizados no chão demarcando claramente as áreas de passagem.

Quer em termos globais quer particulares, a concepção do funcionamento da unidade enquadra-se numa perspectiva de previsibilidade e controlo dos comportamentos dos seus diferentes membros, incluindo, nomeadamente, a obrigatoriedade da exibição de um cartão de identificação quer dos seus membros (nome e fotografia) quer dos seus visitantes (fornecido à entrada das instalações na portaria pelo agente de segurança).

O desenho das instalações físicas da organização concretiza quer implícita quer explicitamente a dimensão simbólica do seu organograma que pode ser ilustrado pela dimensão e mobiliário dos gabinetes dos directores bem

como pelas distintas áreas do parque de estacionamento destinadas a diferentes grupos (executivos, visitantes e colaboradores em geral).

A partir dessa observação inicial de contacto com o meio físico e funcional da empresa, decidimos, a nível de uma abordagem prévia e numa fase de levantamento das primeiras informações, considerar, no edifício da área administrativa, três tipos de *áreas físicas* com características físicas e arranjos espaciais diferentes: a um deles, denominamos de *fechado* que apresentava uma configuração de gabinete individual, cujos titulares são quadros executivos da empresa – nível de director; a um outro que denominamos de *biombos* que traduz uma área física com delimitações introduzidas com painéis que definem quer áreas de trabalho individualizadas quer áreas de trabalho colectivas; por fim, uma terceira configuração que foi denominada de espaço *aberto* que se refere a uma área física ampla, partilhada por várias pessoas, sem utilização de biombos a separar os diferentes postos de trabalho dos diferentes titulares.

#### *Técnicas de recolha de dados*

A partir da categorização inicial desses três tipos de *áreas físicas*, decidimos construir dois tipos de guiões para recolha de dados: um que visa essencialmente uma descrição pormenorizada do local físico de trabalho de cada titular a ser abordado (*guião da grelha de observação directa*, ver anexo 2) e um outro que serviu para entrevistar os diferentes participantes (*guião de entrevista semi-estruturada*, ver anexo 3).

#### *Observação directa*

O registo da observação directa dos diferentes locais de trabalho de 19 titulares, considerados nesta abordagem exploratória, efectuou-se em função de uma grelha que incluía cinco tópicos principais: 1) *descrição da área física* (dimensão, tipo de área física em função das três categorias previamente definidas, número de pessoas que ocupam essa área, número de postos de

trabalho no caso de ser partilhada); 2) *mobiliário de cada titular* (quantidade e qualidade dos móveis, sua disposição e arranjo físico, escolhido pelo titular, formato da cadeira da secretária, formato da secretária); 3) *equipamento utilizado exclusivamente* pelo titular do posto de trabalho (tipo de equipamento, quantidade e qualidade), 4) *equipamento utilizado não exclusivamente* pelo titular do posto de trabalho e 5) *decoreação* de cada posto de trabalho (introduzida pela empresa e/ou pelo titular como forma de personalização do espaço de trabalho - placas de identificação, objectos pessoais). Em termos complementares, fora obtida informação junto dos titulares dos diferentes postos de trabalho sobre a sua eventual participação no *layout*. A partir dos conteúdos registados em cada posto de trabalho observado foi elaborado um quadro resumo (ver tabela 1 mais à frente) que caracteriza o território do titulares em quatro categorias principais: território e seus conteúdos descritivos, equipamento do titular, decoreação interior e personalizações

### *Entrevistas semi-estruturadas*

Nas *entrevistas semi-estruturadas*, foram incluídos os seguintes *tópicos* de abordagem: a) *categorização sócio-organizacional* (categoria profissional, antiguidade na empresa e na função, descrição sumária da função e seu enquadramento estrutural), b) *descrição do espaço de trabalho pelo titular e sua utilização*, c) descrição pelo titular acerca dos seus *trajectos a partir do seu posto de trabalho* quer em termos *funcionais* quer por *outros motivos*, d) *locais de encontro* quer com colegas/superiores do mesmo sector quer com outros colegas/superiores de outros sectores, quer *dentro* da empresa quer no *exterior*, e) *pessoas que vêm ao espaço de trabalho do titular* quer em termos *funcionais* quer por *outros motivos*.

## Resultados da observação directa

- *A Divisão Social dos Espaços Físicos de Trabalho*

As informações recolhidas através da utilização da grelha de observação directa dos diferentes locais/postos de trabalho foram categorizadas de acordo com as quatro unidades descritivas. A *categorização descritiva* encontrada mostra *diferenciações* claras relativamente às quatro unidades consideradas, sobretudo entre a categoria de executivo e as restantes: os executivos “possuem” áreas de *setting* fechado e individualizado, com maior dimensão, com iluminação mista (natural e artificial), cadeiras de secretária com espaldar elevado, revestidas a napa ou couro, telefone digital e telemóvel, placas individuais de identificação à entrada do gabinete, móveis maioritariamente de imitação de nogueira e alguns de carvalho francês. Ao nível de *equipamento* exclusivo do titular identifica-se um conjunto padrão constituído por computador, telemóvel, telefone digital e utilização de automóvel fornecido pela empresa que distingue claramente os executivos de todos os outros grupos. No plano da *decoreação interior*, identificamos elementos padrão fornecidos pela empresa (3 quadros-padrão e uma placa em acrílico de identificação do titular do gabinete) e configurações mais personalizadas dependendo mais especificamente da iniciativa de cada titular (ver tabela 1). Os *layout* dos postos de trabalho dos executivos foram determinados por cada um dos titulares tendo em conta as suas preferências individuais.

Relativamente à *descrição física dos postos de trabalho* dos titulares pertencentes aos grupos das *chefias intermédias* e dos *técnicos* apresentam grande semelhança em vários dos seus conteúdos como a qualidade do mobiliário em laminado cinzento, a cadeira em tecido, embora neste particular haja a considerar duas chefias intermédias que dispõem de cadeiras em napa preta introduzindo, assim, alguma distinção, sendo os espaldares de dimensão média e o território partilhado à excepção de um caso em que encontra delimitado individualmente por biombos, com

iluminação artificial. Metade do grupo das chefias encontra-se numa área física com *biombos* e a outra metade numa área física *aberta*.

Ao nível do *equipamento*, ambos os grupos operam com computadores de mesa na modalidade de *workstation*, significando que a sua utilização pode ser feita de maneira partilhada pelos membros dos respectivos sectores. Uma pequena distinção refere-se à utilização do telefone que, no caso das chefias intermédias, é para utilização do titular e, no caso dos técnicos, a utilização é feita de maneira mais partilhada e não exclusiva.

No plano da *decoreção interior*, ambos os grupos introduzem personalizações nos seus postos de trabalho como pode ser observado na tabela 1.

Caberá ainda referir que, relativamente ao *layout* de cada posto de trabalho, ambos os grupos participaram na sua concepção.

O grupo dos *administrativos* encontra-se num espaço aberto, sendo um território partilhado, onde operam seis pessoas, cujas áreas individuais não excedem os três metros quadrados, sendo a qualidade do mobiliário em laminado cinzento e a cadeira da secretária em tecido com um espaldar de altura média, com iluminação artificial. As suas secretárias apresentam grandes dimensões por razões tecnológicas como PC, impressora, enquadrando-se numa utilização de *workstation* do seu sector.

No plano da *decoreção interior*, observam-se também personalizações diversas como se pode ver na tabela 1. À semelhança dos dois grupos anteriores, os titulares participaram no *layout* do seu posto de trabalho.



Tabela 1 – Descrição do território dos postos de trabalho por categorias

<i>Directores</i>	<i>Chefias Intermédias / Técnicos</i>	<i>Administrativos</i>
Território e seus conteúdos descritivos	Território e seus conteúdos descritivos	Território e seus conteúdos descritivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>fechado</i></li> <li>• delimitado por 4 paredes,</li> <li>• único ocupante</li> <li>• área de 9 m2 e superior</li> <li>• qualidade de mobiliário superior</li> <li>• cadeira de secretária com espaldar elevado em napa , couro</li> <li>• secretária grande formato L redondo</li> <li>• conjunto mesa de reunião com 4 cadeiras</li> </ul> <p><i>Equipamento do titular</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC individual</li> <li>• Telemóvel</li> <li>• Telefone digital</li> <li>• Automóvel da empresa</li> </ul> <p><i>Decoração interior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 quadros-padrão da empresa</li> <li>• placa de identificação em acrílico da empresa</li> </ul> <p><i>Personalizações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• miniaturas de automóveis</li> <li>• pequeno relógio decorativo</li> <li>• fotografias artísticas</li> <li>• caixas decorativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aberto ou biombos</li> <li>• Partilhado</li> <li>• 3 a 5 pessoas</li> <li>• Área entre 3 a 5 m2</li> <li>• Qualidade do mobiliário em laminado cinzento</li> <li>• Cadeira da secretária com espaldar médio em tecido</li> <li>• Secretária formato rectangular</li> </ul> <p><i>Equipamento do titular</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC em rede individual ou partilhado</li> <li>• Telefone “normal” individual ou partilhado</li> </ul> <p><i>Decoração interior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasos com plantas</li> </ul> <p><i>Personalizações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotos de familiares</li> <li>• Serigrafia</li> <li>• Postal humorístico</li> <li>• Calendário</li> <li>• Placa acrílica com nome do titular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aberto</li> <li>• Partilhado</li> <li>• 6 pessoas</li> <li>• Área individual de trabalho 3 m2</li> <li>• Secretária grande em L redondo de equipamento informático em <i>workstation</i></li> <li>• Mobiliário em laminado cinzento</li> <li>• Cadeira da secretária em tecido, espaldar médio</li> </ul> <p><i>Equipamento do titular</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamento informático em rede – <i>workstation</i></li> <li>• Telefone “normal”</li> </ul> <p><i>Decoração interior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vasos com plantas</li> </ul> <p><i>Personalizações</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porta-lápis em acrílico</li> <li>• Peça de <i>souvenir</i></li> <li>• Base de secretária</li> <li>• Foto</li> <li>• Peluche pequeno</li> <li>• Estatueta decorativa</li> </ul>

## *Das entrevistas semi-directivas*

Relativamente aos *trajectos a partir do posto de trabalho do titular* e pela categorização descritiva dos dados obtidos, com base em análises de matrizes (ver anexos 5, 6 7, 8 e 9), identificam-se distinções entre a categoria dos directores e as restantes categorias profissionais. Os *directores*, por *motivos funcionais*, realizam trajectos que se caracterizam por serem não lineares, muito frequentes e para fora do seu departamento (ver tabela 2). Por sua vez, as *chefias intermédias* inquiridas referem que os trajectos por *motivos funcionais*, são, essencialmente, lineares, frequentes e para fora do seu sector (ver tabela 2), enquanto os trajectos dos *técnicos* e dos *administrativos* se caracterizam por serem lineares, pouco frequentes e, geralmente, de posto de trabalho para posto de trabalho dentro do mesmo sector, com algumas excepções no que respeita aos administrativos da área dos recursos humanos que poderão, em determinadas circunstâncias, dirigirem-se a outros sectores (ver tabela2).

Por *outros motivos*, os *directores* apenas referem que esses trajectos ocorrem, essencialmente, quando saem para almoçar (apenas dois directores referem sair para se dirigirem à máquina do café do seu sector e um destes à cantina nas pausas), enquanto as *restantes categorias* de membros inquiridas mencionam que se deslocam, por esses mesmos motivos, nas pausas, a vários locais como à máquina do café do seu sector, à cantina para o café matinal, às áreas de fumadores, a outros postos de trabalho devido a afinidades interpessoais e, na pausa do almoço, para o exterior da empresa (ver tabela 3).

Tabela 2 – Trajectos a partir do posto de trabalho do titular motivos funcionais

<b>Directores</b>	<b>Chefias intermédias</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Administrativos</b>
Não lineares	Lineares	Lineares	Lineares
Muito frequentes	Frequentes	Pouco frequentes	Pouco frequentes
Fora do departamento	Fora do departamento	Posto trabalho para posto trabalho	Fora do departamento

Tabela 3 - Trajectos a partir do posto de trabalho do titular outros motivos

<b>Directores</b>	<b>Chefias intermédias</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Administrativos</b>
Fora da empresa – almoço	Máquina café do sector	Máquina café do sector	Recepção – pausa café
DIRI – pausas cantina ou máquina café do sector	Cantina pequeno almoço	Colegas do mesmo sector	Área de fumadores à entrada do edifício administrativo ou traseiras da fábrica
DIRC – máquina café do sector	Área de fumadores à entrada edifício administrativo	Área de fumadores traseiras da fábrica	Fora da empresa – almoço
	Paragens diversas nos percursos	Cantina – pausa manhã	
	Sector de protótipos	Deptº manufactura	
	Fora da empresa – almoço		

Das informações recolhidas dos inquiridos e através de análises de matrizes (ver anexo 6), identificam-se vários *locais de encontro* que os membros da organização frequentam *diferenciada e regularmente* (ver tabela 4):

- Sala de reuniões (encontros matinais diários cujos participantes são os directores e várias chefias intermédias com a categoria de chefe de serviços)
- Nos postos de trabalho quer dos pares quer dos não pares
- Na cantina durante a pausa matinal para o café (área social informal)
- Nos locais das máquinas dos cafés dos diferentes sectores
- Nas áreas dos fumadores (à entrada do edifício administrativo ou nas traseiras da fábrica)
- Em locais exteriores à empresa, durante a pausa para o almoço (com particular relevância para o grupo dos directores que almoçam todos num restaurante exterior em mesa reservada para o efeito).

Tabela 4 – Locais de encontro

<b>Directores</b>	<b>Chefias intermédias</b>	<b>Técnicos</b>	<b>Administrativos</b>
Sala reuniões manhãs	Sala reuniões manhãs	Posto trabalho seus pares	Recepção café
Próprio gabinete	Posto trabalho seus pares	Cantina café matinal	Área de fumadores à entrada do edifício administrativo ou traseiras da fábrica
Gabinete outros DIR	Cantina café matinal	Área fumadores traseiras da fábrica	Fora da empresa: almoço
Fora da empresa: almoço	Máquina café sector	Fora da empresa: almoço	
	Fora da empresa: almoço		

Por fim, da análise de matrizes obtidas a partir das entrevistas relativamente ao tópico acerca dos *membros que vêm ao posto de trabalho do titular*, sobretudo quando se relaciona com *outros motivos* que não os de natureza funcional, revela, no grupo dos *directores*, deslocações que não tinham sido referenciadas quando inquiridos no tópico sobre os trajectos a

partir do seu posto de trabalho (ver tabela 5), tendo apenas sido mencionado o trajecto, na pausa do almoço, para o restaurante no exterior. Os dados obtidos indicam claramente a existência dessas deslocações e, conseqüentemente, encontros interpessoais, evidenciando algumas referências recíprocas (ver tabela 4, por exemplo, escolha recíproca entre DIMA e DIRC).

Por sua vez, os restantes membros inquiridos das várias categorias profissionais também recebem visitas, por *outros motivos*, de pares e, nalguns casos, de superiores hierárquicos quer do seu sector quer de outros sectores. Nalguns casos também se verificam referências recíprocas, traduzindo afinidades interpessoais.

Tabela 5 – Membros que vêm ao posto de trabalho do titular – *grupo dos directores*

**OUTROS MOTIVOS**

	DIMA	DIRQ	DIRI	DIRE	DIMB	DIRC
<i>Do mesmo sector</i>	Pares da Qualidade	Colaboradores	Colaboradores	Colaboradores	DIMA Chefes Produção Encarregados	
<i>De outros sectores</i>	Pares de RH DIRC	Pares da Produção	Pares	Dir. Fábrica Pares	Supervisores Pares	DIRQ DIMA Par de RH

## *Análise documental*

Dos documentos oficiais da empresa iremos apenas realçar alguns elementos extraídos da *análise documental* do *Manual de Acolhimento* dos novos empregados. O *discurso* que caracteriza esse manual sublinha essencialmente *valores* como:

- a *qualidade* (nos gabinetes de todos os directores está afixado na parede um quadro onde é exibida a política de qualidade da empresa que enumera quatro princípios *Fazer do cliente o nosso foco principal, Conceber e fabricar um produto que preencha totalmente as necessidades dos nossos clientes, Eliminar desperdícios e fabricar o nosso produto ao mais baixo preço, e Fazer com que cada pessoa compreenda bem qual o seu papel na equipa de trabalho ao fabricar um produto de óptima qualidade*)
- a *segurança* (o princípio número 13 do Manual refere: *O comportamento de cada um, nas áreas de Higiene, Segurança e Ambiente é um dos principais factores de avaliação de desempenho, podendo em caso de violação grave às normas e regulamentos estabelecidos, dar origem a processo disciplinar com intenção de despedimento*)
- a *limpeza* (por exemplo, o princípio 28.1 relacionado com a utilização das casas de banho refere: *As casas de banho são periodicamente limpas, de modo a que se encontrem permanentemente nas melhores condições de higiene. Colabore, observando os seguintes procedimentos: Não utilize as papeleiras como cinzeiros. Não use o papel higiénico para limpar as mãos. Não coloque objectos nas sanitas, que as possam entupir*")
- a *lealdade* e a *ética* (o princípio 5 do Manual refere que a [empresa] *está comprometida com os mais altos padrões de ética e de boa conduta empresarial. Isto abrange as relações com os seus clientes, os seus fornecedores, os seus*

*accionistas e os seus concorrentes, com as comunidades em que operámos e com todos os colaboradores em todos os níveis da organização. Esses compromissos e as responsabilidades que acarretam, encontram-se expressos no CÓDIGO DE ÉTICA. Após a admissão, ser-lhe-á entregue um exemplar por forma a que conheça completamente quais são as suas obrigações para a [empresa] bem como as garantias de protecção e apoio de que goza, por ser colaborador/a desta empresa.)*

Além disso, caracteriza-se por uma linha de pensamento *funcionalista* onde se realça

- a *adaptabilidade* do novo empregado aos valores defendidos pela empresa (por exemplo o princípio 9 refere, nomeadamente, a *Flexibilidade, ou seja, receptividade à prestação de trabalho segundo horários definidos em termos médios, a Polivalência, ou seja, capacidade para desempenhar funções afins ou com ligação funcional àquelas que se compreendam na categoria atribuída, Disponibilidade para efectuar trabalho suplementar, Trabalho em equipa, Adaptabilidade à cultura da empresa*), pormenorizando quase todos os *procedimentos-padrão* e *normas* a serem seguidas nas situações mais diversas, desde a utilização obrigatória do cartão de identificação, à marcação do ponto, às pausas, até ao acesso às diferentes áreas de fumo que, no conjunto totalizam trinta e uma, baseando-se em *princípios racionalistas*, de *controlo* e de *previsibilidade* dos comportamentos dos seus membros.

O manual fornece indicações sobre o *controlo [social]* que, explicitamente, é exercido sobre o comportamento do novo colaborador. Enquadrado também nos princípios e na filosofia da empresa, não é permitida a utilização de títulos académicos ou profissionais nas relações interpessoais,

apenas sendo utilizado o nome do membro da empresa que, obrigatoriamente, deverá ser exibido num crachá ao peito com uma fotografia de tipo passe. Da mesma maneira prescreve, através de normas, como devem ser utilizados os espaços-tempo dentro da organização (por exemplo, as áreas para fumadores, o acesso ao parque de estacionamento que se encontra dividido entre lugares dos executivos, dos visitantes e dos restantes colaboradores).

Essencialmente, foram identificadas, a partir da análise documental, as normas de utilização dos espaços-tempo (quer dizer, as regras formais que definem a utilização social do espaço organizacional) e as que regiam a possibilidade ou não do membro da organização gerir autonomamente o seu espaço físico de trabalho, nomeadamente quanto à possibilidade de poder personalizá-lo. Estas definições da utilização social do espaço organizacional formal que, de alguma maneira, limitam a autonomia / controlo dos membros quanto à maneira como pode ser feita a sua utilização, obtidas da análise documental permitirá, após o cruzamento com a informação obtida a partir dos dados das entrevistas relacionados com a identificação dos locais de encontro e dos trajectos, identificar os espaços-tempo socialmente construídos, não previstos pela organização.

### 1.1.2 Discussão do caso 1

Os dados obtidos através da observação directa, relacionados com a *utilização social do espaço físico na organização*, corroboram os resultados obtidos nos estudos desenvolvidos por Konar e seus colaboradores (1982) sobre a *demarcação estatutária* nos escritórios que realçavam a importância de cada um dos *quatro tipos de características ambientais* identificadas (*natureza do mobiliário, quantidade de espaço, capacidade de personalização e capacidade de controlar o acesso dos outros*) na discriminação entre a população chefia de estatuto elevado e a população não chefia. Os nossos dados da observação directa também mostram concordância com o estudo de Peponis (1985) realizado em seis fábricas localizadas na Inglaterra e na Grécia sugerindo que os *layouts* das fábricas desempenham *funções sociais* que se sobrepõem ou coexistem com os *layouts* puramente técnicos. No nosso estudo, o desenho dos gabinetes dos directores obedece não apenas aos



aspectos puramente técnicos, incluindo também diferenciações sociais. Por sua vez, os nossos dados também indiciam uma associação face aos que foram encontrados por Sundstrom (1986) que inclui vários trabalhos que sugerem que o espaço de trabalho pode ser interpretado numa dimensão *simbólica* em termos de *auto-identidade* e de *estatuto* e por alguns dados obtidos por Fischer (1989) relativamente à *personalização* do espaço de trabalho, da *identidade* quer *individual* quer de *grupo* e da dimensão *simbólica do poder*. Por fim, poderemos, de alguma maneira dizer, que as personalizações dos espaços de trabalho e dos seus desenhos e configurações que encontramos também se poderão associar aos resultados obtidos por Gorawara (1994) que identificou uma relação entre a *satisfação global* dos empregados e os *atributos físicos dos meios físicos* ao acrescentar que esses atributos são mediados pela necessidade de consistência entre *estatuto / papel / meio físico*. Deste modo, os dados da literatura acabados de referir são reforçados pelas evidências dos dados descritivos da nossa observação directa, conforme pode ser verificado através de uma análise comparativa na *tabela 1* anteriormente apresentada. A partir desse conjunto de dados, a sustentação de que a *utilização do espaço nas organizações não é neutra, nem obedece a parâmetros exclusivamente técnicos e objectivos* como, muitas vezes, os discursos do *desenho organizacional* nos tenta persuadir, acaba por se confirmar. Embora, sobretudo nas áreas da produção, sejam considerados alguns constrangimentos pela tecnologia utilizada, as escolhas e as configurações dos diferentes espaços de trabalho são emergentes e variam de organização para organização, dependendo, em grande medida, das negociações que são estabelecidas entre os diferentes membros e em função do *peso relativo do seu estatuto organizacional*, o que nos leva a incluir *comportamentos estratégicos*.

Os dados da *análise de matrizes das entrevistas semi-directivas* corroboram algumas evidências referidas por Fischer (1989) no que concerne à questão das *deslocações funcionais*. Assim, por exemplo, os trajectos realizados pelos *executivos* por *motivos funcionais* caracterizam-se por serem não-lineares, muito frequentes e para fora do seu departamento, ao contrário do que acontece com as restantes categorias inquiridas. Por sua vez, relativamente aos trajectos realizados por *outros motivos* pelos membros da

organização, praticamente a unanimidade dos executivos não indicam deslocções, muito embora nas restantes categorias sejam referidas várias deslocções por motivos que não se encontram relacionadas com a realização de tarefas, embora essas deslocções se realizem “a coberto” daquelas razões como a ida à máquina de fotocópias ou *outros motivos*, como já tinham sido identificadas no estudo de caso de Fischer (1989) quando refere algumas *deslocações de operárias*, utilizadas como *estratégias* no sentido de *ultrapassar os constrangimentos de mobilidade espacial dentro da organização*, enquanto *jogos de poder*. No entanto, confrontando os conteúdos identificados relativamente ao tópico *trajectos realizados a partir do posto de trabalho do titular* com o tópico *quem vem ao posto de trabalho do titular*, verificamos que, na categoria dos executivos, também são realizados trajectos por *outros motivos*, uma vez que os inquiridos referem que alguns dos seus pares vêm ao seu posto de trabalho por essas razões. A partir desses dados é plausível poder afirmar-se que, praticamente, *todos* os membros da organização realizam trajectos por *outros motivos*, podendo significar que esses mesmos trajectos farão parte de *locais de encontro emergentes*, quer dizer *espaços-tempo* que, progressivamente, poderão originar afinidades interpessoais, ou seja, poderem configurar *comportamentos de natureza estratégica*. Por fim, os *locais de encontro* identificados parecem enquadrar-se numa perspectiva já avançada por Sundstrom (1986). Este autor, após referenciar as escassas referências citadas nesta temática (Markus, 1970; Mehrabian, 1976), sugere que os *locais de encontro* preenchem, idealmente, três características: 1) fácil acessibilidade física a partir dos postos de trabalho (proximidade física), 2) ser um local confortável para a conversação e 3) ser parte integrante das rotinas diárias das pessoas. Esses locais, acrescenta Sundstrom (1986: 270) “pode levar à emergência de locais de encontro”. No nosso trabalho exploratório, os conteúdos identificados tendem a realçar essa sugestão de *locais de encontro emergentes* que se verificam existir quer *dentro* quer *fora* da organização. Sobretudo, particularmente indicador são os locais referenciados pelos inquiridos a quando da *pausa do almoço*. O grupo dos executivos elegeu uma *mesa reservada* num *restaurante* situado no *exterior* da organização, *local de encontro* emergente de *influência normativa* uma vez que a totalidade dos executivos se dirigem para esse local na pausa do almoço, cujo acesso se

baseia no *estatuto* de *director*. Relativamente às *restantes categorias* inquiridas, *almoçar fora* da empresa constitui também uma *rotina diária* porque “*estamos mais à vontade para falarmos de determinados assuntos*”. Neste último caso, os grupos são mais restritos. O que vai de encontro a uma das características ideais dos locais de encontro referenciada por Sundstrom “*ser um local confortável para a conversação*”, mas que também poderá ser devido a *razões de natureza estratégica* dos actores

### *Implicações para a investigação*

Os locais de encontro emergentes que identificamos neste estudo de caso, amplia a ideia sugerida por Sundstrom (1986) de que os locais de encontro se restrinjam aos limites físicos da organização. Ao identificarmos locais de encontro dentro e fora da organização frequentados pelos seus membros leva-nos a sugerir uma noção nova que poderemos denominar de *Espaço-Tempo Psicossociológico* (ETP) que tenderá a incluir, ao mesmo tempo, duas *dimensões* principais: a *física* e a *social*. A sua dimensão *física*, refere-se à utilização de uma área mais ou menos delimitada, cuja demarcação é, muitas vezes, concretizada através de *marcadores* (por exemplo, a presença explícita de placas de identificação individual e/ ou de serviço comunicando quem são os membros ocupantes), definindo um *lugar* que os seus *participantes* regulares passam a sentir como seus *legítimos* proprietários e que, quando “*invadidos*”, sentem isso como uma *intrusão*. Esses espaços físicos são *socialmente construídos* pelos seus participantes *dentro e/ou fora* da organização (por exemplo, uma mesa da cantina ou uma mesa de um restaurante fora da empresa que, regularmente, é frequentada e reservada para determinados membros quando vão almoçar). A sua dimensão *social*, refere-se à sua *demografia relacional* (quem são os *participantes*, o seu *estatuto*, os seus *papéis*, as *normas* utilizadas) que pressupõe uma *delimitação social*, cujas *fronteiras* poderão não ser claramente visíveis para as pessoas que não pertencem a esse ETP. Os *mecanismos de controlo de acesso* ao ETP utilizados podem ser de natureza *física* (por exemplo, porta de acesso) ou

de natureza *social* (por exemplo, a posse de um determinado estatuto, dominar determinados conteúdos / conhecimentos, a utilização de determinadas normas). Ao nível da dimensão física, em termos *topológicos*, também se incluem os *trajectos* realizados pelos seus participantes, quer por *motivos funcionais* ou a coberto destes quer por *outros motivos*, em direcção a determinados *locais de encontro* caracterizados no *espaço* e no *tempo* onde se processam determinados *conteúdos de interacção*. No entanto, a nossa perspectiva ultrapassa a noção de território considerado exclusivamente em termos físicos porque o *tempo do encontro* pode revelar-se como mais *estrategicamente* adequado para determinados participantes, podendo ocupar o mesmo espaço físico que é utilizado por um outro grupo de participantes, embora em momentos diferentes. O *espaço físico* quando *associado* à escolha estratégica do *tempo* do encontro ultrapassa a noção de espaço físico baseada na exclusividade da utilização desse mesmo espaço. A adjectivação de *emergente* significa que esse *espaço-tempo psicossociológico* é *construído socialmente* a partir das *interacções* entre os seus *participantes*.

No entanto, caberá ainda realçar que esses *espaços-tempo psicossociológicos* emergentes se associam a uma *componente estratégica*. Significa dizer que a sua emergência ocorre no contexto de uma organização onde os seus participantes procuram de alguma maneira concretizar vários objectivos que, isoladamente, não conseguiriam alcançar. Significa também dizer que, numa *perspectiva política*, a construção social dos ETPs se insere em *jogos organizacionais* pelas *disputas do poder* na organização. Por sua vez, os participantes dos ETPs precisam também de *trocar informação* utilizando determinados *canais de comunicação*, o que pressupõe a possibilidade de definir quer as *modalidades do seu acesso* (por exemplo, preservando determinada privacidade) quer os conteúdos abordados.

Este conjunto de pressupostos, resultantes da consideração da literatura existente e dos indícios exploratórios do nosso estudo constituirá a futura investigação a ser desenvolvida, procurando validar o conceito de *Espaço-Tempo Psicossociológico* nas organizações em *termos estratégicos*, nomeadamente num contexto diferente daquele em que se baseou a nossa primeira abordagem.

## 2. Caso 2

### 2.1 Descrição

#### Caracterização da actividade da empresa

A organização portuguesa onde realizamos o nosso estudo é uma realidade com cerca de um pouco mais de quatro anos de existência, sendo uma subsidiária de um grande grupo internacional de *Sistemas Informáticos* que, por sua vez, é um dos maiores fornecedores mundiais de software de Gestão e Serviços Profissionais com sede em Estocolmo e a operar em trinta países com uma experiência de cerca de vinte e cinco anos na actividade das *Tecnologias de Informação*.

A missão da empresa é proporcionar aos seus clientes elevados níveis de rentabilidade e competitividade, fornecendo produtos e serviços na área das *Tecnologias de Informação*. Os seus produtos incluem software exclusivo de empresa, integrado e configurado para áreas comercial / distribuição, administrativa / financeira e recursos humanos; prestando ainda serviços de formação e de suporte para a implementação e arranque dos sistemas.

A organização, em Portugal, atingiu em 1998 um volume de negócios de 1,7 milhões de contos, traduzindo em crescimento de 87%. Encontra-se localizada geograficamente na região norte de Portugal, tendo também escritórios em Lisboa. No primeiro semestre do ano seguinte apresenta um crescimento nos resultados na ordem dos 82% (1,12 milhões de contos). A organização portuguesa, no seu conjunto, conta com um efectivo de 163 colaboradores (104 na Unidade Norte e 59 na Unidade Sul). Vários colaboradores do quadro dirigente que integram a organização portuguesa transitaram de uma organização portuguesa anterior.

## Acesso

O contacto inicial foi estabelecido com o Director da Zona Norte a quem apresentei resumidamente os objectivos gerais: *a utilização social dos espaços organizacionais e suas configurações contextuais – como as pessoas utilizam socialmente os espaços físicos no dia-a-dia*, tendo sido informado de que poderia ter acesso aos resultados finais do estudo. Em termos de esclarecimento também lhe foi comunicado que os resultados poderiam ser acedidos de acordo com as normas éticas e deontológicas das publicações científicas, não havendo lugar a identificações de pessoas, nem de áreas funcionais que seriam codificadas para tratamento de conteúdos.

Foi manifesta a abertura para a colaboração, informando-me que iria contactar o Director-Geral e que, provavelmente, os trabalhos poderiam ser realizados até porque disse *“esta é uma empresa aberta aos novos conhecimentos”*.

## Estrutura Organizacional

O órgão máximo, derivado do facto da subsidiária portuguesa ser uma sociedade anónima, é a assembleia-geral de accionistas, sendo o seu accionista maioritário a Grupo Consultoria e Participações AS que detém 99% das acções que, por sua vez, é detido maioritariamente (75%) pela empresa-mãe, com sede em Estocolmo.

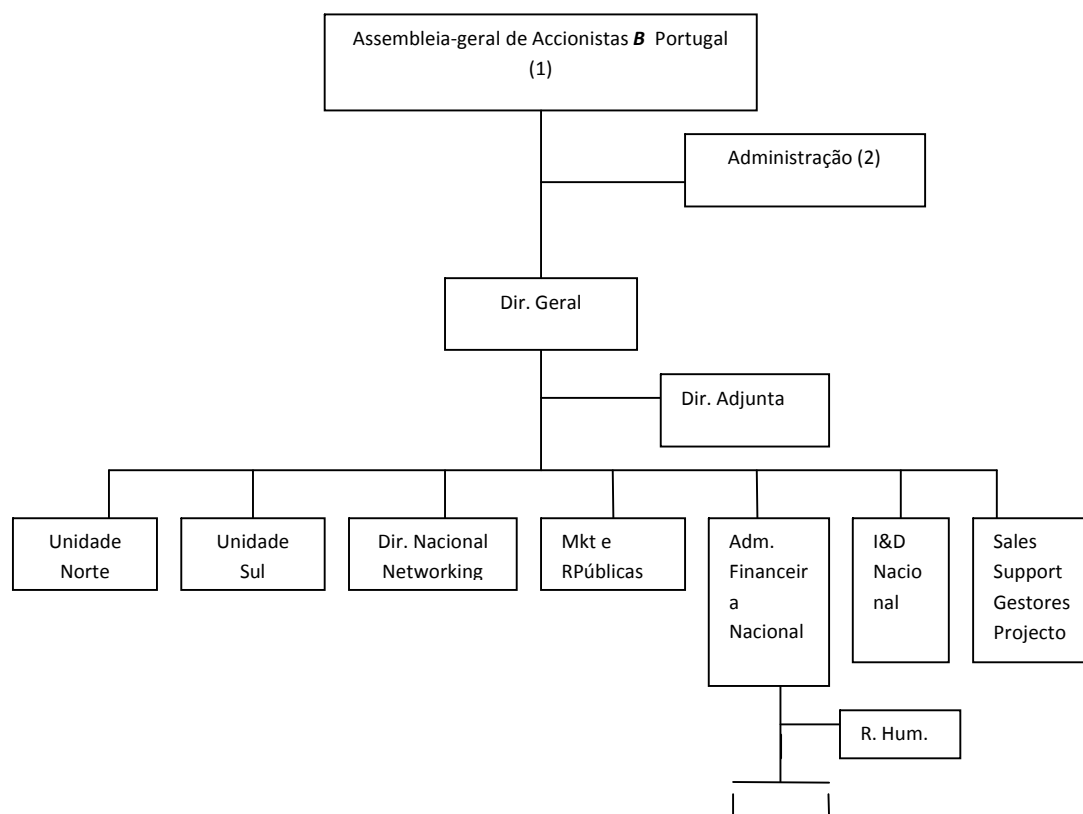
À Assembleia-geral compete nomear a Administração da subsidiária portuguesa. A Administração é responsável pela estratégia local, de acordo com os princípios e estratégia da empresa mãe, bem como por verificar a sua correcta aplicação pelo Director Geral por si nomeado.

Ao Director Geral compete a gestão global e executiva da empresa de maneira a atingir os objectivos traçados pela Administração, contando com o apoio de um conjunto de Directores Adjuntos, Directores de Unidade e de Departamentos, bem como Assessores, consultores e de outro *staff* de apoio.

Os níveis intermédios de chefia não estão previamente definidos, estão implícitos.

A organização portuguesa possui um conjunto total de colaboradores de 163, estando 104 afectos ao *Escritório do Porto* e 59 ao *Escritório de Lisboa* (dados de 2000).

Figura 1.3 – Organograma da MACRO-ESTRUTURA



(1) Sociedade Accionista maioritária da Empresa (99% das acções, sendo 75% destas detidas pela empresa-mãe com sede em Estocolmo.

(2) Administração portuguesa, responsável pela estratégia local de acordo com os princípios e estratégias da empresa-mãe e pela verificação da sua correcta aplicação pelo Director Geral.

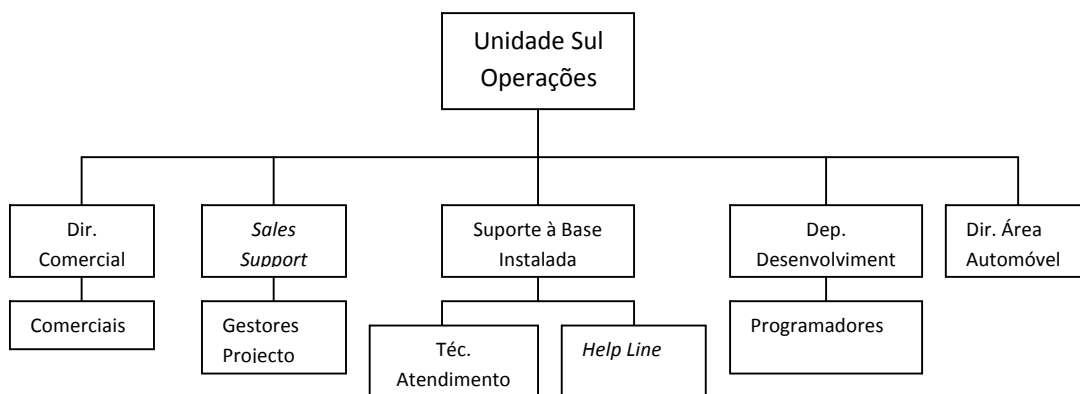
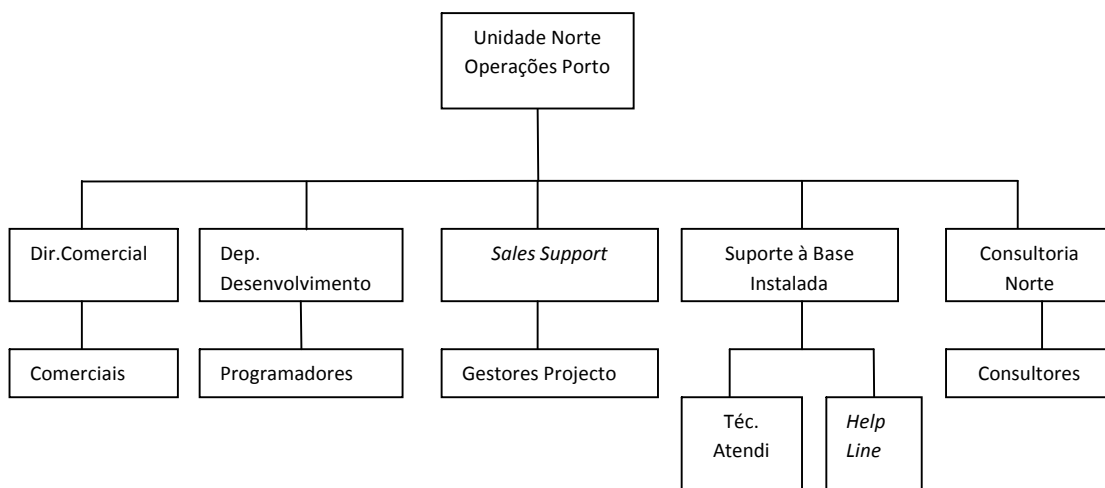


Figura 1.4 UNIDADES OPERACIONAIS – NORTE E SUL



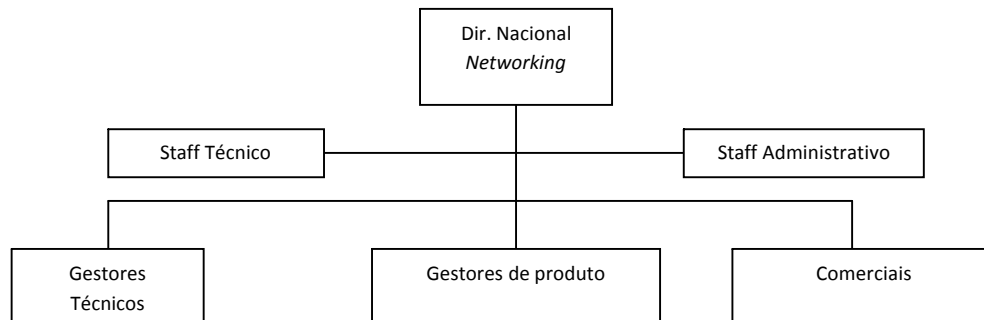


Figura 1.5 Organograma DIRECÇÃO NETWORKING

Plano de trabalhos a ser realizado nas etapas seguintes:

- Conhecimento dos meios físicos: observação directa dos dois pisos;
- A amostra dos entrevistados (foi utilizada a técnica da *bola de neve* – após primeira pessoa entrevistada, entrevistar outro a seguir citado pelo seu antecedente – rede – em cada departamento).
- Entrevistas – com duração de cerca de uma hora, em sala, sem interrupções.

#### O Reconhecimento das instalações físicas

A *observação directa* das principais características dos elementos físicos (postos de trabalho, sua proximidade, localização, configuração) foi realizada fora do horário de trabalho, sem a presença da generalidade dos membros da empresa para não perturbar o desempenho da actividade quotidiana dos seus membros.

Dados: o que observamos

Instalações físicas (disposição dos meios físicos)

A organização ocupa dois pisos que se encontram divididos a meio (esquerdo e direito) por *hall* de acesso. Ao nível do terceiro piso (ver figura 1.6 mais à frente) encontram-se essencialmente vários departamentos técnicos, na sua maior parte de produção de *software* (*programadores*), embora ainda se inclua um departamento de *hardware* (denominado de *networking*) e a área administrativa e financeira e, nesta última, uma técnica de recursos humanos. Basicamente, a configuração física padrão obedece ao seguinte formato: os directores dispõem de um gabinete separado dos seus colaboradores através de divisórias envidraçadas que, por sua vez, se encontram a trabalhar em *espaço aberto*. Excepção, neste piso, para o *departamento Java* em que o director e os seus colaboradores (*programadores*) operam em *espaço aberto*, configurado com base na utilização de biombos / painéis. Neste piso, há três salas onde operam técnicos (*programadores*) em *espaço aberto* (por ex., necessidade de desenvolver um projecto em conjunto). Neste piso existe uma sala para as pessoas se encontrarem, por exemplo, numa pausa que denominam de *fumódromo* (sala de convívio). Existe uma sala de formação onde ocorrem cursos predominantemente para os colaboradores internos, embora também possam ocorrer alguns para formandos externos (por exemplo, de empresas clientes). Em suma, podemos concluir que a orientação da configuração dos espaços tende, essencialmente no caso dos directores, para o *padrão do gabinete individual* com divisórias envidraçadas e, no caso, dos restantes membros a configuração de *espaço aberto*, podendo incluir ou não, nalguns casos, *espaços delimitados por painéis* ou através da disposição

de um conjunto de armários. Quer dizer, de alguma maneira, que todos se vêem uns aos outros, sem qualquer privacidade em termos de visibilidade, ao nível do compartimento em que cada grupo se encontra inserido.

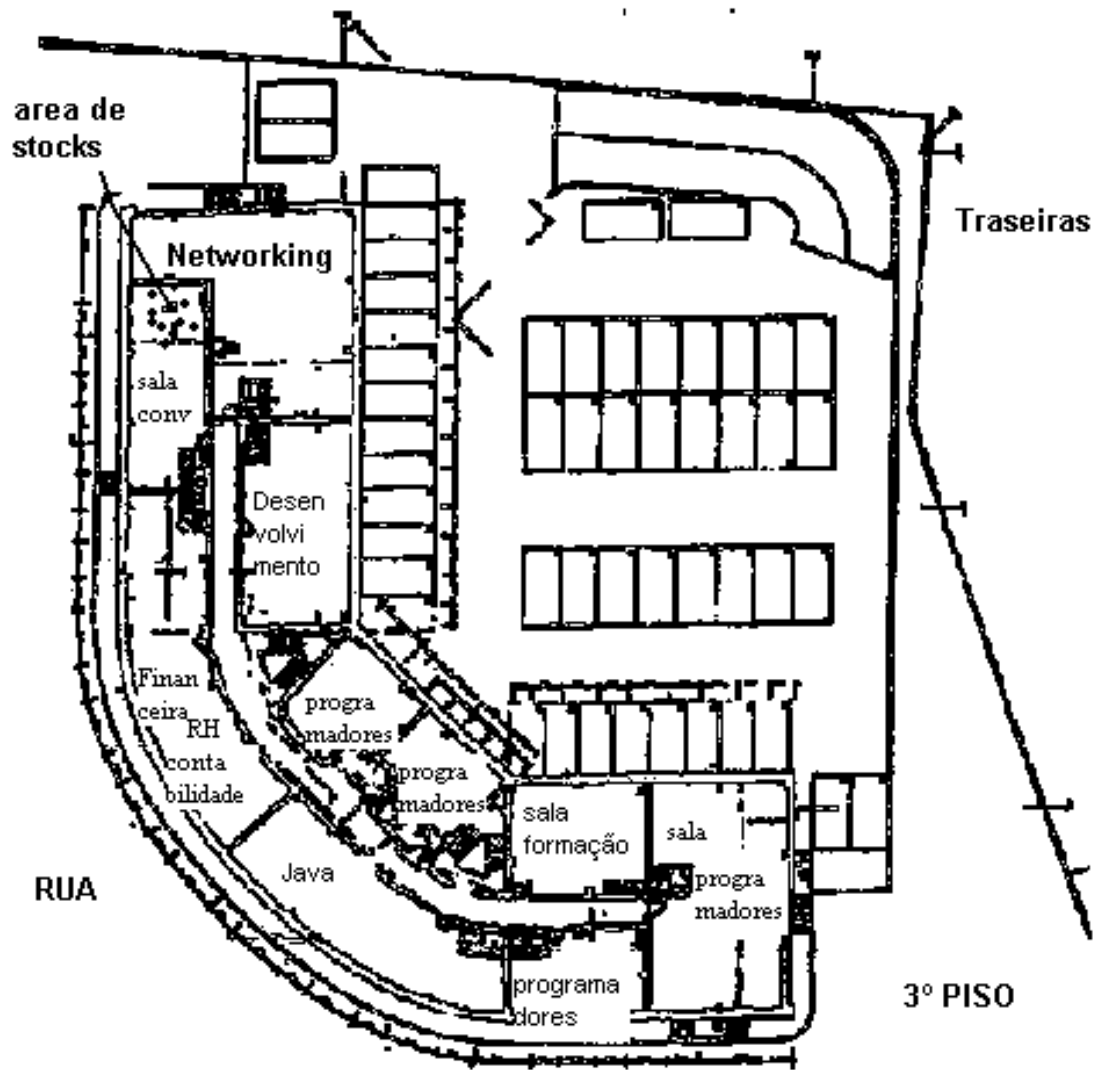


Figura 1.6 – Planta do 3º Piso

Ao nível do quarto piso (ver figura 1.7, mais à frente), verificamos a tendência padrão observada no terceiro piso, com excepção nos casos do Director-geral e do Director de Unidade cujos gabinetes são *fechados*, quer dizer delimitados por quatro paredes, aumentando assim o grau de privacidade dos seus titulares. No caso específico do gabinete do Director-geral, a sua dimensão e o seu mobiliário (por exemplo, uma mesa de reunião ampla com seis cadeiras em couro, uma secretária de grande dimensão com uma cadeira de espaldar elevado em couro) bem como cinco quadros originais de arte (*serigrafias*) realçam claramente o estatuto do seu titular. A população que ocupa este piso é predominantemente comercial (d direcção comercial, direcção de consultoria pós-venda, *Sales support*, relações públicas e marketing). É também neste piso que está incluída uma sala polivalente (reuniões, auditório, sala de demonstrações) e uma máquina de café num pequeno *hall* (onde se pode fumar) onde, de acordo com alguns dos entrevistados, se realizam os negócios. Poderíamos dizer que é *a praça do comércio*. Os directores que se encontram neste piso são os mais antigos e é também neste piso que se situa o gabinete da administradora (filha do fundador da empresa).

4º PISO

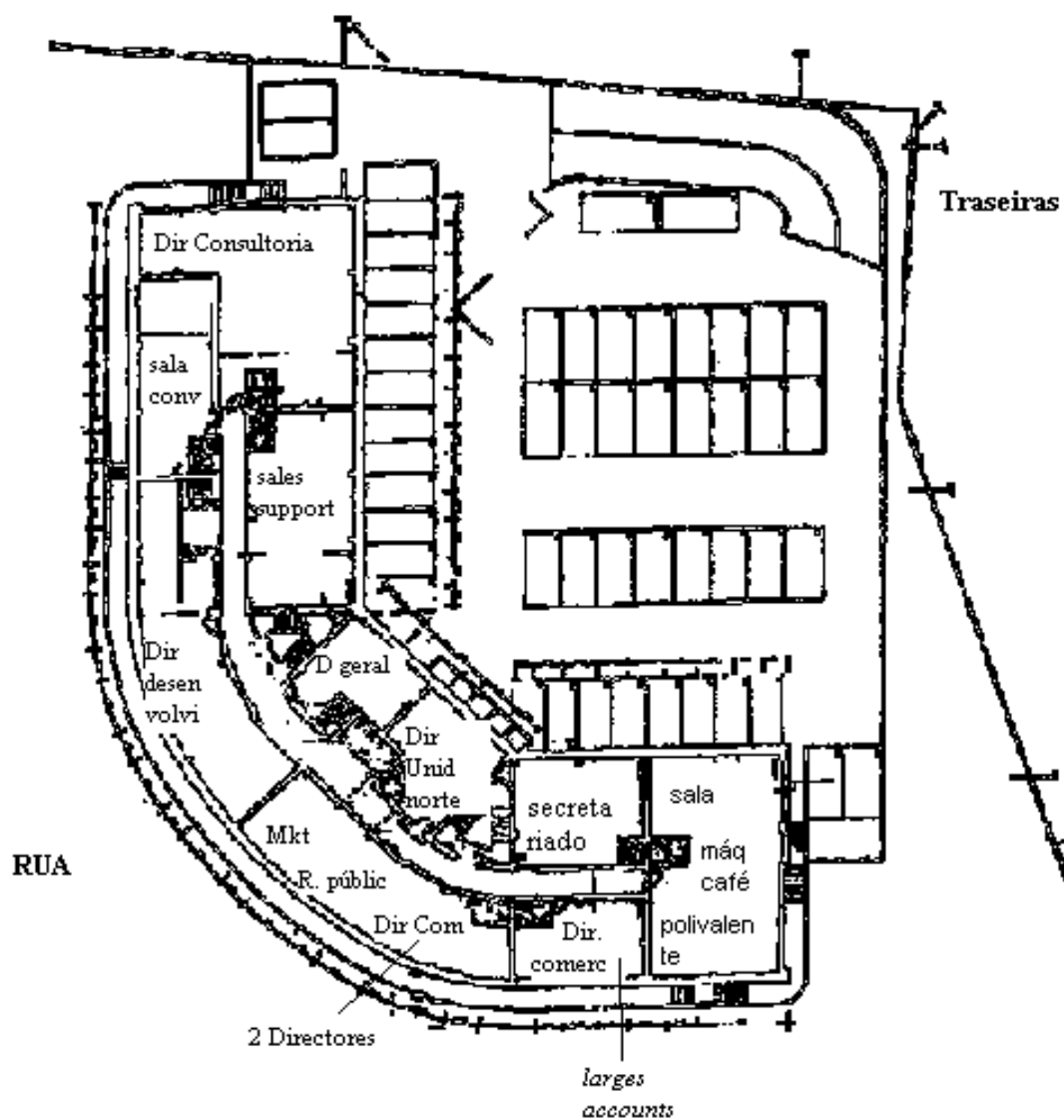


Figura 1.7 – Planta 4º Piso

Em suma, há uma configuração relativamente diferenciada em termos de *geografia do espaço físico organizacional*, constituída por dois géneros de população (no caso do terceiro piso, essencialmente *técnicos*, no caso do quarto piso, essencialmente *executivos de topo e comerciais* o que pode pressupor dois tipos de poder, um, no caso dos executivos de topo e dos comerciais, mais centrado nas relações com o exterior - relações com a empresa-mãe e os clientes - e, um outro, no caso dos técnicos, mais centrado na perícia ou domínio do saber fazer (tecnológico). Apenas nas apresentações de produtos ou serviços a clientes é que existe uma equipa mista constituída pelo comercial e pelo técnico.

*Mobilidade espacial e cartão de acesso*: a cada membro é fornecido um cartão personalizado que permite o acesso às áreas do *escritório do Porto* para as quais obteve autorização. Esse cartão é pessoal e intransmissível e será devolvido quando o colaborador cessa a sua actividade na organização. Geralmente, é permitido o acesso de todos os colaboradores a todas as partes do escritório, excepto ao *centro informático* ao qual o acesso é restrito.

*Áreas de utilização comum* (Unidade Norte): Salas de Demo / Reuniões (duas salas no quarto piso destinadas a *demonstrações e reuniões* com clientes; *norma*: a marcação das salas deve ser efectuada previamente (agendas do *notes*) para que a responsável local faça a sua preparação (logótipo do cliente, café, água, etc.). Nestas salas são realizadas *apresentações / demonstrações de produtos* que podem ter a duração entre três horas a um dia inteiro. Neste caso, os *participantes da empresa* são o comercial ligado ao cliente e um colaborador do *Sales Support* responsável pela demonstração do produto e o cliente. Também pode ser utilizada para *formação interna* como *auditório* ao início da manhã ou ao fim de tarde com períodos de duração que variam entre hora e meia a duas horas todas as semanas com *formadores internos* ligados a cada tipo de produto (95%) e com *formadores externos* (5%). Outra utilização pode relacionar-se com a realização de *reuniões intra-departamento* (quando está disponível, se não fazem-na na área funcional) com todos os seus membros que ocorrem *mensalmente* para fazer *pontos de situação* ou *resolução de problemas com clientes* com a duração entre duas a quatro horas ou de *reuniões inter-*

*departamentos* em que são *participantes* apenas os *responsáveis máximos de cada departamento*. Em geral, estas últimas ocorrem nos inícios ou nos finais de *cada ano* (balanços, prémios, estrutura, aumentos, etc.) que em média duram cerca de três dias. Como *auditório* na realização de *eventos*, em média *quatro vezes por ano* com a duração entre três a quatro horas em que são convidados clientes para *apresentações de novos produtos*. Geralmente os *participantes* são o Director-geral, o Director da área relacionada com o produto e os comerciais ligados a cada cliente presente. Por fim, podem ocorrer *reuniões semanais* (manhãs das segundas-feiras dos *comerciais*, reuniões das vendas para fazer *pontos de situação*) em que estão presentes o Director Coordenador Comercial e toda a área comercial e *quinzenalmente* também se encontram presentes o Director-geral para fazer o cruzamento da informação com a que é obtida da Unidade de Lisboa e um membro do departamento de Marketing (informação dos contactos estabelecidos pelo *telemarketing*).

A *Sala de formação* situa-se no terceiro piso, destinada predominantemente a utilização interna, mas que também pode ser utilizada para clientes (por exemplo, formação sobre um produto) com marcação prévia.

*Salas de convívio*: uma em cada um dos pisos, onde é permitido fumar (*fumódromo*) quer para colaboradores quer para clientes, existindo uma (*norma*) recomendação para serem utilizadas com “a moderação que o momento indicar”.

*Estacionamento*: dez lugares reservados para visitantes. Outros lugares: todos os directores, gestores técnicos, gestores de produto, colaboradores com carro da empresa.

*Economato*: responsabilidade atribuída ao departamento de Marketing e Instalação.

## *Entrevistas semi-directivas*

*População entrevistada:* foram entrevistados dez membros da organização com a seguinte distribuição: elementos da *Direcção Comercial* (dois directores, um da Unidade Norte e o outro da Unidade Norte ramo Novas Contas), do *Departamento de Networking* (o director nacional e um director - técnico), do *Departamento de Consultoria* (um director da Unidade Norte), da *Direcção de Desenvolvimento* (a directora e um director - técnico), um técnico (*gestor de produto* que depende directamente do *Director da Unidade*), uma colaboradora do Secretariado e Relações Públicas (*secretária*) e um membro da Direcção Administrativo-Financeira (*administrativa*).

Muito embora, as entrevistas tivessem sido realizadas com base num guião com dez tópicos de abordagem (ver anexo 4), o nosso principal objectivo foi a identificação de *locais de encontro dentro e fora* da empresa. Para isso, utilizamos um formato padrão de registo dos dados (ver anexo 10), a partir do qual construímos um quadro resumo dos locais de encontro dentro e fora da empresa (ver tabelas 6 e 7 mais à frente).

Da análise de matrizes dos conteúdos das entrevistas identificam-se *dois géneros de locais de encontro* frequentados pelos membros, uns *dentro* das instalações da organização (quer de natureza *formal* relacionados com conteúdos de *natureza funcional* quer de natureza *informal* relacionados com *conteúdos do vivido organizacional* ou outros mais pessoais ou familiares) e outros *fora* das instalações da organização (de natureza mais *informal*).

### *Locais de encontro dentro da organização*

Dentro das instalações da organização, ao nível do espaço organizacional físico, foram identificadas áreas com algum valor simbólico para vários dos membros como, por exemplo, a *sala polivalente* (porque se apresenta com uma divisão com uma porta / divisão de fole que permite a adaptação desse espaço físico a várias finalidades – *apresentações*, “*reuniões importantes*”) onde também se encontra uma *máquina de café no quarto piso*. Esse espaço foi referenciado como o “*espaço onde se realizam os*



*negócios*”, *reuniões importantes*” e é *“mais reservada”*, onde predominam, em termos de *participantes*, os *directores de topo* e, sobretudo os *comerciais*. Ainda, neste *quarto piso*, há uma *sala de convívio* que, internamente, é conhecida por *“fumódromo”* para onde os membros se dirigem quando querem fazer uma *pausa no trabalho*. No terceiro piso, para além de haver também uma *sala de convívio*, foi identificado um *local de encontro emergente* – *área de stocks e de laboratório* (não previsto em termos formais do desenho organizacional) frequentado, de maneira exclusiva, pela *equipa técnica* do *Networking* e de acesso muito restrito. *“É onde estamos mais à vontade”*. De realçar que o departamento de *Networking* estaria a pensar em introduzir uma *máquina de café dentro do seu espaço de trabalho* e, portanto, deslocar-se menos às salas de convívio. *“Por vezes, os outros dizem que nos separamos...isso não é assim; tem a ver com interesses diferentes. Somos muito coesos”*, referia o Director do Departamento de *Networking*. No entanto, vários membros entrevistados que não pertencem ao departamento de *Networking* referiam *“estão sempre juntos, andam sempre juntos”* como se fosse um grupo à parte.

Tabela 6 - Locais de encontro dentro da organização

<i>Localização</i>	<i>Participantes</i>	<i>Conteúdos da interacção</i>	<i>Motivos</i>
Piso 4 Sala polivalente	Directores de Topo Comerciais	Apresentações “Reuniões importantes”	Natureza funcional
Piso 4 Máquina do café	Directores Comerciais	Negócios	Natureza funcional
Piso 4 Gabinetes dos Directores	Directores e outros membros	“Assuntos de trabalho”	Natureza funcional e outros
Piso 4 Sala convívio “fumódromo”	Directores Comerciais	“Assuntos de trabalho passatempo”	Assuntos de trabalho e outros
Piso 3 Área de stocks e laboratório	Técnicos de <i>Networking</i>	“Assuntos de trabalho”	Natureza funcional e outros.

### *Locais de encontro fora da organização*

Da análise realizada, sobressai, essencialmente, *locais de encontro emergentes* com dois géneros de participantes: um, constituído pelos membros *mais antigos* que, em geral, se referem aos *directores de topo* (em que se entrelaçam elos familiares e de amizade que já existiam na empresa anterior); o outro, mais exclusivo da *equipa do Networking*.

Em relação aos primeiros, os *locais de encontro* situam-se em algumas das residências de alguns dos participantes (fins de semana) ou em destinos de férias. O que traduz um ambiente familiar e de grande amizade entre os seus participantes. “*Convivem como se fossem uma família*”. Já quanto aos segundos, os *membros do networking*, são referidos: uma *mesa reservada no restaurante do rés-do-chão do edifício* (cujo dono que trabalha no Marketing é familiar do Director da Unidade Norte) e um *café* situado no primeiro piso do edifício, onde “*jogam setas, depois do almoço*”.

*Outros locais* foram identificados pelos entrevistados, como, por exemplo, o “*Estádio de Futebol, nos jogos de futebol*”, cujos *participantes* são essencialmente *técnicos* (cinco) de três áreas funcionais diferentes (três do *Desenvolvimento*, um do *Networking* e um de *Centro Informático*); o *centro comercial* relativamente próximo das instalações da empresa, frequentado essencialmente por quatro colaboradoras; um restaurante numa cidade vizinha (pausa do almoço, “*de vez em quando*”) onde se encontram periodicamente dois colaboradores e duas colaboradoras (“*afinidades familiares e de amizade*”); na *Faculdade de Engenharia* e em *destinos de férias* cujos *participantes* são três *técnicos* do *Networking* (membros *mais novos*).

Os *conteúdos* abordados na *interacção* entre os participantes nos diferentes locais de encontro variam em função do assunto a tratar. No entanto, dos conteúdos enunciados, dos locais onde são abordados e dos momentos em que ocorrem, leva-nos a concluir que quando implicam “*maior reserva*” e, diríamos nós, que haja mais sigilo e menor visibilidade pública, fisicamente *dentro da organização*, quando os *participantes* são *directores* ou entre *técnicos e directores*, tendem a ocorrer nos *gabinetes* destes últimos. Mas também, pelo menos, identificamos um outro *local emergente*, não previsto

formalmente para essa finalidade, onde os *membros do Networking* se sentem “*mais à vontade*”, maior privacidade que é a *área do laboratório e de stocks* que é da exclusiva utilização daquele departamento.

Mas também há *locais de encontro*, fisicamente *fora* da organização, que surgiram provavelmente, em termos iniciais, por afinidades de interesses mais ou menos partilhados, como ver jogos de futebol, por exemplo., no *estádio de futebol*, perdurando no tempo (encontros regulares) ou então em *destinos de férias* ou em *casa de alguns dos participantes* (neste último caso, os membros *mais antigos*, executivos de topo, por relações familiares e de amizade). Nestes locais, também os *conteúdos da interação* são diversos em que se misturam desde os *assuntos de passatempo* até *assuntos de trabalho*. No entanto, há uma evidência clara, que tende a marcar uma determinada identidade e de partilha de interesses mais ou menos específicos, relacionada, pelo menos com *dois locais fora da organização* (*mesa reservada ao centro no restaurante de Rés-do-chão* e o *jogo de setas num café do primeiro piso do edifício*), cujos *participantes* são *membros da equipa técnica de Networking* em exclusivo. Isso não quer dizer que o grupo de *Networking* impeça outros de se sentarem na *sua* mesa, mas os *próprios temas de interação abordados* acabam por fazer com que *os outros se sintam excluídos*, conforme referiam alguns dos entrevistados de outros departamentos. E, por isso, geralmente os *outros* acabam por não se sentar na mesa daqueles membros. Simbolicamente é como se expressassem: *este espaço é nosso*.

Tabela 7 - Locais de encontro fora da organização

<i>Localização</i>	<i>Participantes</i>	<i>Conteúdos de interação</i>	<i>Motivos</i>
Residências dos participantes (fins-de-semana)	Directores de topo	“Assuntos de trabalho e passatempo”	Afinidades interpessoais e familiares
Destinos de férias	Directores de topo	“Assuntos predominantemente de lazer e familiares”	Afinidades interpessoais e familiares
Piso do R/chão (restaurante)	Equipa técnica de <i>Networking</i>	“Predominantemente assuntos de trabalho”	Afinidades profissionais e interpessoais
Piso 1 (café)	Equipa técnica de <i>Networking</i>	Jogo de setas	Afinidades interpessoais
Faculdade de Engenharia	Técnicos de <i>Networking</i>	Assuntos profissionais	Afinidades profissionais
Destinos de férias	Técnicos de <i>Networking</i>	Lazer	Afinidades interpessoais
Estádio de futebol (quinzenalmente)	Cinco técnicos de áreas funcionais diferentes	Lazer e trabalho	Afinidades interpessoais
Centro Comercial (próximo das instalações)	Quatro membros (femininos) Administrativas	Lazer e compras	Afinidades interpessoais e familiares
Restaurante numa cidade vizinha	Consultores e Administrativas	Lazer	Afinidades interpessoais e familiares

Um outro dado evidenciado a partir dos conteúdos das entrevistas relaciona-se com a *preferência em termos de canais de comunicação* a serem utilizados quando se trata de assuntos de *natureza funcional* e por *outros motivos*. Sobretudo quando se trata destes últimos, algumas das razões manifestadas são como as que se seguem: “*ver a expressão da outra pessoa*”,

“*feedback*”, “*ficar mais confiante*”, “*relação de proximidade e mais pessoal*” relacionam-se com uma tendência pela escolha em primeiro lugar pelo *canal face-a-face*. Quer dizer, que o *contacto pessoal directo* tende a ser a base mais forte, aquela que permite *criar confiança* (expressões mais frequentes utilizadas pelos entrevistados: “*ver a expressão da outra pessoa*”, “*feedback*”, “*ficar mais confiante*”, “*relação de proximidade e mais pessoal*”) apesar da possibilidade imediata de disporem de meios tecnológicos de comunicação, sem terem a necessidade de se deslocar fisicamente.

## 2.2 Discussão do caso 2

Em termos de reflexão sobre este caso, iremos posicioná-la ao nível das interacções sociais estratégicas entre membros de uma realidade organizacional específica, procurando evidenciar *emergências de espaços-tempo psicossociológicos* estratégicos. Poderemos afirmar com alguma segurança que há, pelo menos, distintamente, nesta organização, *dois Espaços-Tempo Psicossociológicos (ETPs)*: um constituído pelo conjunto de actores (os *mais antigos*) que inclui, entre outros, *executivos de topo*, o *Director-Geral* e o *Director de Unidade Norte*, a *Directora-Adjunta*, uma *Directora do Desenvolvimento* e um *Director de Consultoria* que tendem a encontrar-se não apenas *dentro* do espaço físico da organização, mas também *fora* dela (na casa de cada um deles e até mesmo em destinos de férias). Esse conjunto de actores dominarão, provavelmente, os *canais de comunicação* com o *exterior* com grande repercussão dentro da organização ao estabelecerem o *contacto* quer com a *empresa-mãe* quer com o conjunto de *clientes* (para além do domínio da informação financeira da empresa). Diríamos, de acordo com a perspectiva estratégica de Crozier (1963), que dominam essas *margens de incerteza* que são fonte de poder no contexto organizacional. Diríamos também, de acordo com Alvesson (1996) que a simples presença de cada um desses actores nesses *espaços-tempo* (que, no contexto da realidade organizacional formal, se denominam de *reuniões* – reuniões de balanço da actividade, reuniões para decidir sobre distribuição de rendimentos, etc.) *comunica aos outros* (ou assim o podem interpretar) o *estatuto* que detém

dentro da organização. Alvesson transmite-nos a ideia, baseada no seu estudo de caso, que a *realização de reuniões* pode ser considerada como *uma tecnologia para produzir distinções organizacionais*. Refere o autor: “O poder desempenha a sua parte tanto nas organizações como na vida social em geral, inscrevendo e tornando um conjunto de distinções natural. A ordem social é criada, fazendo-se distinções, por exemplo, entre gestores e empregados, a gestão de topo e o restante staff (incluindo as chefias intermédias) [que no nosso estudo de caso, como referia um dos membros, “*estão implícitas*”, não aparecendo nos organogramas]. As *distinções assim concretizadas em várias formas físicas, como na distribuição do espaço geográfico e na presença ou ausência dos vários géneros de símbolos de estatuto social, embora talvez possuam a sua mais poderosa expressão na linguagem*” (Alvesson, 1996, p. 116). Ainda refere Alvesson: “Contudo, mais importante, de acordo com a perspectiva de Foucault, são as *distinções criadas pela presença ou ausência no encontro. O que é um gestor? Uma das respostas será que um gestor é alguém que se encontra com outros gestores, especialmente aqueles que ocupam posições de topo*” (p. 116). Acrescenta ainda que “*Através da utilização de uma combinação particular de Tempo e Espaço (= reuniões) onde os gestores podem interagir e demonstrar a sua “qualidade de gestor”, a visibilidade e a credibilidade desta categoria e, portanto, a sua produtividade em termos de criação de identidade pode ser reforçada*” (p. 117). Há conteúdos nas entrevistas do nosso estudo de caso que referem que “*eles são como que uma família*”, estão presentes em reuniões não apenas *dentro* da organização como também *fora* dela nos lugares já referenciados. Assim, os *espaços-tempo* identificados no nosso estudo de caso tendem a ilustrar a sua natureza estratégica (dependendo dos objectivos perseguidos pelos seus participantes) e emergente (face ao formalmente estabelecido pela organização) e, de acordo com Alvesson, ajudam a criar distinções, estatutos em função da *presença regular* do actor naqueles (*espaços-tempo*).

Através da análise de matrizes das entrevistas, conseguimos ainda identificar outro *ETP* que se relaciona com a utilização de *espaços-tempo* criados pela equipa técnica de *Networking* que se circunscreve a *quatro lugares* principais: a *mesa reservada* no restaurante que se situa no *rés-do-*

*chão do edifício*, o jogo de setas no *café do primeiro piso*, a *área funcional* que ocupam e, mais *exclusivamente*, a *área de stocks e laboratório*. Embora, mais *raramente*, se desloquem à *sala de convívio do quarto piso*.

Convirá ainda referir que, embora os participantes principais sejam da *equipa técnica*, também podem associar-se os *dois comerciais* (referenciados nas entrevistas no Restaurante do rés-do-chão, no café do primeiro piso jogo das setas e na *área funcional*) que também são *membros do departamento*.

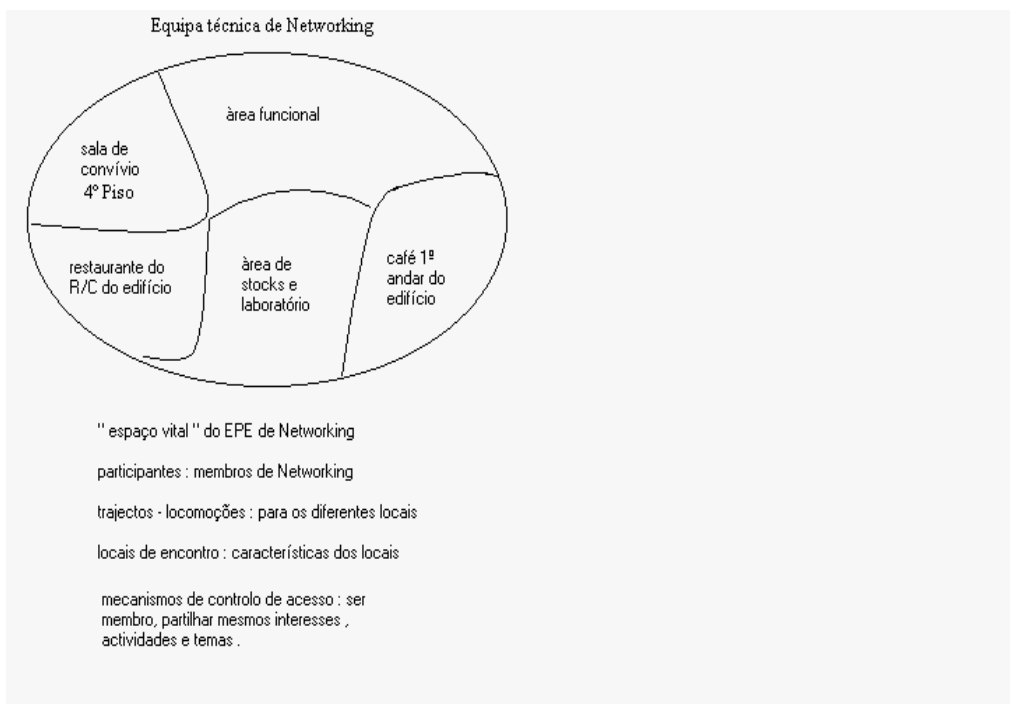


Figura 1.8 Representação topográfica de ETP

A partir de um cruzamento de matrizes de conteúdos das entrevistas também ainda se evidencia um terceiro *grupo* exclusivamente *feminino* dos sectores de *secretariado* e *administrativo* que tendem a encontrar-se regularmente essencialmente em *três espaços-tempo*: *sala de convívio* no quarto piso (*pausas no trabalho*), *centro comercial* (de quando em vez à hora do almoço) e no *restaurante do rés-do-chão do edifício* (mais regularmente, à hora do almoço).

A frequência regular de espaços-tempo psicossociológicos e o grau de controlo percebido pelos membros sobre a situação de trabalho (dos vários aspectos, desde em que medida consideram ter influência sobre o *clima de relações com os colegas*, as *promoções*, o *departamento*, o *clima de relações com o superior* hierárquico) podem também, provavelmente, levar a considerar o *grau de empenhamento afectivo para com a organização*. Podemos assim, inscrever estes conteúdos relacionados com o vivido organizacional naquilo que alguns autores consideram, amplamente, ser *experiências no trabalho* e que são categorizadas como *antecedentes do empenhamento afectivo organizacional* (Meyer e Allen, 1991; 1997), onde se incluem as experiências de socialização organizacional que estarão na base da formação daquela atitude, conforme defendem Fazio e Zanna (1978) sobre a relevância da experiência directa com o objecto de atitude. Steers & Porter (1982) consideram as experiências no trabalho como a principal força socializadora e, nessa qualidade, uma importante influência no grau com que as vinculações psicológicas são formadas com a organização, bem como os dados do estudo de Buchanan (1974) sobre a socialização dos gestores e a construção do empenhamento organizacional) da formação das atitudes dos membros de uma organização.

### 3. Comparação dos estudos de caso

A comparação dos dois estudos de caso faz realçar, pelo menos, duas evidências: uma que se relaciona com a valorização social do *tipo de espaço físico* organizacional; a outra, refere-se à *frequência de espaços-tempo psicossociológicos* pelos membros de uma organização. Estas duas evidências estão presentes em ambos os estudos de caso, cada um dos quais realizado em contexto *organizacional* de natureza diferente (um relacionado com a indústria de componentes para automóveis, o outro numa empresa de informática). Deste modo, as evidências encontradas em dois contextos diferentes significam que são realidades transversais. Aliás, na revisão da literatura em secção anterior, já tínhamos referenciado a existência de alguns estudos empíricos que realçaram uma correlação significativa entre o tipo de



espaço físico e a satisfação global dos membros da organização (ver Oldham & Brass, 1979; Konar *et al.*, 1982; Hatch, 1992; Brennan, Chugh & Kline, 2002), bem como uma referência salientada por Pfeffer (1982) de que a privacidade sublinha a importância simbólica associada à posição hierárquica. Por sua vez, estes dois estudos de caso mostram empiricamente que a noção sugerida por Sundstrom (1986) de locais de encontro pode ser reformulada. Quer dizer, os locais de encontro de acordo com a formulação de Sundstrom seriam apenas os que se situavam dentro da organização, mas o que se verificou neste dois estudos de caso é que tanto podem situar-se fora como dentro da organização, tanto podem situar-se em espaços mais reservados dentro como fora da organização e ainda podem, temporalmente, combinar-se com momentos dentro ou fora do horário de trabalho.

De acordo com o que observamos nestes dois estudos de caso e com os estudos empíricos que referimos atrás que relacionaram o tipo de espaço físico com a satisfação, o *tipo de espaço físico* é uma variável importante do comportamento organizacional e que tem sido negligenciada nos estudos organizacionais enquanto inserida na categoria ampla das experiências do trabalho, associadas ao vivido organizacional. Os membros de uma organização tendem a utilizá-lo socialmente, veiculando significados na vida organizacional e, muitas vezes, pode ser uma maneira de, através dele, se identificarem com os valores da organização. Pode favorecer a auto-identidade, o realçar do estatuto na organização e ser uma forma de reconhecimento do valor atribuído ao indivíduo ou até mesmo ao grupo de trabalho ou a um departamento. Anteriormente, alguns autores (ver por exemplo, Schein, 1985) categorizavam os artefactos físicos como o nível visível da cultura organizacional, para além de poderem ser veículos de tentativas de moldagem do empenhamento afectivo (Roe *et al.*, 2008) dos membros de uma organização face aos valores defendidos pela gestão de uma organização. No entanto, também já foi mostrado empiricamente, e os nossos estudos de caso mostraram-no, que o espaço físico pode adquirir significados específicos para o membro de uma organização em função das suas experiências vividas quotidianamente no trabalho (significado mais subjectivo) e da interacção estabelecida com outros membros (por exemplo, o seu grupo de pertença) e

levar ao desenvolvimento do empenhamento afectivo. Parafraseando Hassard (1996) é um *espaço-evento*. Por fim, a utilização dos artefactos físicos também pode ser, para além de cultural, estratégica por parte dos actores, onde as fronteiras entre o cultural e o estratégico, por vezes, se esbatem.

Por sua vez, os locais de encontro identificados em ambos os estudos de caso, permite-nos sugerir que a sua frequência por parte dos membros de uma organização é uma prática transversal. Independentemente do contexto do caso estudado, podemos verificar que os locais de encontro tanto podem situar-se dentro como fora (fisicamente) da organização, quer dentro quer fora do horário de trabalho e até mesmo em espaços mais reservados quer dentro quer fora da organização. Estes locais de encontro, quando frequentados regularmente, também são espaços de socialização organizacional na medida em que os conteúdos da interacção se relacionem com a conversação de assuntos importantes do trabalho e / ou da organização (por exemplo, sobre as promoções, sobre as remunerações, sobre episódios organizacionais), podendo, assim, contribuir para o desenvolvimento de um maior ou menor empenhamento afectivo organizacional. Quer dizer, a frequência destes espaços associados ao tempo, sendo espaços-tempo de natureza psicossociológica, também estão na base das experiências do trabalho, no sentido amplo do termo.

Por fim, também constatamos, muito embora não estivesse inicialmente pensado, que as experiências do trabalho relacionadas com a utilização social do tipo de espaço físico (por exemplo, a utilização do gabinete fechado que permite ao seu titular exercer maior regulação da interacção social, a possibilidade de num gabinete deste género o seu titular poder gerir com autonomia o seu espaço físico de trabalho, personalizando-o) e com a frequência dos locais de encontro podem associar-se ao controlo percebido sobre a situação do trabalho e, desta maneira, poder influenciar o grau do empenhamento afectivo organizacional do membro de uma organização. De alguma maneira, o controlo percebido sobre a situação de trabalho que se refere à percepção do grau de influência que a pessoa manifesta relativamente a vários aspectos da situação de trabalho (por exemplo, a percepção do grau de influência sobre o clima de relações com os colegas ou com o seu superior,

ou sobre as promoções ou o departamento) poderá relacionar-se também com o grau de empenhamento afectivo organizacional manifestado. Quer dizer, para que haja controlo percebido é necessário que haja interacção social e esta realiza-se, por sua vez, através da utilização do tipo de espaço físico e da frequência dos locais de encontro.

Nesta investigação, estes dois estudos de caso serviram, instrumentalmente, para fundamentar duas variáveis que enquadraremos na categoria ampla das experiências de trabalho que denominaremos de *tipo de espaço físico* e de *frequência de espaços-tempo* e serão utilizadas num estudo extensivo, procurando testá-las como eventuais antecedentes do empenhamento afectivo organizacional, conjuntamente com o controlo percebido sobre a situação de trabalho e mais duas variáveis demográficas, a idade e a antiguidade organizacional. Como referimos atrás na revisão da literatura, o empenhamento afectivo organizacional pode ter múltiplos focos (*foci*) (Becker, 1992) e, nesse sentido, o tipo de espaço físico e os espaços-tempo psicossociológicos poderão funcionar como foco *de* onde emana aquele tipo de empenhamento.

#### 4. Estudo em extensão

##### 4.1 Hipóteses, amostra e medidas

###### Quadro Teórico

- *Espaço físico e empenhamento afectivo organizacional*

Uma das perspectivas que tem dominado a literatura relacionada com a abordagem do empenhamento organizacional, como vimos atrás, é a que tende a realçar a componente afectiva ou atitudinal. É dado relevo à identificação do indivíduo com a organização que procura empenhar-se através da manutenção da sua qualidade de membro, no sentido de alcançar os seus objectivos. Os estudos originais mais citados que se relacionam com este tipo de abordagem são os de Porter e seus colaboradores (Mowday, Porter &

Steers, 1982) e mais tarde com a formulação de empenhamento afectivo (Meyer & Allen, 1984).

Até ao momento presente, não tem sido equacionado especificamente a eventual relação que possa existir entre o espaço físico e o empenhamento afectivo organizacional. No entanto, conforme mostramos anteriormente, a utilização do espaço físico nas organizações poderá ser incluída nas experiências do trabalho como antecedente hipotético do empenhamento afectivo. As práticas de personalização do espaço físico de trabalho, como expressão de auto-identidade e de identidade de grupo, a apropriação de espaços físicos organizacionais, a privacidade usufruída pelo gabinete fechado que é ocupado pelo seu titular e a probabilidade de, nesse tipo de espaço, poder exercer maior regulação das interações sociais promovem determinadas experiências vividas pelos membros da organização que, eventualmente podem favorecer o desenvolvimento do empenhamento afectivo face à organização. O membro poderá, assim, avaliar positivamente a organização devido ao tipo de experiências no trabalho em função do tipo de espaço físico que lhe é atribuído, por exemplo, como sendo uma prova do reconhecimento do seu valor e estatuto.

Com base nesta argumentação, formulamos a hipótese seguinte:

*Hipótese 1:* Quanto mais qualidade apresentar o espaço físico de um membro de uma organização maior será o seu empenhamento afectivo.

- *Espaços-tempo psicossociológicos e empenhamento afectivo organizacional*

Os espaços-tempo psicossociológicos como desenvolvemos em secção anterior, referem-se a *locais de encontro* enquadrados temporalmente onde os membros de uma organização tendem a relacionar-se entre si para abordar assuntos importantes relacionados com o trabalho. Na literatura, a referência mais próxima desta formulação aqui apresentada é a de Sundstrom

(1986) quando aborda a importância daquilo que denomina de *gathering places*. As raras ilustrações apresentadas por Sundstrom não relaciona os locais de encontro com o empenhamento afectivo, tendo sugerido nessa altura que seria importante equacionar estudos empíricos que, de alguma maneira, pudessem realçar o seu eventual papel nas dinâmicas organizacionais.

Ao defendermos que os espaços-tempo psicossociológicos se inscrevem nas dinâmicas organizacionais e que as experiências que proporcionam aos membros de uma organização podem constituir um eventual antecedente do empenhamento afectivo, formulamos a hipótese seguinte:

*Hipótese 2:* Quanto mais os membros de uma organização frequentarem espaços-tempo psicossociológicos, maior será o seu empenhamento afectivo

Para medir a frequência dos espaços-tempo foi desenvolvida uma medida especificamente para este estudo.

- *Propensão para criar espaços-tempo psicossociológicos e empenhamento afectivo organizacional*

De acordo com o quadro teórico que formulamos, procuramos analisar que tipo de relação poderia existir entre a necessidade ou propensão para criar espaços-tempo psicossociológicos e o empenhamento afectivo organizacional. A ideia a testar nesta análise seria observar em que medida a propensão (enquanto necessidade sentida pelo indivíduo na procura de maior autonomia / controlo) se comportaria da mesma maneira que a frequência dos espaços-tempo psicossociológicos (enquanto comportamento efectivo na procura de autonomia / controlo) face ao empenhamento afectivo organizacional. Ambas as variáveis abordam itens semelhantes, mas na propensão trata-se de avaliar o grau de necessidade de criar espaços-tempo enquanto na frequência dos espaços-tempo tratava-se de avaliar o seu grau de frequência efectiva.

Neste caso, formulamos a hipótese seguinte:

*Hipótese 3:* Quanto maior for a propensão dos membros de uma organização para criar espaços-tempo psicossociológicos, maior será o seu empenhamento afectivo.

Para medir a necessidade de criar espaços-tempo foi desenvolvida especificamente para este estudo uma medida que procurasse avaliar globalmente aquela necessidade.

- *Controlo percebido e empenhamento afectivo organizacional*

O controlo percebido sobre a situação de trabalho refere-se a uma medida que Lima, Vala e Monteiro (1994) utilizaram em estudos que relacionaram com confronto de modelos da satisfação organizacional. Essa medida foi obtida com itens que avaliavam o grau de influência percebida pelos membros da organização sobre vários aspectos do trabalho (clima de relações com colegas, clima de relações com o superior, as promoções, o montante de remuneração, o trabalho que executa e o departamento). Esta medida que utilizamos do controlo percebido, avalia, em essência, a percepção de um conjunto de experiências particulares no meio de trabalho. Por isso, decidimos incluir essa avaliação, uma vez que se relaciona com experiências no trabalho e incluí-la como antecedente do empenhamento afectivo organizacional. Esta ideia surge na sequência de um estudo realizado por Brockner e seus colaboradores (Brockner *et. al*, 2004) que mostrou evidência de uma correlação positiva entre o controlo percebido, avaliado com itens diferentes, extraídos de duas subescalas de medida do *empowerment* de Spreitzer (1995) *auto-determinação* e *impacto*, e o empenhamento organizacional medido com uma versão abreviada desenvolvida por Mowday, Porter e Steers (1982) que tem sido considerada uma medida comparável à medida da componente afectiva do modelo das três componentes de Meyer e Allen que utilizamos nesta análise.

Considerando, globalmente, estes dados formulamos a hipótese seguinte:

*Hipótese 4:* Quanto maior for o grau de controlo percebido pelos membros de uma organização sobre a situação de trabalho maior será o empenhamento afectivo.

*Antiguidade organizacional e idade e empenhamento afectivo organizacional*

Por fim, decidimos incluir duas variáveis demográficas que, de acordo com algumas meta-análises (Mathieu e Zajac, 1990; Cohen, 1993) e do estudo de Meyer e Allen (1993) tendem a ser incluídas nos estudos do empenhamento organizacional e que têm evidenciado relações positivas. A propósito da antiguidade Meyer e Allen referem: “É possível que os empregados precisem de adquirir uma determinada quantidade de experiência com uma organização para se tornarem vinculados fortemente a ela ou que os empregados com longo serviço retrospectivamente desenvolvam uma vinculação afectiva à sua organização. (“Estou aqui há 20 anos; devo gostar dela”) ” (Meyer e Allen, 1997, p. 43), mas também consideram que “seja possível que a relação entre a antiguidade organizacional e o empenhamento afectivo face à organização ...se deva realmente à idade do membro (p. 44). Por sua vez, Cohen (1993), com a sua meta-análise mostra que a relação entre a idade e o empenhamento organizacional é mais forte no subgrupo dos mais novos, embora tivessem encontrado uma relação mais forte nos membros mais antigos quando consideraram a antiguidade e o empenhamento organizacional em função dos diferentes estádios da carreira. Tendo estes dados em consideração, formulamos as seguintes hipóteses:

*Hipótese 5:* Quanto mais antigos forem os membros a organização, maior será o empenhamento afectivo.

*Hipótese 6:* Os membros mais velhos da organização tendem a empenhar-se mais afectivamente do que os membros mais novos.

Estas duas variáveis demográficas de natureza temporal substanciam, de alguma maneira, o papel que o tempo poderá ter nas

experiências do trabalho em termos de contributo para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional.

### *Método*

#### Participantes

Em 2008, inquirimos uma amostra (N = 230) de membros de múltiplas organizações (ver gráfico ilustrativo figura 1.9 ) na região Norte de Portugal que participaram num estudo de atitudes face ao trabalho. Os inquiridos tinham que ter, no mínimo, um ano de trabalho na sua organização para que esse tempo tivesse proporcionado o desenvolvimento de algum empenhamento afectivo organizacional com base nas experiências do trabalho. Cinquenta e oito por cento dos participantes eram do sexo masculino e quarenta e dois por cento eram do sexo feminino, sendo média etária de 33 anos e tempo médio de serviço na organização superior a 5 anos. Aproximadamente, quarenta e dois por cento dos inquiridos têm formação universitária e vinte e dois por cento exercem cargo de chefia. Oitenta e sete por cento trabalhavam no sector privado, enquanto treze por cento eram do sector público. Em termos do sector de actividade, sessenta e um por cento eram dos serviços e trinta e nove por cento da indústria. A grande maioria (cerca de oitenta e dois por cento) tinha um contrato efectivo.



Figura 1.9 Amostra  
Actividade da empresa dos participantes

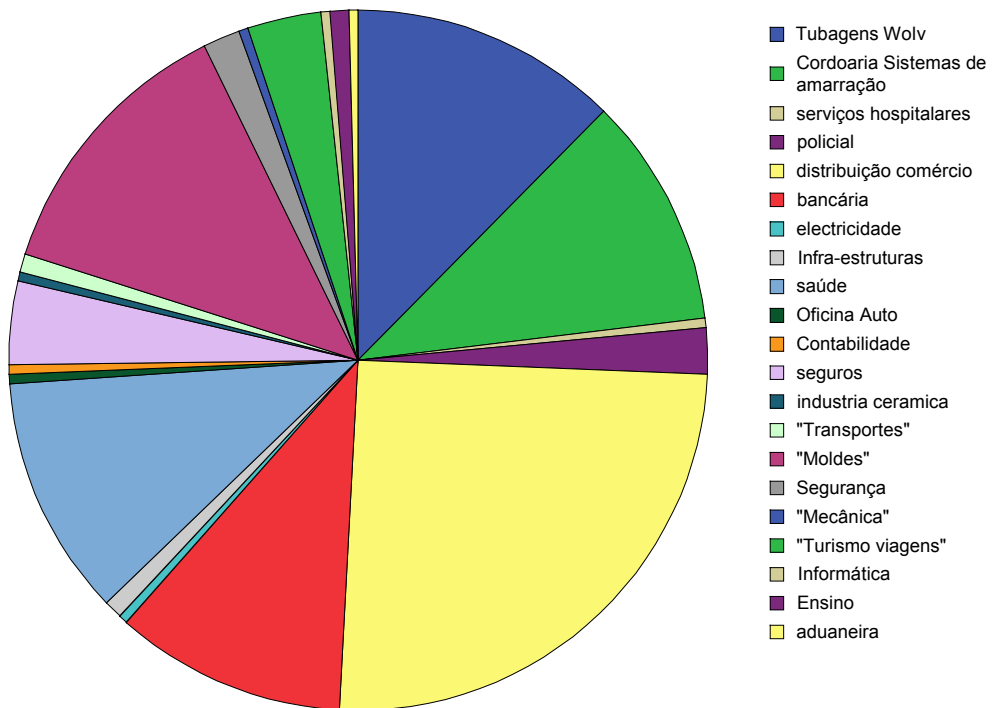


Tabela 8 – Amostra

## Actividade da empresa dos participantes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válida Tubagens	29	12,6	12,6	12,6
Cordoaria Sistemas de amarração	25	10,9	10,9	23,5
Serviços hospitalares	1	0,4	0,4	23,9
Polícia	2	0,9	0,9	24,8
Distribuição comércio	58	25,2	25,2	50,0
Bancária	25	10,9	10,9	60,9
Electricidade	1	0,4	0,4	61,3
Infra-estruturas	2	0,9	0,9	62,2
Saúde	26	11,3	11,3	73,5
Oficina Auto	1	0,4	0,4	73,9
Contabilidade	1	0,4	0,4	74,3
Seguros	9	3,9	3,9	78,3
Indústria cerâmica	1	0,4	0,4	78,7
Transportes	2	0,9	0,9	79,6
Moldes	30	13,0	13,0	92,6
Segurança	4	1,7	1,7	94,3
Mecânica	1	0,4	0,4	94,8
Turismo viagens	8	3,5	3,5	98,3
Informática	1	0,4	0,4	98,7
Ensino	2	0,9	0,9	99,6
Aduaneira	1	0,4	0,4	100,0
Total	230	100,0	100,0	

## Procedimentos

Os questionários foram entregues a múltiplas pessoas que, por sua vez, os distribuíam a voluntários que quisessem participar no estudo. Desta maneira, procurou-se com que os inquiridos não se sentissem receosos de ter que os entregar formalmente a um membro ou a um departamento da sua organização para serem devolvidos, o que, por vezes, leva à não participação e a algum sentimento de desconfiança. O inquérito incluía uma breve introdução sobre a natureza do estudo, assegurando aos inquiridos o anonimato e pedindo-lhes que os devolvessem depois de respondidos. Desta maneira, foram recolhidos 230 questionários válidos e excluídos 8 por estarem incompletos.

Os questionários continham instruções sobre a maneira de ser respondido na sua totalidade e as medidas das variáveis independentes ou predictoras e a variável dependente são descritas mais à frente.

### 4.2 Tratamento e análise dos dados

#### *Medidas*

#### Variável critério

A nível conceptual, o empenhamento afectivo organizacional refere-se “à vinculação emocional, identificação e envolvimento de um membro com a sua organização” (Meyer & Allen, 1997).

A variável critério utilizada neste estudo foi o empenhamento afectivo organizacional, operacionalizada através de sete itens extraídos da componente afectiva da escala original de Allen e Meyer (1990), na versão portuguesa para professores de Carochinho e Rey (2006). Para se verificar os

pressupostos teóricos da escala da componente afectiva, realizou-se uma análise factorial das componentes principais (tendo sido utilizados 18 dos 24 items originais), com rotação *varimax*. O valor encontrado da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) constitui um bom indicador da adequação da amostra para a prossecução da análise ( $KMO=.85$ ); teste de esfericidade de Bartlett =1481.821;  $p < .001$ . A primeira componente identificada que corresponde à componente afectiva apresenta um *valor próprio* de 5.52, explicando 30.65% da variância. Pela observação do *scree plot*, verificamos essa componente através da descida acentuada (ver gráfico abaixo, figura 1.10)).

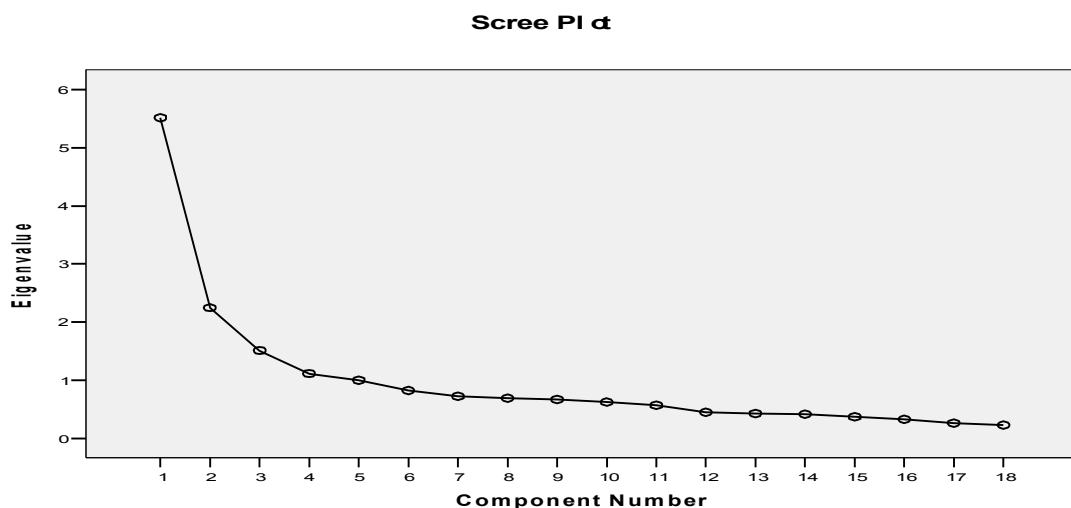


Figura 1.10 Scree plot das componentes Meyer e Allen (18 items)

De acordo com Stevens (1986) citado por Bryant e Arnold (1995) o *scree plot* (gráfico do declive, onde este se torna menos acentuado, adoptando uma disposição praticamente horizontal), verifica-se que a primeira componente (afectiva) é a mais expressiva que cai acentuadamente, sendo responsável por 30,65% da variância explicada. As condições requeridas para a realização do *scree plot* são: amostra  $\geq 200$  e apresentar *comunalidades*

razoavelmente amplas. A amostra analisada refere-se a um  $N = 230$  e as comunalidades da componente afectiva apresentam valores  $\geq .58$ .

#### Matriz da componente rodada

Incluimos aqui os valores de saturação dos itens da componente afectiva que se identifica, essencialmente na sua quase totalidade (7 dos 8 itens), com a componente afectiva do empenhamento organizacional original de Meyer e Allen (1990).

*Tabela 9 – Matriz da componente afectiva*

	Componente 1
1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa	.34
2. Sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus próprios problemas	.55
3. Não tenho um grande sentido de pertença à empresa em que trabalho ®	.73
4. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa ®	.79
5. Não me sinto como fazendo parte da empresa em que trabalho ®	.78
6. Esta empresa tem um significado muito particular para mim	.69
7. Gosto de falar da minha empresa com pessoas exteriores a ela	.75

® Itens em que a pontuação é invertida.

De acordo Bryant e Arnold (1995), os investigadores consideram as variáveis com coeficientes de saturação no factor de, pelo menos, .30. A subescala do empenhamento afectivo ficou assim constituída por 7 itens dos 8

da escala original. O factor 1 (constituído por 7 itens) que se identifica com a componente afectiva obteve a nível da sua *consistência interna* um coeficiente alfa de Cronbach = . 87. As respostas foram dadas numa escala de sete pontos, que vai desde “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7).

## Variáveis preditoras

### *Tipo de espaço físico.*

A nível conceptual, o tipo de espaço físico refere-se à qualidade do espaço físico organizacional ocupado por um titular de um posto de trabalho que se articula com a sua valorização social e simbólica, no contexto cultural de uma determinada organização.

De acordo com os estudos empíricos anteriores revistos na literatura que mostraram a valorização social dos diferentes tipos de espaços organizacionais, referenciados em secção anterior nesta dissertação, o tipo de espaço físico foi classificado numa medida com quatro pontos que ia de “espaço aberto” (1) ao espaço de “gabinete individual totalmente fechado” (4).

### *Propensão para criar espaços-tempo*

A necessidade de criar espaços-tempo poderá fazer supor um desejo por parte dos membros de uma organização em querer aumentar a sua autonomia / controlo na sua situação de trabalho. Assim, quanto maior for o desejo por parte do indivíduo em criar esses espaços-tempo, mais provavelmente tenderá a envolver-se com a sua organização. Será importante realçar que se trata do grau de necessidade de criar espaços-tempo e não da sua criação e frequência efectivas. O indivíduo pode sentir essa necessidade, mas isso não significa que consiga efectivar concretamente esse desejo e, portanto, poderá ou não frequentar esses espaços-tempo.

A nível conceptual, a propensão para criar espaços-tempo refere-se à procura e utilização de locais de encontro dentro ou fora da organização com vista à aquisição de autonomia / controlo sobre a situação de trabalho.

Foi uma medida elaborada especificamente para este estudo. Para se verificar os pressupostos teóricos desta medida, realizou-se uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. O valor encontrado da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) constitui um indicador médio da adequação da amostra para a prossecução da análise (*KMO*=.74; teste de esfericidade de Bartlett =832.460;  $p < .001$ ). Foi encontrado apenas um factor com um *valor próprio* de 3.36 que explica 67,19% da variância.

Foi obtida a seguinte *matriz da componente*

*Tabela 10 – Matriz da componente Prop ETP*

	Componente
	1
4. Necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa fora do horário de trabalho.	, 88
2. Necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa fora das instalações da empresa.	, 85
1. Necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa dentro das instalações da empresa.	. 81
3. Necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa dentro do horário de trabalho.	. 80
5. Necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa em espaços mais reservados.	, 76

Desta maneira, o factor (constituído por 5 itens) que identifica a propensão para criar espaços-tempo obteve a nível da sua *consistência interna* um coeficiente alfa de Cronbach = .88. As respostas foram dadas numa escala de sete pontos, que ia desde “uma vez em cada seis meses” (1) a “várias vezes por dia” (7). Esta variável foi denominada de *propensão para criar espaços-tempo psicossociológicos* (prop etp).

#### *Frequência de espaços-tempo.*

Em ambos os estudos de caso realizados no âmbito desta investigação foram identificados o que denominamos de espaços-tempo psicossociológicos. Verificamos que a frequência desses espaços-tempo psicossociológicos é uma prática mais ou menos generalizada dos membros das organizações onde tendem a abordar assuntos importantes relacionados com o trabalho e a vida organizacional. Vimos também que esses espaços-tempo podem situar-se dentro ou fora da organização e que podem fazer parte de processos de socialização organizacional, podendo levar ao incremento de de vinculações psicológicas organizacionais.

Em termos de definição conceptual, podemos sugerir que a variável que denominamos de *frequência de espaços-tempo* refere-se a locais de encontro dentro ou fora da organização, utilizados de forma temporalmente articulada, onde os membros estabelecem interações interpessoais, visando abordar assuntos importantes relacionados com o vivido organizacional.

Foi uma medida também desenvolvida especificamente para este estudo. Para se verificar os pressupostos teóricos desta medida, realizou-se uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. O valor encontrado da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) constitui um indicador entre o razoável e o médio da adequação da amostra para a prossecução da análise (*KMO*=.71); teste de esfericidade de Bartlett =870.303;  $p < .001$ . Foram encontrados dois factores, o primeiro com um *valor próprio* de 3.27 que explica 65,34% da variância, e um outro com um *valor próprio* de 1.07 que explica 21,33% da variância. Contudo, pela observação do *scree plot* (ver gráfico na figura 1.11), a primeira componente é suficientemente expressiva para se considerar duas componentes, para além de termos verificado a



consistência interna analisada através do coeficiente alfa de Cronbach para os cinco itens que atingiu um valor alfa = . 87. A corroborar esta decisão de apenas considerar os cinco itens também mostramos mais à frente a matriz da primeira componente obtida em que observamos valores de saturação robustos. Atendendo a este conjunto de testes, decidimos utilizar uma medida constituída por cinco itens numa escala de sete pontos que ia de “uma vez em cada seis meses” (1) a “várias vezes por dia” (7). Esta variável foi denominada de *frequência de espaços-tempo (comp etp)*.

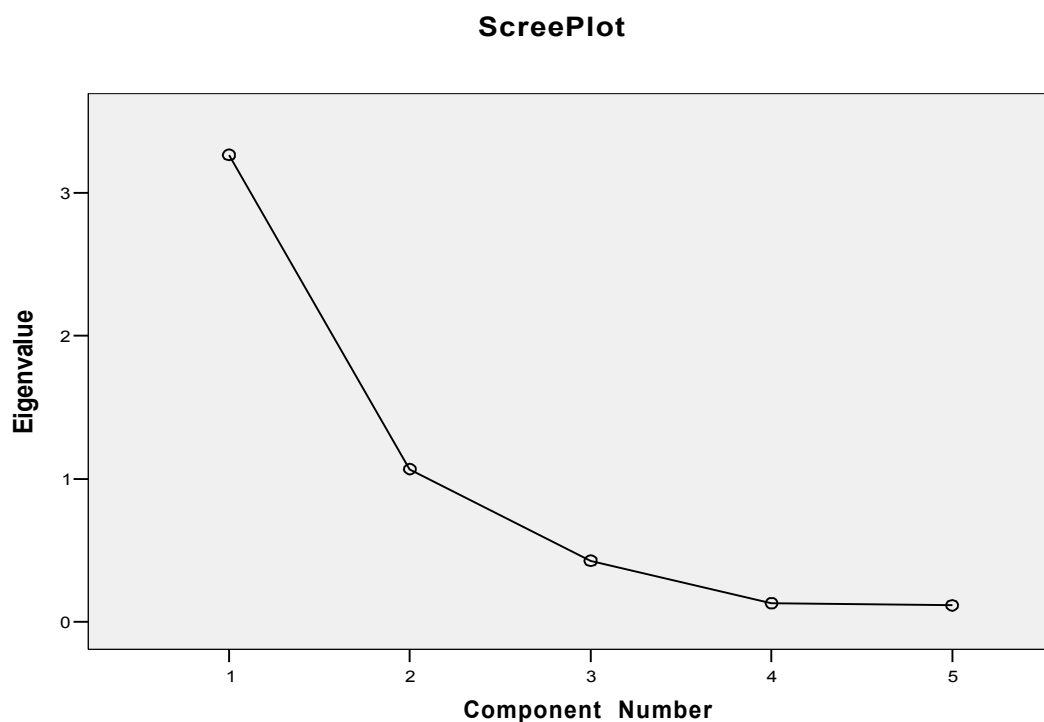


Figura 1.11 – *Scree plot* da componente Comp ETP

## Matriz da componente

*Tabela 11 – Matriz da componente Comp ETP*

	Componente
	1
7. Frequência com que fala informalmente de assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa fora das instalações da empresa	, 87
9. Frequência com que fala informalmente de assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa fora do horário de trabalho	, 85
8. Frequência com que fala informalmente de assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa dentro do horário de trabalho	, 79
6. Frequência com que fala informalmente de assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa dentro das instalações da empresa	, 77
10. Frequência com que fala informalmente de assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa em espaços mais reservados	, 76

### *Controlo percebido sobre a situação de trabalho.*

A nível conceptual, o controlo percebido sobre a situação de trabalho refere-se ao grau de influência que um membro de uma organização acredita que exerce sobre vários aspectos do seu trabalho.

Foram utilizados seis itens de uma escala desenvolvida por Lima, Vala e Monteiro (1994) para medir as percepções dos vários aspectos da situação de trabalho sobre os quais os membros de uma organização pensam exercer um determinado grau de influência. Para se verificar os pressupostos teóricos da escala, realizou-se uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax*. O valor encontrado da estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) constitui um indicador médio da adequação da amostra para a prossecução da análise ( $KMO=.73$ ); teste de esfericidade de Bartlett =374.554;  $p < .001$ . Foram encontrados dois factores, o primeiro com um *valor próprio* de 2.76 que explica 46,04% da variância, e um outro com um *valor próprio* de 1.19 que explica 19,95% da variância. Contudo, pela observação do *scree plot* (ver gráfico abaixo, figura 1.12), a primeira componente é suficientemente expressiva para se considerar duas componentes, para além de termos verificado a consistência interna analisada através do coeficiente alfa de Cronbach para os seis itens que atingiu um valor alfa =. 76. A corroborar esta decisão de apenas considerar os seis itens também mostramos mais à frente a matriz da primeira componente obtida em que observamos valores de saturação robustos.

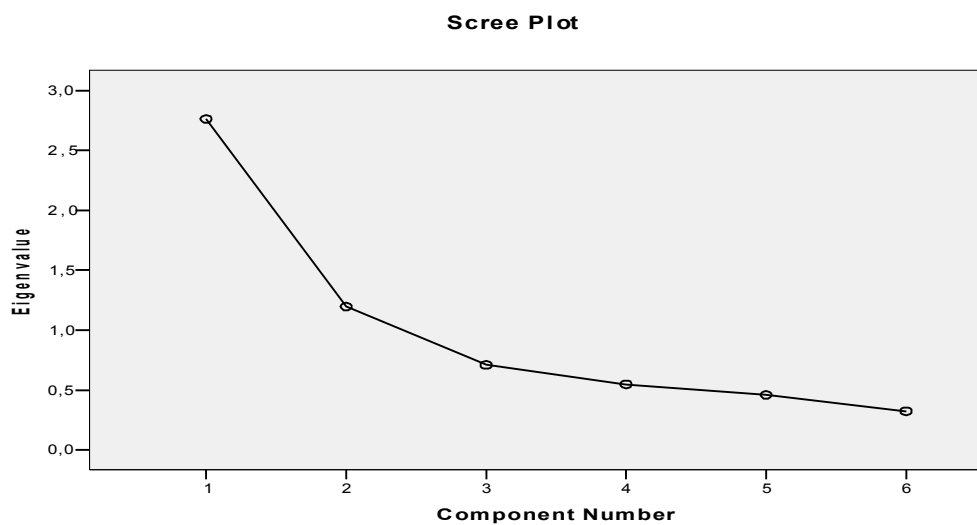


Figura 1.12 – *Scree plot* da componente Controlo Percebido

Tabela 12 – Matriz da componente Controlo Percebido

	Componente 1
Clima de relações com os colegas	. 59
O trabalho que executa	. 51
As promoções	. 81
O seu departamento	. 69
Clima de relações com seu superior	. 75
O montante de salário	. 67

### *Variáveis demográficas*

Incluimos ainda neste estudo, a *antiguidade organizacional* e a *idade* como variáveis preditoras pelo papel que o tempo poderá ter nas experiências do trabalho em termos de contributo para o desenvolvimento do empenhamento afectivo organizacional. Como referimos anteriormente, Cohen (1993) sugere que estes dois antecedentes têm sido considerados como indicadores principais da acumulação de investimentos valorizados pelos indivíduos que seriam perdidos se deixassem a organização de que são membros. Anteriores análises de dados quantitativos (Mathieu & Zajac, 1990) têm sustentado que as relações do empenhamento afectivo com a idade e a antiguidade organizacional têm sido positivas, embora de fraca intensidade. Desta maneira, a inclusão destas duas variáveis neste estudo tenderá a contribuir para a clarificação daquelas relações.

## Resultados

Um resumo das estatísticas para as correlações entre todas as variáveis encontram-se relatadas na tabela abaixo.

*Tabela 13 – Resumo das estatísticas e correlações*

Resumo das estatísticas e correlações do estudo (a)										
variável	média	desvio-padrão	amplitude	1	2	3	4	5	6	7
1. tipo espaço físico	1.75	0.93	1-4	-						
2. propensão etp	4.19	1.53	1-7	-.003	(.88)					
3. comp etp	4.29	1.53	1-7	-.07	.81**	(.87)				
4. controlo percebido	3.07	0.73	1-5	.11	.13*	.16*	(.76)			
5. antiguidade	3.55	1.56	1-6	.15*	-.11	-.11	-.09	-		
6. idade	33.7	9.17	17-62	.08	-.07	-.12	-.10	.72**	-	
7. empenhamento afectivo	4.97	1.16	1-7	.18**	.12	.19**	.30**	.23**	.22**	(.87)

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

(a) Os números entre parênteses são coeficientes alfa para medidas items múltiplos.

Conforme podemos observar na tabela 13 que apresenta um resumo das estatísticas e correlações entre todas as variáveis incluídas neste estudo, há uma correlação elevada entre a propensão etp e o comportamento etp (.81\*\*) e entre a idade e a antiguidade (.72\*) que poderão levantar problemas de colinearidade e, dessa maneira, distorcer a relação entre as variáveis predictoras e a variável critério ou dependente num modelo eventualmente significativo como resultado de uma análise de regressão múltipla. Um dos pressupostos para que se proceda a uma análise dessas refere que as variáveis predictoras não podem estar estreitamente correlacionadas entre si.

Para eliminarmos ou diminuirmos ao mínimo possível os eventuais problemas de colinearidade procedemos a uma análise de regressão múltipla na modalidade *stepwise*. Dessa análise, ficaram excluídas as variáveis idade e propensão etp que, como observamos atrás, apresentavam valores elevados de correlação, respectivamente, com a antiguidade e o comportamento etp.

Uma vez excluídas estas duas variáveis, realizamos uma análise de regressão múltipla na modalidade *enter* que, dessa maneira, passou a incluir quatro variáveis preditoras (tipo de espaço físico, comportamento etp, controlo percebido e a antiguidade) e uma variável critério ou dependente (empenhamento afectivo).

Os resultados encontrados são exibidos no diagrama da análise de regressão na figura 1.13 que é apresentado na página seguinte, mostrando os valores *beta padronizados* bem como o seu nível de significância e completados com a informação dos  $R^2$  e  $R^2$  ajustado, bem como o valor  $F$  e a sua significância.

Realidade Organizacional  
Percebida (experiências /  
Vivido organizacional)  
(nível individual)

Empenhamento Afectivo  
  
(nível individual)

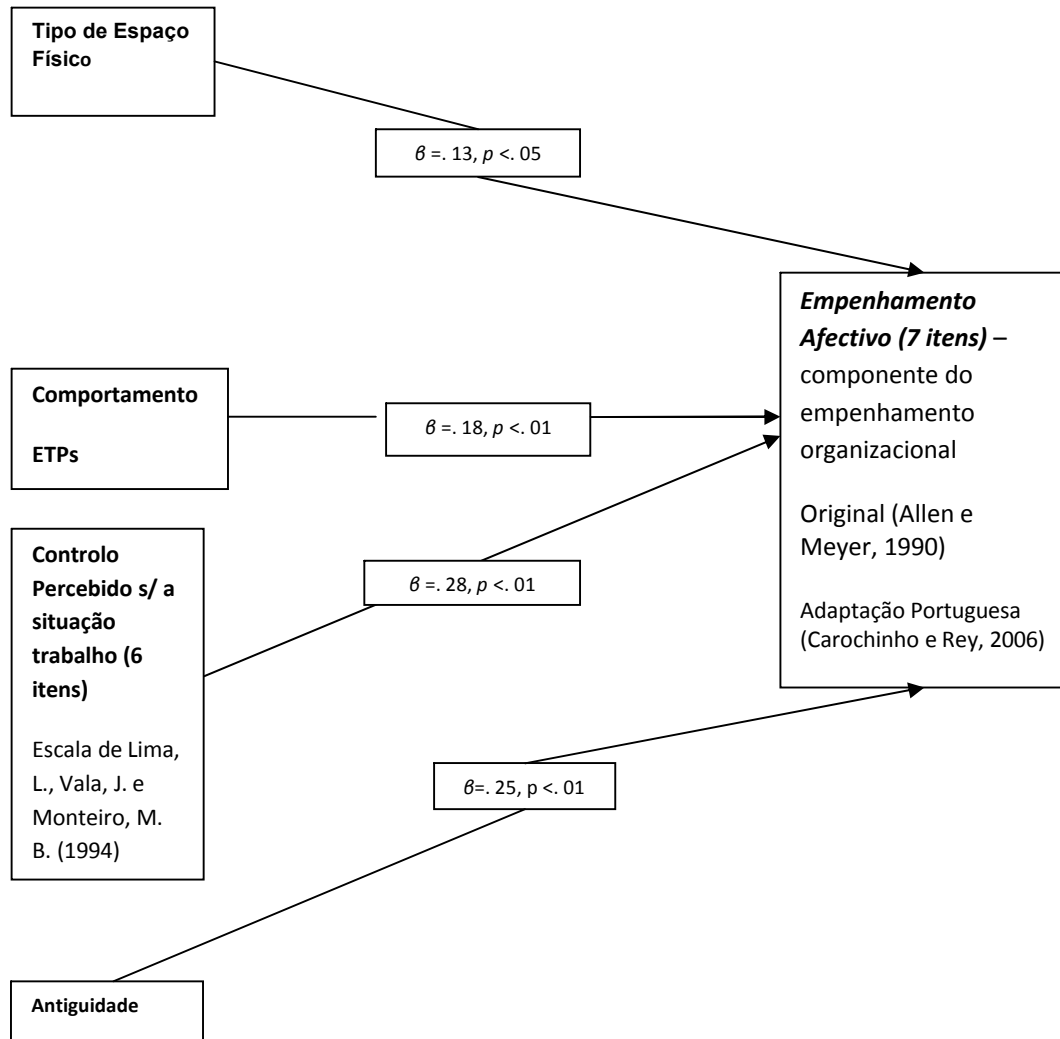


Figura 1.13 – Diagrama da análise de regressão múltipla

Os resultados relacionados com este modelo explicam 20% da variância ( $R^2 = .20$ ,  $R^2$  ajustado = .19) devido, fundamentalmente, ao controlo percebido e à antiguidade e, com intensidade moderada, embora significativa,



com o comportamento etp e o tipo de espaço físico. Para o cálculo desta regressão, foi utilizado o método *enter*, tendo emergido um modelo significativo:  $F(4,225) = 14,028, p < .0005$ .

Em termos complementares, também foram calculados o *tamanho do efeito* e o *poder* do teste estatístico. De acordo com a fórmula de Cohen (1992), (ver cálculo em nota de rodapé <sup>1</sup>), o valor do tamanho do efeito encontrado foi de 0.25. Sendo os valores formulados por Cohen de 0.02 para o pequeno efeito, de 0.15 para o efeito médio e de 0.35 para o grande efeito, o valor obtido neste modelo de 0.25 é um valor que se situa entre o efeito médio e o grande efeito. Por sua vez, o poder do teste estatístico é de .99 (tabelas de Cohen, 1988) significando um poder elevado (ver nota explicativa em rodapé).

---

<sup>1</sup> Tamanho do efeito:  $f^2 = R^2 / (1-R^2)$ ;  $f^2 = 0.20 / (1-0.20) = 0.25$ ;  $f^2 = 0.25$ . Poder:  $\lambda = f^2 * N$ ;  $\lambda = 0.25 * 230 = 57.5$ ;  $V1$  (nº de variáveis preditoras) = 4;  $V2 = (N - V1 - 1) = 230 - 5 = 225$ ; de acordo com a tabela de Cohen, o poder do teste estatístico terá o valor de .99.

### 4.3 Discussão dos resultados

Inicialmente, formulamos hipóteses de que as medidas do tipo de espaço físico, da propensão para criar espaços-tempo, da frequência dos espaços-tempo, do controlo percebido sobre a situação de trabalho, da antiguidade organizacional e da idade prediriam resultados do empenhamento afectivo organizacional. Contudo, as correlações observadas entre todas as variáveis limitaram a testagem do conjunto das seis hipóteses inicialmente apresentadas através da realização da análise da regressão múltipla. Devido ao risco de colinearidade, as hipóteses formuladas que relacionavam a idade com o empenhamento afectivo e a propensão etp e o empenhamento afectivo não foram apoiadas pela análise de regressão múltipla na modalidade *stepwise*. O modelo resultante desta análise levou à emergência de um modelo significativo que apenas apoiou as quatro hipóteses restantes.

Das quatro variáveis preditoras, duas delas (o controlo percebido sobre a situação de trabalho e a antiguidade) apresentam valores correlacionais de maior intensidade e expressividade em relação à variável critério.

Numa tentativa de discutir estes resultados obtidos, iremos considerar cada uma das hipóteses formuladas, procurando observar a maneira como os dados se poderão relacionar com cada uma delas. Começando pela hipótese 1, verificamos, através dos dados do modelo significativo obtido, que há uma correlação positiva e significativa, embora de fraca intensidade, entre a qualidade do tipo de espaço físico e o empenhamento afectivo. Uma eventual explicação para a obtenção deste resultado é a que referimos na revisão da literatura que sustenta a ideia de que o empenhamento afectivo organizacional pode derivar da qualidade do tipo de espaço físico atribuído ao membro de uma organização e, nessa medida, poder avaliar mais positivamente a organização desde que considere tal atribuição, uma das formas de reconhecimento do seu estatuto e da sua valorização ou importância para a organização. De acordo com estudos anteriores referidos na nossa revisão, há uma tendência para associar a qualidade do tipo de espaço físico ocupado pelo membro de uma organização ao seu estatuto e a todo o

simbolismo organizacional a que é associado. Desta maneira, os dados obtidos neste estudo tendem também a apoiar dados da investigação anterior.

De maneira semelhante e significativa, a frequência de espaços-tempo está relacionada positiva e significativamente, neste modelo, com o empenhamento afectivo organizacional (apoiando a hipótese 2). Ao contrário da propensão para criar espaços-tempo, a frequência efectiva de espaços-tempo ganha relevo, provavelmente, porque se inclui na categoria ampla das experiências do trabalho que, inicialmente, tínhamos sugerido em termos hipotéticos. Refere-se á participação efectiva em locais de encontro onde, normalmente, se discute assuntos importantes relacionados com o trabalho e a vida organizacional. Estes encontros regulares que se realizam entre os membros de uma organização para discutir assuntos importantes relacionados com o trabalho podem levar ao desenvolvimento de um grau de empenhamento afectivo organizacional significativo. Os membros despendem tempo para estar presentes nesses locais com regularidade. Nesses encontros, os membros podem discutir a vida da empresa, nomeadamente a justiça dos sistemas de promoção em vigor, o sistema de avaliação de desempenho enquanto prática de gestão de recursos humanos, o futuro da empresa, as modalidades de gestão existentes, as relações com o superior, as relações com os subordinados, as relações com os colegas, os horários de trabalho. Na medida em que os membros se envolvem neste género de debates, frequentando regularmente esses espaços-tempo, pode levar a que alguns membros desenvolvam empenhamento afectivo organizacional. Estes espaços-tempo são também espaços-tempo de socialização organizacional e de construção do sentido organizacional de acordo com Weick (*organizational sensemaking*, 1995) e, dessa maneira, podem contribuir para o desenvolvimento de empenhamento afectivo. Estas poderão ser explicações plausíveis para o apoio obtido para a hipótese 2 neste modelo.

Por sua vez, a hipótese 3 não encontrou apoio nos dados obtidos. A propensão para criar espaços-tempo não está relacionada significativamente com a variável critério ou dependente, querendo dizer que a necessidade de criar aqueles espaços-tempo, só por si e neste modelo, não é preditora do empenhamento afectivo organizacional.

A hipótese 4, também encontra apoio nos dados obtidos deste modelo. O controlo percebido sobre a situação de trabalho está relacionado positiva e significativamente com o empenhamento afectivo organizacional. A variável utilizada neste estudo é uma medida compósita da percepção global dos membros de uma organização sobre o grau de influência que acreditam exercer sobre vários aspectos da situação de trabalho, nomeadamente sobre o clima de relações com os colegas, sobre o departamento, o trabalho que executa, o clima de relações com o superior. Os dados obtidos neste estudo convergem com outros dados de outras investigações que associam o controlo percebido ao empenhamento afectivo organizacional (ver por exemplo, Brockner *et al.*, 2004) e do papel do apoio organizacional no desenvolvimento do empenhamento afectivo. Neste último caso, vários estudos realizados com base no *Survey of Perceived Organizational Support* desenvolvido por Eisenberger e seus colaboradores (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) mostram fortes ligações entre as percepções de apoio do empregado e o empenhamento afectivo para com a organização (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Shore & Wayne, 1993; Guzzo, Noonan, & Elron, 1994). Este género de apoio organizacional pode também estar relacionado com o eventual controlo percebido que o membro pensa ter sobre a situação de trabalho. Como realçam Meyer e Allen (1997) o papel do apoio também tem sido ilustrado na investigação que tem incidido sobre as características do líder e / ou supervisor. Referem, nomeadamente, a associação que tem sido mostrada entre as medidas da consideração do líder com o empenhamento afectivo (DeCotiis & Summers, 1987; Mathieu & Zajac, 1990), com o supervisor apoiante (Mottaz, 1988; Withey, 1988) e a permuta entre o líder e o membro (Major, Kozlowski, Chao, & Gardner, 1995). Em ampla medida, o supervisor apoiante, a consideração do líder e a permuta líder-membro, podem relacionar-se com o controlo percebido sobre o clima de relações quer com o superior quer com o subordinado ou até mesmo com os colegas de acordo com a medida que utilizamos nesta investigação.

Outros dados da investigação anterior, conforme mostramos no capítulo da revisão da literatura, também têm mostrado que o empenhamento afectivo se encontra positivamente relacionado com a participação na tomada

de decisão (Dunham *et al.*, 1994; Rhodes & Steers, 1981). Estes dados podem também relacionar-se com a evidência do controlo percebido sobre a situação de trabalho, uma vez que este último resulta, em certa medida, do grau de participação na tomada de decisão organizacional. Para que um membro tenha a percepção do grau de influência sobre vários aspectos da sua situação de trabalho é necessário que tenha participado em decisões com outros membros.

Os dados obtidos nesta investigação, relacionados com o controlo percebido, também pode encontrar alguma sintonia com outros dados de investigações anteriores, sintetizados por Roe e colaboradores (2008) incluídos no capítulo da revisão da literatura desta dissertação, que apoiam a argumentação de que o empenhamento afectivo organizacional possa derivar da relação de troca entre o membro e a sua organização. A partir da avaliação dessa relação, o membro de uma organização formula uma percepção sobre em que medida o resultado dessa troca corresponde às suas expectativas, ou a experiências negativas do trabalho.

A relação prevista entre a antiguidade organizacional e o empenhamento afectivo (hipótese 5), neste modelo, é apoiada pelos dados obtidos da regressão múltipla. Neste modelo, evidencia-se uma correlação positiva e significativa com o empenhamento afectivo, apresentando uma capacidade preditiva moderada. Desta maneira, a hipótese 5 foi confirmada. Esta confirmação vem reforçar os dados da meta-análise quantitativa de Mathieu e Zajac (1990) que sustentam a existência de relações positivas entre a antiguidade e o empenhamento afectivo.

Por fim, a hipótese que tinha sido formulada acerca das relações entre a idade e o empenhamento afectivo não foi apoiada pelos dados da análise de regressão que a excluiu dos modelos encontrados como significativos neste estudo. Desta maneira, a hipótese 6 não foi apoiada pelos dados dados obtidos no modelo significativo.

#### 4.4 Conclusões do estudo em extensão

Vários factores limitam as conclusões que podemos extrair deste estudo quantitativo. O nosso conjunto de variáveis preditoras não é exaustivo; outras variáveis que têm sido utilizadas como antecedentes também podem influenciar os resultados do empenhamento afectivo organizacional. Como foi relatado na revisão da literatura desta dissertação, várias análises e meta-análises foram realizadas, tendo sido identificado um conjunto amplo de variáveis que operam como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. O presente estudo apenas introduz duas novas variáveis naquele conjunto. Uma dessas variáveis é identificada como tipo de espaço físico que anteriormente não tinha sido relacionada com o empenhamento afectivo; a outra é identificada como a frequência de espaços-tempo. Devido à ausência de estudos anteriores, a utilização destas duas variáveis como antecedentes do empenhamento afectivo foi de natureza exploratória. Neste contexto, ainda é prematuro extrair conclusões claras e definitivas acerca do papel destas variáveis como antecedentes do empenhamento afectivo, embora tendam a realçar a importância da inclusão do espaço físico e dos espaços-tempo que mostraram ter uma relação significativa com o empenhamento afectivo, sendo mais expressiva no caso dos espaços-tempo. Este será, provavelmente, o contributo desta investigação para a literatura sobre o tema dos antecedentes do empenhamento afectivo organizacional.

Outra limitação deste estudo relaciona-se com a dimensão da amostra ( $N = 230$ ). Muito embora, seja formada por participantes de múltiplas organizações, a dimensão poderá ser um aspecto limitativo em termos da capacidade de generalização dos dados deste estudo, apesar de terem sido calculados o tamanho do efeito e o poder do teste estatístico de acordo com as recomendações de Cohen (1988; 1992) que fornecem algum apoio substantivo aos testes estatísticos realizados, nomeadamente procurando evitar a probabilidade de falhar a rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ) quando é falsa.

Os nossos dados também se encontram limitados pela natureza do auto-relato das nossas variáveis preditoras. O estudo baseado no auto-relato e de natureza transversal (*cross-sectional studies*) não fornece informação sobre

as alterações que podem ocorrer no interior da pessoa ao longo do tempo. Para capturar aquelas alterações seriam precisos estudos longitudinais, embora diferentes daqueles que têm sido predominantemente realizados que têm incidido apenas nos primeiros meses de trabalho na organização. O impacto de múltiplos antecedentes nos níveis do empenhamento afectivo organizacional pode ser um processo dinâmico que será, eventualmente, melhor capturado através de um planeamento intra-sujeitos de natureza longitudinal.

Devido à natureza exploratória da inclusão das variáveis concebidas como antecedentes (tipo de espaço físico e frequência de espaços-tempo) do empenhamento afectivo, seria importante que futura investigação procurasse replicar este estudo através de uma amostra com maior dimensão e com participantes de múltiplas organizações para verificar se os resultados obtidos nesta investigação encontram um apoio mais amplo e mais robusto.

## Parte IV

### Conclusões

1. Espaço-tempo psicossociológico, controlo percebido e empenhamento afectivo: discussão da relevância dos conceitos.

O conceito de espaço-tempo psicossociológico formulado nesta dissertação refere-se a um constructo que consiste num meio físico situado geograficamente dentro ou fora das instalações da empresa que tende a ser utilizado pelos seus membros, mais ou menos, regularmente em determinados momentos do dia, semana, mês para conversar sobre temas relacionados com o trabalho e o vivido organizacional. Nessa medida, são, como referimos anteriormente, espaços-tempo de socialização organizacional onde também se inscrevem as experiências do trabalho e onde se desenvolvem construções do sentido organizacional (*organizational sensemaking*) e, como mostramos através da secção da revisão da literatura, a utilização social do espaço organizacional é um elemento omnipresente e transcultural na vida e uma organização. Porque estes espaços-tempo se inscrevem na categoria mais ampla das experiências do trabalho, podem também ser incluídos na categoria dos antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. O estudo quantitativo incluído nesta dissertação mostrou que a frequência de espaços-tempo é preditiva do nível de empenhamento afectivo e, dessa maneira, pode justificar a sua inclusão na categoria dos seus antecedentes, embora, como também referimos atrás, seja necessário haver investigação futura que tenda eventualmente a tornar a sua justificação mais ampla e sólida.

Por sua vez, o controlo percebido, nesta dissertação, é entendido como um constructo concebido como uma medida compósita que avalia a percepção do grau de influência que o membro de uma organização acredita ter sobre vários aspectos da situação de trabalho, nomeadamente sobre o clima de relações com os colegas, o clima de relações com o superior, as promoções, o montante de salário e o departamento. O controlo percebido tem



sido utilizado em investigações anteriores como antecedente e mostrado como tendo uma relação significativa com o empenhamento afectivo organizacional (ver por exemplo, Spector, 1986; Brockner *et al.*, 2004; Idsoe, 2006). Os dados do estudo quantitativo incluído nesta dissertação ampliam e apoiam o controlo percebido como tendo um valor preditivo no nível de empenhamento afectivo organizacional. À semelhança da frequência de espaços-tempo, o controlo percebido também pode ser incluído na categoria ampla das experiências do trabalho como antecedente do empenhamento afectivo organizacional, na justa medida em que, para haver uma percepção do grau de influência sobre vários aspectos da situação de trabalho por parte de um membro de uma organização, terá que, previamente, terem ocorrido aquelas experiências.

Esta medida do controlo percebido também se insere nos modelos mais tradicionais da participação na tomada de decisão ou, mais recentemente, na perspectiva do reforço da autonomia psicológica (*psychological empowerment*; ver Spreitzer, 1995). Spreitzer refere a propósito da autonomia psicológica que há uma orientação activa face ao papel no trabalho que “significa uma orientação através da qual um indivíduo deseja e sente ser capaz de moldar o seu papel e o seu contexto” (Spreitzer, 1995, p. 1444). No presente estudo, o controlo percebido apresenta uma grande sintonia com a autonomia psicológica e mostrou, mais uma vez, ser um preditor significativo do empenhamento afectivo organizacional.

Por fim, o empenhamento afectivo organizacional tem sido um constructo, em termos atitudinais, amplamente investigado, sobretudo na América do Norte e, mais recentemente, também noutros continentes, tendo sido mostrado e verificado como representativo de um fenómeno mais ou menos universal. Muito embora, como salienta Roe e colaboradores (2008) o estudo do empenhamento tenha sido um elemento consistente nos modelos Americanos da demissão (*turnover*), onde as relações de trabalho são principalmente de curto prazo, ao contrário dos modelos europeus baseados em contratos geralmente mais longos, muitos investigadores na Europa e noutros continentes iniciaram investigações semelhantes sobre o empenhamento. Estes autores acrescentam ainda que, muito embora, na Europa seja dada relativamente mais atenção à maneira como os empregados

percebem a relação de troca, o conceito de empenhamento tornou-se parte do conjunto dos instrumentos conceptuais do comportamento organizacional dos gestores e dos autores europeus, bem como de outras partes do mundo industrializado.

No entanto, conforme já tínhamos referido no capítulo da revisão da literatura, a problemática do empenhamento afectivo organizacional não pode confinar-se à descoberta de formas ou fórmulas que poderão ser utilizadas instrumentalmente pela gestão para promover aquele empenhamento. Tradicionalmente, tem havido uma incidência na descoberta de formas de incentivar o empenhamento do empregado, no sentido de moldar o empenhamento afectivo através de práticas de gestão de recursos humanos (por exemplo, com a utilização de manuais de acolhimento onde são realçados os valores e os objectivos da organização, procurando incuti-los nos empregados com o objectivo de melhorar o desempenho organizacional, bem como através de experiências de formação de natureza comportamental). No entanto, como também já realçamos atrás, o empenhamento afectivo organizacional, em termos atitudinais é enformado, sobretudo, com base nas experiências do trabalho, em sentido amplo. É através das interacções entre os membros de uma organização que estes constroem o sentido organizacional daquelas experiências e formarão a atitude de empenhamento afectivo. E, muito embora, uma atitude não seja alterada tão facilmente como o comportamento, pode alterar-se com o tempo com base quer nas experiências vividas organizacionalmente (e na interacção com outros membros ou grupos) quer na informação e no conhecimento que os membros vão tendo acesso e processando até desenvolver uma atitude de maior ou menor empenhamento. Quer dizer, o empenhamento afectivo organizacional do membro de uma organização não se traduz linearmente como consequência directa e exclusiva de programas de acolhimento e de formação, planeados e programados pela gestão. O argumento defendido nesta dissertação apoia a noção de que o empenhamento afectivo organizacional é um processo dinâmico em que, subjacentemente, implica a percepção, por parte do membro, de alguma equidade na relação de troca estabelecida entre ele e a organização, com base nas experiências do trabalho vividas.

Outra questão que poderá ser levantada é a quantidade de empenhamento afectivo. Se, por um lado, o empenhamento tem sido mostrado como sendo benéfico para a organização, por outro lado, há estudos anteriores que sugerem que o empenhamento elevado pode ter desvantagens significativas (Whyte, 1956). O empenhamento elevado também pode estar associado a resistência considerável à mudança (Randall, 1987).

Em termos conclusivos, a gestão quando procura aumentar o nível de empenhamento afectivo organizacional do empregado tem que reflectir no dilema que pode existir entre as experiências que planeia e programa para incutir o empenhamento no empregado e as experiências do trabalho, em sentido amplo, vividas pelo empregado que podem ser interpretadas de maneira diferente. Neste último caso, estamos a falar do empenhamento afectivo emergente e não de um empenhamento como resultado de um programa ou acção planeada. Como referem Roe e seus colaboradores (2008) “...moldar o empenhamento não é precisamente um assunto de ganhar o coração dos empregados através de novas promessas e da introdução de novos incentivos. O empenhamento apenas pode ser efectivamente influenciado como parte de um padrão estável e confiável das relações laborais que permita às pessoas empenharem-se voluntariamente”(Roe et al., 2008, p. 142). Há múltiplas questões que permanecem em aberto e, nesse sentido, o empenhamento afectivo organizacional tenderá a ser um conceito relevante no estudo do comportamento organizacional no mundo contemporâneo cada vez mais globalizado e complexo, onde ocorrem permanentes mudanças nas relações laborais e nos contratos de trabalho que são estabelecidos entre o empregado e a organização empregadora.

## 2. Espaço e tempo na problemática do empenhamento

De acordo com as distinções conceptuais identificadas na revisão da literatura, entre o tempo do relógio e o tempo-evento (ver por exemplo, Hassard, 1996) que, nesta dissertação, foram também aplicadas ao espaço

físico exterior ao indivíduo humano com a noção de espaço-evento para realçar que quer o tempo-evento quer o espaço-evento são o resultado de construções sociais e da inter-subjectividade entre os indivíduos e os grupos, a noção sugerida de espaços-tempo psicossociológicos é um constructo holístico que inclui, em si mesmo, espaços-tempo eventos. Quer dizer, são espaços e tempos que estão relacionados com significados social e organizacionalmente construídos. Na medida em que esses espaços-tempo são frequentados e os conteúdos da interacção se reportem a assuntos importantes do trabalho e do vivido organizacional, podem ser geradores de empenhamento afectivo organizacional.

Esta maneira de conceber os espaços e os tempos difere das análises que são predominantemente encontradas na literatura da gestão e dos estudos organizacionais, onde a concepção do espaço e do tempo organizacionais se restringe, em grande medida, á concepção do espaço e do tempo numa perspectiva positivista e funcionalista em termos discursivos. Mais raramente, encontramos na literatura organizacional a abordagem do espaço e do tempo relacionada com o vivido organizacional e com as experiências do trabalho.

Uma das explicações plausíveis para que a medida da frequência de espaços-tempo tivesse adquirido relevo como variável preditora do empenhamento afectivo organizacional deriva da sua relação com as experiências do trabalho em sentido lato. Essa frequência pode inserir-se no desenvolvimento de processos de construção do sentido organizacional (*organizational sensemaking*) das experiências vividas no trabalho e estar na base da formação da atitude de empenhamento afectivo face à organização, sendo, portanto, provável que esses espaços-tempo eventos possam ser entendidos como antecedente do empenhamento afectivo.

O espaço físico e o tempo do relógio, por si mesmos, não têm significado; os significados que lhe podem ser associados apenas emergem através da sua construção e codificação sociais com base na interacção humana. Em suma, como resultado dos eventos e das experiências que neles

ocorrem. Nessa medida, os espaços-tempo psicossociológicos podem ser incluídos na problemática do empenhamento afectivo organizacional.

### 3. Controlo e uso do espaço

A utilização do espaço nas organizações de trabalho, como já fora mostrado na revisão da literatura, prática e implicitamente constituiu uma preocupação nuclear desde o aparecimento das primeiras fábricas dos começos do século XX, tendo como objectivo fundamental o controlo da actividade e do comportamento dos empregados. A organização taylorista, sob a forma de espaço aberto (*open space*), preconizava a supervisão estreita do comportamento dos executantes de acordo com regras pormenorizadas de execução das tarefas. No entanto, como salienta Child (2005) apesar do controlo organizacional se encontrar muitas vezes associado ao exercício do poder da gestão, há outros grupos que também podem controlar aquilo que se passa na organização e as maneiras como as coisas são feitas.

Geralmente, a utilização do espaço organizacional numa organização de trabalho obedece a regras ou normas que definem as modalidades da sua utilização, bem como quem tem direito a utilizá-lo ou ocupá-lo e durante quanto tempo. Normalmente, a prática dessas regras, muitas vezes justificadas funcionalmente, faz associar a utilização de determinados espaços a uma valorização social e estatutária que se insere, por sua vez, em culturas organizacionais (quando consideradas apenas como *práticas* transmitidas geracionalmente) ou em relações de poder (quando consideradas expressões da posição estatutária ou hierárquica).

A maneira como a distribuição do espaço organizacional é feita pelo conjunto dos membros de uma organização, depende também da maneira como esses membros devem ser reconhecidos interna e externamente. E, ao sê-lo, procura-se com que o membro avalie positivamente a sua organização, aderindo aos seus valores. Pode ser uma maneira de promover o desenvolvimento afectivo organizacional. Como observamos anteriormente, o

tipo de espaço físico ocupado numa organização tende a ser valorizado diferenciadamente através da sua qualidade e tem sido associado à satisfação global com o trabalho.

No entanto, como também já realçamos na revisão da literatura, bem como através dos dados obtidos nos estudos de caso, há utilizações do espaço organizacional que são feitas informalmente face ao controlo organizacional formal e que tendem a ser mais ou menos regulares. Estes espaços-tempo de natureza psicossociológica emergem dentro ou fora da organização, onde também se abordam assuntos relacionados com o vivido organizacional, podem estar associados a estratégias organizacionais promovidas pelos seus participantes. Neste caso, os membros que, informalmente, participam neles são os que definem o controlo da sua utilização. Como tivemos a oportunidade de mostrar através do segundo estudo de caso incluído nesta investigação, a constatação da existência de espaços-tempo psicossociológicos diferenciados (por um lado, os gestores de topo, mais antigos na empresa, que se reúnem frequentemente para falarem de assuntos importantes do trabalho e do vivido organizacional quer dentro quer fora da empresa demonstrando empenhamento afectivo face á organização no seu conjunto e, por outro lado, o grupo de técnicos, mais novos na empresa mas com conhecimento crítico para a organização que também o fazem, embora com um foco de empenhamento mais centrado no grupo profissional de pertença) são também ilustrativos de tentativas de exercício de controlo organizacional.

Estas utilizações do espaço organizacional também estão de acordo com as duas expressões que utilizamos na revisão da literatura: espaço arquitectado e espaço improvisado. O espaço organizacional concebido desta maneira tende a ultrapassar os limites físicos da organização.

Em termos conclusivos, há utilizações do espaço organizacional que são controladas através de definições formais e funcionais pela gestão da organização e, paralelamente, há utilizações do espaço organizacional que são definidas informalmente pelos seus participantes e que saem fora do controlo formal da organização. No entanto, a frequência desses espaços-tempo quer

submetidos ou não ao controlo formal pode promover o desenvolvimento afectivo organizacional.

#### 4. Limitações

A nossa investigação procurou compreender como a relação entre o espaço, tempo, controlo percebido e empenhamento afectivo poderia ser explicada com base num planeamento que previsse a utilização de metodologias e de técnicas adequadas que, por sua vez, permitissem uma recolha e tratamento de dados e fosse testado um conjunto de hipóteses derivado de uma ampla revisão da literatura. Contudo, houve algumas decisões que tiveram de ser tomadas quer quanto à maneira de o estudo ser realizado quer em função de algumas limitações que tiveram que ser ponderadas durante a sua realização.

A problemática investigada implicou sobretudo uma revisão substancial da literatura relacionada com o espaço e o tempo organizacionais, numa tentativa de serem concebidos e incluídos como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. Anteriormente, ainda não tinha sido realizada investigação com o espaço e o tempo incluídos na categoria das experiências do trabalho e de serem, dessa maneira, eventuais antecedentes do empenhamento. Apenas variáveis de natureza temporal, referenciadas ao tempo do relógio, tinham sido consideradas na investigação anterior, como a antiguidade organizacional e a idade. No entanto, a partir da revisão da literatura e da investigação empírica anterior, verificamos que o espaço e o tempo organizacionais também resultavam de realidades socialmente construídas e das experiências das pessoas no trabalho. Alguns estudos, conforme referenciamos na revisão da literatura, mostraram relações significativas do tipo de espaço físico com a satisfação, mostrando que esta última resultava das experiências das pessoas com os meios físicos de trabalho. Como também fora mostrado em estudos anteriores que a satisfação no trabalho apresentava uma relação significativa com o empenhamento

afectivo organizacional (ver capítulo de revisão), então poderia ser também plausível que as experiências do trabalho com a utilização do espaço pudesse também poder ser relacionado com o empenhamento afectivo.

Preliminarmente, numa tentativa de identificar padrões de utilização social do espaço nas organizações, foram planeados dois estudos de caso exploratórios. No primeiro estudo de caso, foram utilizadas a observação directa, entrevistas semi-directivas e análise de documentação, procurando através de uma triangulação de dados, identificar práticas de utilização do espaço organizacional. Com base em análises matriciais dos conteúdos tornou-se possível identificar alguns padrões de utilização do espaço organizacional. Tratando-se de um estudo de caso exploratório, o objectivo principal era o de “desenvolver hipóteses pertinentes e proposições para posterior inquirição” (Yin 1994, p. 5). Nesta fase, enquanto estudo de caso exploratório, não se tratava de observar critérios como os de validade interna e, muito menos, externa.

Com base na análise dos dados do primeiro estudo de caso, realizou-se um segundo estudo de caso, num contexto diferente do primeiro, e que incidiu numa maior pormenorização dos espaços-tempo psicossociológicos que tinha sido uma noção ainda vagamente definida e que encontrava alguma sintonia com a noção, não testada empiricamente, de locais de encontro (*gathering places*) sugerida por Sundstrom (1986). Este segundo estudo de caso permitiu uma identificação mais clara daquela noção, para além de identificações de padrões de utilização do espaço organizacional.

A partir desta lógica, decidimos incluir nesta investigação o espaço físico e a frequência de espaços-tempo. Uma abordagem destas ainda não tinha sido realizada, sendo, desta maneira, considerado um estudo preliminar, procurando observar como o espaço e o tempo enquanto considerados nas experiências do trabalho se poderiam relacionar com o empenhamento afectivo organizacional. Esta poderá ser uma das limitações desta investigação porque não dispomos de outros estudos semelhantes para estabelecer comparações dos resultados.

Com base em dados da revisão da investigação anterior e nos dados obtidos da realização destes dois estudos de caso, planeamos a



realização de um estudo quantitativo e mais em extensão para testar um conjunto de hipóteses que relacionam o espaço, o tempo, o controlo percebido, a antiguidade organizacional, a idade e o empenhamento afectivo organizacional.

Vários factores limitam as conclusões que podemos extrair deste estudo quantitativo. Em primeiro lugar, o conjunto de variáveis preditoras não é exaustivo, uma vez que outras variáveis que têm sido utilizadas como antecedentes também podem influenciar os resultados do empenhamento afectivo organizacional. Como observamos atrás, o presente estudo procurou, preliminarmente, testar num modelo, sobretudo a inclusão de duas novas variáveis (tipo de espaço físico e frequência de espaços-tempo) como antecedentes do empenhamento afectivo.

Uma outra limitação deste estudo quantitativo, relaciona-se com a dimensão da amostra ( $N = 230$ ). Muito embora, esta amostra seja formada por participantes de múltiplas organizações, a sua dimensão poderá constituir um aspecto limitativo em termos de capacidade de generalização dos resultados obtidos, embora tivesse havido o cuidado de utilizar algumas recomendações de Cohen (1988; 1992), nomeadamente o cálculo do tamanho do efeito e o poder do teste estatístico utilizado, procurando prevenir erros de tipo I e de tipo II.

Os dados do estudo quantitativo também se encontram limitados pela natureza do auto-relato (corte transversal) que não fornece informação sobre as alterações que podem ocorrer no interior da pessoa ao longo do tempo. Para capturar essas alterações seriam precisos estudos longitudinais, embora diferentes daqueles que têm sido predominantemente realizados e apenas têm incidido nos primeiros meses de trabalho.

Devido à natureza preliminar da utilização das variáveis do tipo de espaço físico e da frequência de espaços-tempo como antecedentes do empenhamento afectivo, seria importante que futura investigação procurasse replicar este estudo com uma amostra de maior dimensão e com participantes de múltiplas organizações para verificar se os resultados obtidos neste estudo encontram apoio mais substancial.

## 5. Implicações

Um dos resultados mais importantes nesta investigação sugere que a frequência de espaços-tempo psicossociológicos é preditiva do empenhamento afectivo organizacional. Os espaços-tempo psicossociológicos poderão aumentar o leque anteriormente identificado por vários autores dos antecedentes do empenhamento afectivo. Pela primeira vez, os dados empíricos mostraram a importância de incluir o espaço e o tempo (considerados de acordo com as noções apresentadas na revisão da literatura de espaço-evento e de tempo-evento) na problemática do empenhamento afectivo. Quer o espaço quer o tempo têm sido considerados na literatura organizacional mais como elementos externos ao vivido organizacional, enquadrados predominantemente numa lógica meramente positivista e funcionalista e mais de acordo com significados de linearidade, de uniformidade. Ao invés, quando considerados como realidades socialmente construídas e ligadas ao vivido organizacional, acabam por relacionar-se de maneira significativa com o empenhamento afectivo. Ao serem concebidos como espaços-tempo eventos tornam-se mais inerentemente humanos e sociais, mais intrinsecamente associados ao vivido organizacional e podem ser também espaços de construção do sentido organizacional (*organizational sensemaking*) de acordo com Weick (1995). Ao serem espaços-tempo de interacção entre os membros de uma organização e ao incluírem assuntos de debate relacionado com as experiências do trabalho entendidas no seu sentido mais amplo, podem contribuir para a formação da atitude de empenhamento afectivo organizacional. Nessas conversações podem ser abordados assuntos como a justiça das políticas organizacionais, o sistema de avaliação de desempenho, as relações com o supervisor que, de alguma maneira, podem contribuir para que o membro possa desenvolver uma avaliação mais positiva ou negativa da sua organização e, conseqüentemente, tender a estar mais ou menos empenhado afectivamente face á sua organização de trabalho. Estes espaços-tempo tendem a ser criados e mantidos no tempo, muitas vezes, inseridos em rotinas quotidianas, semanais ou outras. A regularidade da sua frequência também constitui um indício do grau de empenhamento dos seus participantes. Ao contrário das práticas da gestão de recursos humanos que

tendem a acreditar mais nas experiências programadas e planeadas (programas de acolhimento e de formação dos novos membros) e na sua linearidade, procurando, dessa maneira, promover o empenhamento afectivo do empregado, há outras práticas desenvolvidas pelos membros que escrutinam o vivido organizacional e que podem originar entendimentos diversos dos da gestão. Por exemplo, até que ponto as práticas de supervisão que se observam quotidianamente no departamento convergem com o que é divulgado nas filosofias e políticas da empresa.

Uma outra implicação dos dados obtidos é a de que o tipo de espaço físico também se relaciona significativamente com o empenhamento afectivo, embora com menor intensidade na sua expressão correlacional. Em certa medida, a investigação anterior já tinha sugerido que o tipo de espaço físico se mostrava associado á satisfação no trabalho (Oldham & Brass, 1979, Sundstrom *et al.*, 1980; Konar *et al.*, 1982; Hatch, 1992; Gorawara, 1994; Brennan, Chugh, & Kline, 2002) mas ainda não tinha sido relacionado especificamente com o empenhamento afectivo organizacional. Estes dados tendem a mostrar que o tipo de espaço físico pode contribuir para que o membro de uma organização tenda a avaliar mais positivamente a sua organização, aderindo aos valores organizacionais que lhe poderão estar associados, como o reconhecimento do seu estatuto na empresa, a sua auto-identidade ou até mesmo a identidade de grupo. O tipo de espaço físico que lhe é atribuído, em termos de qualidade de mobiliário, equipamento, de privacidade proporcionada tende simbólica e materialmente a comunicar aos outros a importância que o membro tem para a organização, para além de lhe proporcionar um maior controlo da regulação social na interacção com outros membros (Sundstrom, 1986; Altman, 1975).

Por sua vez, em consonância com os dados da investigação anterior (Alutto & Acito, 1974; Jermier & Berkes, 1979; Spector, 1986; Meyer *et al.*, 1989; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Brockner *et al.* 2004; Idsoe, 2006)) o controlo percebido também se mostrou relacionado positiva e significativamente com o empenhamento afectivo. A escala utilizada nesta investigação do controlo percebido sobre a situação de trabalho é um constructo relacionado com o processo de tomada de decisão que

considerámos como uma medida compósita do grau de influência que o membro de uma organização acredita ter sobre vários aspectos da situação de trabalho. As experiências do trabalho aqui inquiridas referem-se a percepções de terem ocorrido um conjunto de experiências no ambiente de trabalho e foram incluídas na categoria ampla daquelas experiências de acordo com a formulação de Meyer e Allen (1997) e consideradas como antecedentes do empenhamento afectivo organizacional. Os dados do presente estudo mostram a relevância desta variável preditora no desenvolvimento do empenhamento afectivo e, em certa medida, pode explicar a utilização actual de algumas práticas de algumas organizações quando promovem a autonomia na realização das tarefas e a delegação de responsabilidades nos seus colaboradores.

Os dados desta investigação também mostram que a antiguidade se relaciona positiva e significativamente com o empenhamento afectivo em consonância com alguma investigação anterior (Mathieu e Zajac, 1990), embora com moderada intensidade.

Em termos de considerações finais, este conjunto de dados obtidos precisam de ser mais investigados com estudos futuros. Conforme já observamos nas limitações desta investigação, seria importante que o estudo fosse replicado com uma amostra de maior dimensão, procurando aumentar a capacidade de generalização dos resultados da investigação. Uma vez que foram introduzidas pela primeira vez duas variáveis (tipo de espaço físico e espaços-tempo psicossociológicos) como antecedentes do empenhamento afectivo, seria importante que os dados preliminares aqui obtidos fossem comparados com dados de estudos posteriores para se verificar a sua relevância e a sua importância. Por fim, outra sugestão seria a de ampliar o estudo a outras populações e com outras distinções nas características da população que permitissem análises comparativas dos resultados.

## Bibliografia

- Allen, T. J. & Gertsberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors*, 15 (5), 487-498.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Altman, I. (1975). *The Social Behavior*. Monterey, CA: Brooks / Cole.
- Alutto, J. A. & Acito, F. (1974). Decisional participation and sources of Job satisfaction: a study of manufacturing personnel. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Alvesson, M. (1996). *Communication, Power and Organization*. Berlim: Walter de Gruyter.
- Andersen, P. A. & B., L. L. (1990) Positions of Power: Nonverbal Influence in Organizational Communication. In Joseph A. DeVito & Michael L. Hecht (Eds.), *The Nonverbal Communication Reader*.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Ashforth, B. E. & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*. 39, (1), 149-178.
- Barnett, G. A. (1988) Communication and Organizational Culture. In G. Goldhaber & G. Barnett (Eds), *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, (1), 114-136.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8, (4), 419-433.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: temporal realities and experience*. Stanford CA: Stanford University Press.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S. & Starkey, K. (1989). *Time, Work and Organisation*. London: Routledge.
- Brennan, A., Chugh, J. S. & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior*, 34, (3), 279-299.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., Dewitt, R. & O'Malley, M. (1987). "Survivors" reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, (4), 526-542.
- Brockner, J., Tyler, T.R. & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: the higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37, 241-261.
- Brockner, J. *et al.* (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of Layoffs on survivors 'organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, 49, 76-100.
- Bryant, F. B. & Yarnold, P. R. (1995). Principal-components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In Grimm, L. G. & Yarnold, P. R. (Eds.) *Reading and understanding multivariate statistics*. APA: Washington, DC.

- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multi-form study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Carochinho, J. A. & Rey, J. L. D. (2006). As escalas de compromisso organizacional de Meyer e Allen: Adaptação e validação da versão para professores. In Carla Machado *et al.* (Coords.). Braga: *XI Conferência Internacional Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*.
- Cavendish, R. (1982). *Women on the line*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cazamian, P., Hubault, F. & Noulin, M. (1996). *Traité d'ergonomie* (3ème éd.), Toulouse : Octares Éditions.
- Chanlat, J. F. (2006). Space, Organisation and Management Thinking: A Social-Historical Perspective. In Stewart R. Clegg & M. Kornberger (Eds.), *Space, Organizations and Management Theory. Advances in Organization Studies*, 17, 17-38. Copenhagen Business School Press.
- Chen, H-F. & Chen, Y-C. (2008). The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment: an example from Taiwan's State-Owned enterprises. *Public Personnel Management*, 37 (3), 2008.
- Child, J. (2005). *Organization: contemporary principles and practice*. Oxford: Blackwell.
- Clegg, Stewart R. & Kornberger M. (2006). *Space, Organizations and Management Theory. Advances in Organization Studies*, vol. 17 Copenhagen Business School Press.
- Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-159.

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lea.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 1, 155-159.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil.
- Damos, D. L. & Koonce, J. M. (1997). Methodological and analytical concerns on the pilot selection research of Park and Lee (1992). *Human Factors*, 39, (1), 9-13.
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40, 445-470.
- Ditton, J. (1979). Baking time. *Sociological Review*, 27, 157-167.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Duvall-Early, K. & Benedict, J. (1992). The relationships between privacy and different components of job satisfaction. *Environment Behavior*, 24, 670-679.
- Edholm, O. & Murrell, K. F. H. (1973). *The Ergonomics Research Society: A History 1949 – 1970*. Winchester, Hampshire: Warren & Sons Ltd.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (1960). Social-technical Systems. In Churchman, C. W. & Verhulst, M. (Eds.), *Management Sciences: Models and Techniques*, New York: Pergamon Press.
- Fazio, R. H. & Zanna, M. P. (1978). On the predictive validity of attitudes: The roles of direct experience and confidence. *Journal of Personality*, 2, 228-242.



- Fine, G. A. (1990). Organizational time: temporal demands and the experience of work in restaurant kitchens. *Social Forces*, 69, (1), 95-114.
- Fischer, G.N. (1989) *Psychologie des Espaces de Travail*. Paris: Armand Colin.
- Gagliardi, P. (1992). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, New York: Aldine de Gruyter.
- Gilbreth, F. B. & Gilbreth, L. M. (1919). *Fatigue study*. London: Routledge and Sons, 1<sup>o</sup> Vol.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication* (5<sup>th</sup>. Ed), Dubuque: Wm C. Brown.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gorawara-Bhat, Rita (1994) *Physical, Space and Social Organization in Work Settings: A Case Study of Midwest Survey*. University of Chicago: Thesis PhD Dissertation.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Hatch, M. J. (1992). The symbolic of office design: An empirical exploration. In Gagliardi, P. (Ed.). *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, New York: Aldine de Gruyter., 131-146.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackett, R. D., Bycio, P. & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer e Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Hassard, J. (1996). Images of time in work and Organization. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.

- Herzberg, F. (1966) *Work and Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Hillier, W. G. & Hansen, J. (1984). *The Social Logic of Space*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Idsoe, T. (2006). Job aspects in the school psychology service: empirically distinct associations with positive challenge at work, perceived control at work, and Job attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 46-72
- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jermier, J. M. & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly*, 24, 1-23.
- Johnson, J. D. (1987). Effects of Spatial Elements of Physical Structure on Organization Communication. *Paper apresentado na Organizational Communication Division of the Speech Communication Association*, Boston, November.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Konar, E. *et al.* (1982). Status demarcation in the office. *Environment and Behavior*. Sep. 14 ( 5 ) 561-580.
- Kunda, G. (1991). *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M.B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano. *Psicologia Social das Organizações: Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Licht, M. H. (1995). Multiple regression and correlation. In Grimm, L. G. & Yarnold, P. R. (Eds.) *Reading and understanding multivariate statistics*. APA: Washington, DC.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of the role development factors. *Journal of Applied Psychology, 80*, 418-431.
- Markus, T. A. (1970). Building appraisal: St Michael's Academy Kilwinning, *Architects Journal Information Library*, Jan. 7, 9 – 50.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly, 22*, 57-75.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*, 171-194.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal, 35*, 671-684.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 15-28.
- McGrath, J. E. & Tschan, F. (2003). *Temporal Matters in Social Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Mehrabian, A. (1976) *Public Places and Private Spaces: The Psychology of Work, Play and Living Environments*. New York: Basic Books.
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: definition, measurement and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science, 31* (3), 161-164.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and Time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, (6), 710-720.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during first year of employment: a longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P., Jackson, T. A. & Maltin, E. R. (2008). Commitment in the workplace: past, present and future. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Vol. 1: Micro Approaches*. London: Sage.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.

- Monge, P.E. & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent communication networks, *In* Jablin, F. M., Putnam, L. L, Roberts, K. H. & Porter, L. W.( Eds.), *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*. London: Sage.
- Montmollin, M. (1990). *L'ergonomie*. Paris : La Découverte.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 25 (4), 605-622.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages: the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 4, 387-401
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Munsterberg, H. (1915). *Business psychology*. Chicago, Il La Salle Extension University.
- Oldham, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions: a quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 253-258.
- Oldham, G. R. & Brass, D.J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24, 267-284.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, Summer, vol. 31, 4, pp. 9-25. *In* B. M. Staw (1995). *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. (2<sup>nd</sup>. Ed). New Jersey: Prentice Hall.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.
- Orlikowski, W. & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 6, 684-700.
- Ortsman, O. (1984). *Mudar o trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ortsman, O. (1994). *Quel Travail pour demain?* Paris: Dunod.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3rd.ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Peponis, J. (1985). The spatial culture of factories. *Human Relations*, Apr. 38, 4, 357-390.
- Pfeffer, Jeffrey (1982). *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: HBS press.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 5, 603-609.
- Putnam, Linda L. & Pacanowski, Michael (Eds.). (1983) *Communication and Organizations : An Interpretative Approach*, London : Sage.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Randall, D. M. & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: human resource implications. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5), 606-617.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 3, 465-476.

- Rhodes, S. R. & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 12, 1013-1035.
- Roe, R. A., Solinger, O. & Van Olffen, W. (2008). Shaping organizational commitment. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior, Vol. 2: Macro Approaches*. London: Sage.
- Roy, D. F. (1960). Banana time: Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, 18, 156-168. Reprinted as Chapter 9 in J. Hassard (ed.), *The Sociology of Time*. London: Macmillan, 1990.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. Staw, & G. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.
- Sanders, Mark S. & McCormick, Ernest J. (1992). *Human Factors in Engineering and Design*. (7th.ed) New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12, (3), 405-424.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective and continuance commitment with perceived support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, (11), 1005-1016.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 5, 1442-1465.

- Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, 23, (6), 707-729.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1983). Employee commitment to organizations. In Steers, R. M. & Porter, L. W. (Eds.). *Motivation and work behavior*. (3<sup>rd</sup> ed.), New York: McGraw-Hill.
- Stevens, S. S. (1936). A scale for the measurement of a psychological magnitude: Loudness. *Psychological Review*, 43, 405-416.
- Sundstrom, E., Burt, R. E. & Kamp, D. (1980). Privacy at work: architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23, (1), 101-117.
- Sundstrom, E. & Sundstrom, M. G. (1986). *Work Places: the psychology of the physical environment in offices and factories*. New York: Cambridge University Press.
- Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Turner, B. A. (1990) *Organizational Symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Vala, J., Monteiro, M. B. & Lima, L. L. (1994). Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias. In J. Vala, M. B. Monteiro, Luísa Lima & António Caetano. *Psicologia Social das Organizações: estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.
- Van Maanen, J. (1977). Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228).
- Van Maanen, J. & Barley, S.R. (1985) Cultural organization: Fragments of a Theory, in Frost, Peter J. et al (Eds). *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.



- Vandenberg, R. J. & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology, 78*, (4), 557-568.
- Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*. Vol. 63, 2, 77-84.
- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. (2nd.ed), New York: McGraw-Hill.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wiener, Y. & Gechman, A. S. (1977). Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior, 19*, 47-52.
- Wilper, B. (1995) Organizational Behavior. *Annual Review, 46*, 59-90.
- Withey, M. (1988). Antecedents of value based on economic organizational commitment. *Proceedings of the Annual Meeting of the Administrative Sciences Association of Canada – Organizational Behavior Division, 9*, 124-133.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd. Ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3<sup>rd</sup>. Ed). Thousand Oaks: Sage.

# ANEXOS

## ANEXO- 1

***Projecto de investigação:*** Estudo sobre as configurações dos diferentes usos sociais dos espaços organizacionais contextualizados na realidade sociocultural portuguesa.

O objectivo do actual estudo de investigação visa compreender as diferentes configurações emergentes sobre as maneiras como as pessoas utilizam socialmente os espaços organizacionais no contexto da realidade sociocultural portuguesa. Nesse sentido, encontra-se em curso um levantamento de dados relativamente a diferentes contextos organizacionais que permita obter configurações-padrão.

Para a prossecução do objectivo atrás referido, solicitamos a colaboração de V. Exas. no sentido de nos ser facultado o acesso às v/ instalações bem como a colaboração de vários dos v/ membros.

Por fim, caberá sublinhar que será garantido o respectivo anonimato quer no que respeita ao uso do nome da v / organização quer das fontes (membros da v/ organização) que participem neste estudo, de acordo com as normas éticas e deontológicas que presidem à divulgação científica.

O Docente Investigador

---

(Francisco Fontes Moreira)

## ANEXO - 2

Grelha de observação directa da área física de trabalho – CASO 1

### 1. *Descrição da área física de trabalho*

Área ocupada pelo titular: \_\_\_ m<sup>2</sup>

Placa de identificação do serviço: sim\_\_\_; não\_\_\_.

Localização (edifício e piso): \_\_\_\_\_

*Tipo de área física:*

Fechada: \_\_\_

Biombos: \_\_\_

Aberta: \_\_\_

2. *Mobiliário* do titular do posto de trabalho (disposição e arranjo dos móveis, mesas de trabalho, cadeiras, qualidade / tipo ... determinado pela empresa e / ou pelo seu titular)
3. *Equipamento* utilizado *exclusivamente* pelo titular do posto de trabalho (computador / terminal, telefone, fax, outros)
4. *Equipamento* utilizado *não exclusivamente* pelo titular do posto de trabalho (impressora, fax, outros)
5. *Decoração interior* (quadros decorativos, objectos pessoais, plantas, tapeçaria, outros)

## ANEXO - 3

### GUIÃO DE ENTREVISTA – CASO 1

#### *Caracterização sócio-organizacional*

*Categoria profissional:*

*codificação:*

*Antiguidade na empresa:*

*Antiguidade na função actual:*

*Descrição sumária da função* (enquadramento organizacional, contributo da função para a empresa...)

1. *Descrição do espaço de trabalho* (como utiliza o espaço?...)
  
2. *Descrição dos trajectos que realiza a partir do seu Posto de Trabalho.*
  - 2.1 *Razões de natureza funcional* (devido à execução de tarefas)
  
  - 2.2 *Por outras razões.*
  
3. *Locais de encontro com outros membros* que trabalham na empresa.
  - 3.1 *Com outros pares e / ou superiores do mesmo sector.*
  
  - 3.2 *Com outros pares e / ou superiores de outro(s) sector(es).*
  
4. *Membros da empresa que vêm ao seu espaço de trabalho.*
  - 4.1 *Por motivos de natureza funcional* (realização de tarefas)

4.1.1 Pares e / ou superiores do *mesmo sector*.

4.2.2 Pares e / ou superiores de *outro(s) sector(es)*.

4.2 Por *outros motivos*.

4.2.1 Pares e / ou superiores do *mesmo sector*.

4.2.2 Pares e / ou superiores de *outro(s) sector(es)*.

5. *Ambiente da entrevista* (breve descrição do ambiente em que a entrevista ocorreu)

## ANEXO - 4

### GUIÃO DE ENTREVISTA – CASO 2

#### 1. Categorização sócio profissional

Categoria profissional: \_\_\_\_\_ codificação : \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_F \_\_M                      Idade : \_\_\_\_\_ anos

Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

Antiguidade na função actual: \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

- Descrição sumária da função (enquadramento organizacional – organograma simplificado: de quem depende...quem dirige; contributo da função para a empresa)

#### 2. Percentagem do tempo de trabalho

- No posto individual fisicamente atribuído: \_\_\_ %

- Fora do posto individual fisicamente atribuído: *dentro* das instalações \_\_\_ %

*fora* das instalações \_\_\_ %

#### 3. Tipo de meio físico que enquadra o posto de trabalho individual:

*Fechado* – gabinete individual (4 paredes – sem visibilidade para o seu interior) \_\_\_

*Semi-fechado* – gabinete individual (divisórias – visibilidade para seu interior) \_\_\_

*Aberto* mas *delimitado individualmente* por painéis (visibilidade reduzida) \_\_\_

*Totalmente aberto* – área *wokstation* \_\_\_

4 *Canais de comunicação preferidos* utilizados no estabelecimento de contactos com outros membros da empresa.

Por motivos *funcionais*:

(ordem de preferência)	<i>frequência</i> (vezes/semana)	razão da preferência
Face-a-face	__ / _____	_____
Telefone	__ / _____	_____
E-mail	__ / _____	_____
Documento escrito	__ / _____	_____

Por *outras razões* (combinar um encontro, uma novidade ...)

(ordem preferência)	frequência	razão da preferência
Face-a-face	__ / _____	_____
Telefone	__ / _____	_____
E-mail	__ / _____	_____
Documento escrito	__ / _____	_____

5. Descrição dos *trajectos* (mais frequentes) preferidos (ordem)

Motivos *funcionais*

Trajecto 1 - De :

Para :

Pontos do percurso de que mais gosta (quais, com quem, *temas* abordados)

*Outras razões* (dar uma novidade, conversar, descontrair ...)

Trajecto 1 – De :

Para :

Pontos do percurso de que mais gosta (quais, com quem, *temas* abordados)



6. Habitualmente, com quem mais gosta de se encontrar e de que área funcional ?	Onde ?	Razões da escolha do local	Duração média	Em que altura do ( dia/semana )	temas abordados
---	--------	----------------------------	---------------	---------------------------------	-----------------

---

7. Se houvesse alterações na sua empresa, que *locais* gostaria que se *mantivessem*?

8. *Membros que vêm ao seu posto de trabalho*

- Por motivos *funcionais*:

Quem ?	Categ.Profissional	De que área funcional ?
--------	--------------------	-------------------------

---

- Porque *gostam* de falar consigo (dar uma novidade ...)

Quem ?	Categ.Profissional	área funcional ?	Temas abordados
--------	--------------------	------------------	-----------------

---

9. *Locais de encontro dentro / fora da organização* que consiga identificar claramente onde outros membros habitualmente se reúnem:

Local?	Quem ? Nome Cat. Prof Área func.	Razões escolha do local	Actividades temas	duração média	momento ( dia / semana )	frequência ( vezes/dia..)	Requisitos de acesso
--------	---	-------------------------------	----------------------	------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------------

---

10. *Locais de encontro dentro / fora da organização* que consiga identificar claramente onde outros membros habitualmente se reúnem.

Local – 1 Quem (nomes e / ou categorias profissionais e/ ou áreas funcionais)

---

Que *temas* são abordados? (ou pensa que são abordados)

---

---

As pessoas precisam de preencher condições / *requisitos* para ter *acesso*?

---

Habitualmente, em que *alturas* é que essas pessoas se reúnem, *frequência* (vezes / dia, semana ...) e *quanto tempo*, em média, dura esse encontro?

---

11. *Ambiente da entrevista (breve descrição)*

## ANEXO - 5

### MATRIZ DE REGISTO

#### TRAJECTOS - DESLOCAÇÕES FUNCIONAIS – CASO 1

	DIMA	DIRQ	DIRI	DIRE	DIMB	ADM1	ADM2	CHSE	CHSC	CHSS
LINEAR						•	•	•		
N-LINEAR	•	•	•	•	•				•	•
M-FREQ	•	•	•	•	•					•
FREQ									•	
P-FREQ						•	•	•		
FORA-DPTO	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
DE PT-PT	•	•	•	•	•	•	•		•	•
PERTO-PT						•		•		

As linhas caracterizam as deslocações. Estas como podemos observar na matriz podem ser: lineares, não lineares, muito frequentes, frequentes, pouco frequentes, para fora do departamento, de posto de trabalho para posto de trabalho, perto do posto de trabalho. As colunas identificam diferentes membros: DIMA, director de manufactura; DIRQ, director de qualidade; DIRI, director de informática; DIRE, director de engenharia; DIMB, director de manufactura; ADM1, administrativo; ADM2, administrativo; CHSE, chefe de serviço administrativo; CHSC, chefe de secção administrativa; CHSS, chefe de serviço de comunicação.

Esta matriz (abreviada) do registo dos *trajectos* de natureza funcional permite observar que as deslocações dos Directores (codificados por quatro letras maiúsculas em colunas, iniciadas pela letra D) são, essencialmente, não-lineares, muito frequentes, para fora do departamento, de posto de trabalho para posto de trabalho, ao contrário dos Administrativos (codificados por quatro letras maiúsculas, iniciadas pela letra A) que são, essencialmente, lineares, pouco frequentes, para fora do departamento, de posto de trabalho para posto de trabalho e perto do posto de trabalho.

## ANEXO - 6

### MATRIZ DE REGISTO

#### LOCAIS DE ENCONTRO – GRUPO DIRECTORES – CASO 1

	DIMA	DIRQ	DIRI	DIRE	DIMB	DIRC	DARH
Sala de reuniões <i>Telegrama</i>	•	•	•	•	•	•	•
Gabinete do titular	•	•	•	•	•	•	•
Gabinete do outro titular	De outros directores	De outros directores	De outros directores		Director de manufactura	De outros directores	Director de compras
Espaço fora da empresa	•	•	•	•	•	•	•
Cantina							Início da manhã

Locais de encontro frequentados pelo grupo de directores. As colunas identificam directores de diferentes áreas funcionais: DIMA, director de manufactura; DIRQ, director da qualidade; DIRI, director de informática; DIRE, director de engenharia; DIMB, director de manufactura; DIRC, director de compras; DARH, director administrativo de recursos humanos. As linhas identificam os locais de encontro referidos pelos entrevistados.

## ANEXO - 7

### MATRIZ DE REGISTO DOS TRAJECTOS

#### GRUPO DOS DIRECTORES – CASO 1

	DIMA	DIRQ	DIRI	DIRE	DIMB	DIRC	DARH
<i>Funcionais</i>							
Do mesmo sector	Colaboradores Chefias da Produção Chefias da Qualidade Chefias de Processos Chefias da Manutenção	Colaboradores	Colaboradores	Colaboradores Colegas	Chefias da Produção Chefias da Qualidade Encarregados Directores da Manufatura	Colaboradores	Dir. RH Colaboradores
De outros sectores	Dir. Fábrica Colegas manufacturas Colegas Qualidade Colegas R.H. Colegas compras	Dir. Fábrica Outros Dir Chefias da Produção Chefias da Qualidade	Dir. Fábrica Alguns Directores	Chefias Departamento Eng's Directores	Dir. Fábrica DIRI Dir. Logística Dir. R.H. DIRQ DIRE	Dir. Fábrica Colegas logística Colegas qualidade Directores da Manufatura	Chefes de Serviço Directores Médicos Enfermeiros Casos de pessoal
<i>Outros Motivos</i>							
Do mesmo sector	Colega qualidade	Colaboradores	Colaboradores	Colaboradores	Dir. Manufatura Ch. Produção Encarregados Supervisores		
De outros sectores	Colegas RH Colegas compras	Colegas produção	Directores	Dir. Fábrica Dir. Comercial Colegas	Dir. Financeiro Outros Dirs	DIRQ Dir. da Manufatura Dir RH	DIRQ Chefes de Serviço

Os códigos das colunas (por exemplo, DIMA) identificam diferentes directores de diferentes áreas funcionais. As linhas identificam trajectos de natureza *funcional* ou realizados por *outros motivos*. Membros que *vêm ao posto de trabalho do titular* (neste caso, os titulares dos postos de trabalho são directores).

## ANEXO - 8

### MATRIZ DE REGISTO DOS TRAJECTOS

#### GRUPO DOS TÉCNICOS – CASO 1

	ECCH	ADST	ENNP	ECST	ENPR	ENPB	ENPr
<i>Funcionais</i>							
<i>Do mesmo Sector</i>	Colabora Dores Colegas Supervisores	Colegas administrativos Técnicos Dir. Financeiro	DIRE Chefias Colabora Dores	Colegas Colabora dores Director Financeiro		Colegas Supervisores	Colegas Superior
<i>De outros sectores</i>	Colegas Dir. Fábrica	Colegas produção Outros colegas Directores Dir. Fábrica	Colegas	Colegas compras DIRQ	Colegas compras Chefias compras	Colegas eng <sup>a</sup> processos Colegas logística Colegas formação Colegas produto Dir. Fábrica Chefias qualidade	Colegas eng <sup>a</sup> processos Colegas qualidade Colegas logística
<i>Outros motivos</i>							
<i>Do mesmo sector</i>		Colegas Superiores	Colegas tradução inglês	Colegas Superiores	Colegas Superiores	Colegas Superiores	Colegas
<i>De outros sectores</i>	Colabora Dores Eng <sup>a</sup> Dir. da Manufatura	Colegas RH Colegas logística Colegas compras Superiores destas áreas	Dir. de Fábrica Colegas tradução inglês	Colegas compras Superiores compras	Colegas manufatura Superiores manufatura	Colegas logística Colegas compras Colegas Eng <sup>a</sup> Superiores produção Superiores qualidade	Colegas produção Colegas Eng <sup>a</sup> processos Colegas qualidade Colegas logística

Os códigos das colunas (por exemplo, ECCH) referem-se a diferentes técnicos. As linhas identificam trajectos de natureza *funcional* ou realizados por *outros motivos*. Membros da organização que *vêm ao posto de trabalho do titular* (neste caso, os titulares dos postos de trabalho são técnicos).

## ANEXO - 9

### MATRIZ DE REGISTO DOS TRAJECTOS GRUPO DOS ADMINISTRATIVOS – CASO 1

	ADM1	ADM2	CHSE	CHSC	CHSS
<i>Funcionais</i>					
<i>Do mesmo sector</i>	Colegas Superiores	Superiores Colegas	Colegas Superiores	Ch. Serv. Pessoal	Colegas Superiores
<i>De outros sectores</i>	Colegas	Colegas Manufatura Colegas Financeira Colegas Informática Colegas Eng <sup>a</sup> Superiores Chefes Serviço Chefias Produção	Colegas Manufatura Colegas Produção Superiores Manufatura Superiores Produção	Colegas Superiores	Colegas Superiores
<i>Outros Motivos</i>					
<i>Do mesmo Sector</i>	Colegas	Colegas	Colegas	Colegas	Colegas Superiores
<i>De outros sectores</i>	Colegas	Colegas	Colegas Chefes Serviço Encarregados	Chefes Sector Chefes Serviço	

Os códigos das colunas (por exemplo, ADM1) referem-se a empregados da área administrativa. As linhas identificam trajectos de natureza *funcional* ou realizados por *outros motivos*. Membros da organização que *vêm ao posto de trabalho do titular* (neste caso, os titulares dos postos de trabalho são da área administrativa).

## ANEXO - 10

### Formato padrão de registo dos dados das entrevistas do Caso - 2

F. V. – Secretariado – Administrativa / Financeira

*Cat. Profissional* – Secretária

*Sexo* : F *Idade* : 34 anos

*Antiguidade na Empresa* : 3 anos ( antes 10 anos em funções semelhantes )

*Antiguidade na função actual* : 3 anos

*Enquadramento organizacional* : depende directamente do Dir. Financeiro ;  
*contributos* : gerir a facturação e as cobranças.

*Distribuição do tempo de trabalho em diferentes locais* :

No **posto** de trabalho fisicamente atribuído e **dentro** da empresa : 80%

**Fora do posto** de trabalho e **dentro** das instalações : 20 %

*Tipo de setting em que o posto de trabalho se enquadra* :

**Totalmente aberto** – à area “workstation”

#### **2. Canais de comunicação preferidos no estabelecimento de contactos :**

*motivos funcionais*

1º - telefone – 30 / dia – “contacto mais imediato. Falar directamente com a pessoa”.

2º - face-face – 6 / dia – “resposta imediata e por ser mais agradável “.

3º - e-mail – 15 / dia – “ficar registado, na impossibilidade da presença imediata da outra pessoa “.

*Outros motivos*

1º - face-face – 3 / dia – “ser mais agradável “.

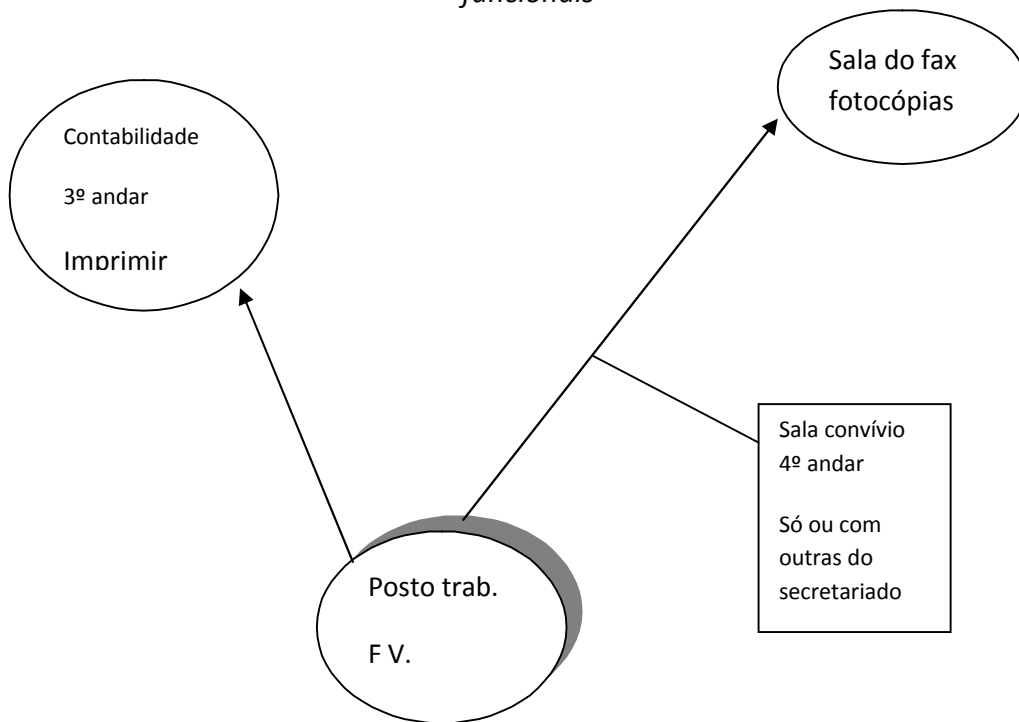
2º - telefone – 6 / dia – “ devido à urgência”.

3º - e-mail – 1 / dia – “ quando a outra pessoa não se encontra disponível”.

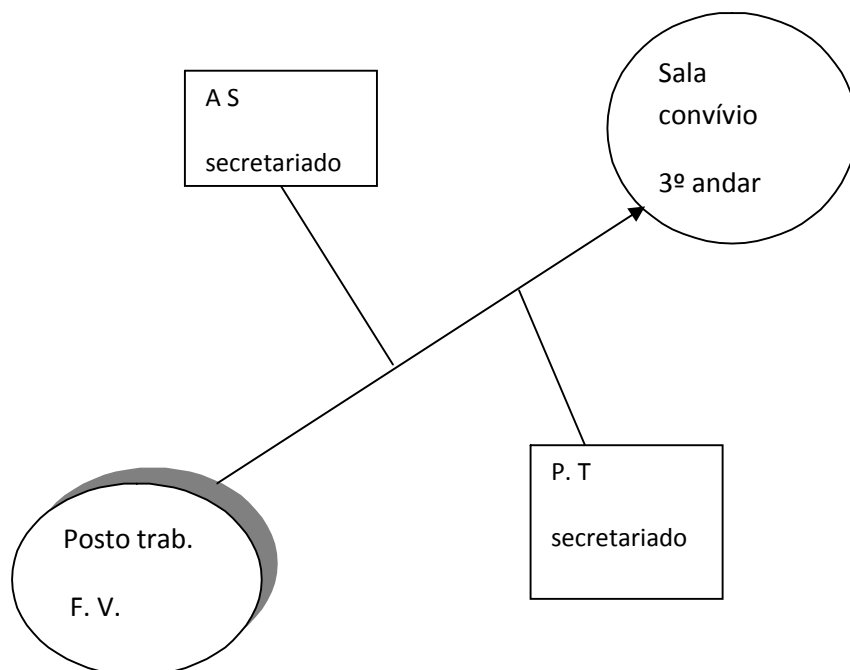


### 3. Trajectos mais frequentes - locomoções

*funcionais*



Outros motivos



#### 4. com quem mais gosta de se encontrar

<i>Nome / àrea</i>	<i>Onde</i>	<i>Razões / escolha</i>	<i>Duração média encontro</i>	<i>Momento</i>	<i>Temas abordados</i>
P. T. secretariado	Dentro/ empresa  e fora/empresa	Depende do tempo disponível	15 min  ou  fim-de- semana	Pausa   Fim-de- semana	Pessoais / trabalho  Passatempos e trabalho
A. S. secretariado  ( sobrinha )	Dentro empresa  e fora /empresa	Depende do tempo disponível	15 min  ou  fim-de- semana	Pausa   Fim-de- semana	Pessoais / trabalho  Passatempos e trabalho
C.  telefonista	Sala convívio  e no restaurante r/c	Descontrair   Lazer	15 min   90 min	Pausa   Almoço	Trabalho e particulares
F.S.  Comercial	Sala convívio ou na  Sala onde trabalha	Acidental	10 min   10 min	Pausa   Pausa	“geralmente de trabalho”
J. C.  Consultoria	Sala convívio   Restaurante	Fumar   Lazer	10 – 15 min   90 min	Pausa   Almoço	Trabalho e futebol
E. M.  Consultoria	Dentro/ empresa e no  Café fora da empresa, mas no mesmo edifício.	Acidental   Maior disponibilidad e “mais à vontade”	10-15 min   60 min	1 / semana   1 / mês	Assuntos pessoais

***Se houvesse alterações na sua empresa , que locais gostaria que se mantivessem ?***

- “gostaria apenas de uma sala de trabalho com ambiente relativamente calmo, desde que tivesse a possibilidade de ter os meus bonecos e as minhas gavetas “ ;
- “não gostaria que as instalações da empresa mudassem geograficamente, porque vivo na área das actuais “.

***5. Membros que vêm ao seu posto de trabalho***

*motivos funcionais*

<i>Quem</i>	<i>Cat. Profissional</i>	<i>Área funcional</i>
Dir. Financeiro	Director	Administrativa / Financeira
F. S.	Vendedor	Comercial / norte
J. C.	Vendedor	Comercial / norte
A. S.	Secretária	Secretariado

*Porque gostam de falar consigo*

<i>Quem</i>	<i>Cat. profissional</i>	<i>Área funcional</i>	<i>Temas abordados</i>
P. T.	Secretária	Secretariado R. Púb. e Marketing	Novidades
E. M.	Consultora	Consultoria	Assuntos pessoais

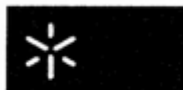
6. locais de encontro dentro / fora da empresa que consegue identificar claramente onde outros membros habitualmente se reúnem

<i>Local</i>	<i>Quem</i>	<i>Cat. Prof.</i>	<i>Àrea func.</i>	<i>Momen to</i>	<i>Duração</i>	<i>Temas</i>	<i>Acesso</i>
Casa de J. C.	J. C. L. M. T. J. P.	Director Técnico Programador Técnico	Consultoria Desenvolv. Desenvolv. Centro Informático	futebol	2 horas	futebol	Gostar de futebol
Casa do Eng <sup>o</sup> L.C.	J. C. L. M. T. J. P. R. M. I.	Director Técnico Programador Técnico Dir. Geral	Consultoria Desenvolv. Desenvolv. Centro Informático Direcção G.	Fins de semana	Um dia	Convívio Praia e Passa-tempo	Vidas familiares

*Ambiente da entrevista*

Sem interrupções. Inicialmente, postura algo defensiva ; para o final da entrevista, mais à vontade. No meio da entrevista, sentiu necessidade de tomar café e de fumar.

## ANEXO - 11



Universidade do Minho

*Este questionário resulta de um projecto de investigação a decorrer na Universidade do Minho que aborda vários aspectos da situação de trabalho, tendo em vista conhecer melhor o comportamento das pessoas nas empresas. Agradecemos a sua disponibilidade para responder a estas questões, que tentámos reduzir ao mínimo necessário para não lhe tomar demasiado tempo. Antes de cada um dos conjuntos de questões encontrará uma instrução breve sobre a maneira como deverá responder. Procure responder com a maior exactidão que lhe for possível. As respostas são anónimas e confidenciais, significando que apenas os responsáveis da investigação terão acesso às mesmas. Os dados recolhidos sobre a sua situação pessoal destinam-se a tratamento exclusivamente estatístico e não serão usados de qualquer outra forma.*

**OBRIGADO** pela sua participação.

**Os investigadores:**

Francisco Fontes  
José Keating

Universidade do Minho / Departamento de Psicologia

**Contactos:**

(franciscofontes@net.sapo.pt ; Telem. 934902519)

### INQUÉRITO

Nesta empresa, até que ponto considera que pode influenciar cada um dos seguintes aspectos do seu trabalho?

Para responder, utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Não tenho qualquer influência	Tenho muito pouca influência	Tenho alguma influência	Tenho bastante influência	Tenho muita influência

Escreva o número correspondente à sua opinião no espaço à frente de cada afirmação.

O clima de relações com os colegas	
O trabalho que executa (quer as tarefas que executa quer a forma como as executa)	
As promoções	
O seu departamento (secção ou serviço)	
O clima das relações com o seu superior	
O montante de salário que recebe	
O clima de relações com os seus subordinados (responda apenas se se aplicar à sua situação na empresa)	

Para responder às afirmações que se seguem, tenha como referência o que sentiu no seu trabalho nos últimos seis meses. Responda com base no que sentiu, assinalando com um X a sua opção ( X ).

Senti necessidade de falar informalmente sobre assuntos importantes, relacionados com o trabalho, com outros colegas desta empresa...

1. ...dentro das instalações da empresa.

<u>1 vez em</u> cada 6 meses	<u>1 vez em</u> cada 3 meses	<u>1 vez em</u> cada 2 meses	<u>1 vez</u> por mês	<u>1 vez</u> por semana	<u>1 vez</u> por dia	<u>várias vezes</u> por dia
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------

2. ...fora das instalações da empresa.

<u>1 vez em</u> cada 6 meses	<u>1 vez em</u> cada 3 meses	<u>1 vez em</u> cada 2 meses	<u>1 vez</u> por mês	<u>1 vez</u> por semana	<u>1 vez</u> por dia	<u>várias vezes</u> por dia
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------

3. ...dentro do horário de trabalho.

<u>1 vez em</u> cada 6 meses	<u>1 vez em</u> cada 3 meses	<u>1 vez em</u> cada 2 meses	<u>1 vez</u> por mês	<u>1 vez</u> por semana	<u>1 vez</u> por dia	<u>várias vezes</u> por dia
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------

4. ...fora do horário de trabalho.

<u>1 vez em</u> cada 6 meses	<u>1 vez em</u> cada 3 meses	<u>1 vez em</u> cada 2 meses	<u>1 vez</u> por mês	<u>1 vez</u> por semana	<u>1 vez</u> por dia	<u>várias vezes</u> por dia
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------

5. ...em espaços mais reservados.

<u>1 vez em</u> cada 6 meses	<u>1 vez em</u> cada 3 meses	<u>1 vez em</u> cada 2 meses	<u>1 vez</u> por mês	<u>1 vez</u> por semana	<u>1 vez</u> por dia	<u>várias vezes</u> por dia
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------------------

Em relação às afirmações que se seguem, tenha como referência o que fez nos últimos seis meses. Responda com base naquilo que efectivamente fez, assinalando com um X a sua opção ( X ).

Indique com que frequência fala informalmente de assuntos importantes relacionados com o trabalho com outros colegas desta empresa...

6. ...dentro das instalações da empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez em cada 6 meses	1 vez em cada 3 meses	1 vez em cada 2 meses	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	várias vezes por dia

7. ...fora das instalações da empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez em cada 6 meses	1 vez em cada 3 meses	1 vez em cada 2 meses	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	várias vezes por dia

8. ...dentro do horário de trabalho.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez em cada 6 meses	1 vez em cada 3 meses	1 vez em cada 2 meses	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	várias vezes por dia

9. ...fora do horário de trabalho.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez em cada 6 meses	1 vez em cada 3 meses	1 vez em cada 2 meses	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	várias vezes por dia

10. ...em espaços mais reservados.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 vez em cada 6 meses	1 vez em cada 3 meses	1 vez em cada 2 meses	1 vez por mês	1 vez por semana	1 vez por dia	várias vezes por dia

Indique em que medida está de acordo com cada uma das seguintes afirmações, assinalando com um X no espaço que traduza a resposta que considera ser mais adequada ( X ).

1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

2. Sinto os problemas desta empresa como se fossem os meus próprios problemas.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

3. Não tenho um grande sentido de pertença à empresa em que trabalho.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

4. Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

5. Não me sinto como fazendo parte da empresa em que trabalho.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

6. Esta empresa tem um significado muito particular para mim.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

7. Gosto de falar da minha empresa com pessoas exteriores a ela.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

8. Penso que facilmente me ligaria a outra empresa, tanto quanto estou ligado a esta.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente



9. Neste momento, permanecer na minha empresa é tanto uma questão de necessidade como de desejo.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

10. Neste momento, mesmo que eu desejasse abandonar esta empresa, ser-me-ia muito difícil.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

11. Muito da minha vida ficaria desfeito se, neste momento, decidisse abandonar a minha empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

12. Creio que tenho muito poucas opções para poder ponderar a hipótese de abandonar esta empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

13. Uma das poucas consequências negativas de abandonar esta empresa seria a escassez de alternativas disponíveis.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

14. Num futuro próximo, não me custaria abandonar a empresa onde trabalho.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

15. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta empresa é que, deixá-la, exigiria um sacrifício pessoal considerável; uma outra empresa pode não proporcionar-me todos os benefícios que aqui usufruo.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

16. Caso já não tivesse dado tanto de mim a esta empresa, consideraria a hipótese de trabalhar noutro lugar.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

17. Penso que, hoje em dia, as pessoas mudam demasiadas vezes de empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

18. Não acho que uma pessoa deva ser sempre leal à sua empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

19. Mudar frequentemente de uma empresa para outra, não me parece que seja, de forma alguma, uma falta de ética.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

20. Uma das principais razões pelas quais continuo a trabalhar nesta empresa é que acredito que a lealdade é importante e, por isso, sinto-me moralmente obrigado a ficar.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

21. Se recebesse uma outra oferta de emprego melhor num outro lugar, não acharia correcto abandonar a minha empresa.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

22. Ensinaram-me a acreditar no valor de ser leal a uma organização.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

23. "As coisas" eram melhores no tempo em que as pessoas permaneciam numa empresa durante toda a sua vida.

Discordo totalmente    Discordo ligeiramente    Não concordo nem discordo    Concordo parcialmente    Concordo totalmente

24. Para mim, penso que deixou de ser sensato querer ser o empregado(a) ideal desta empresa.

Discordo Discordo Discordo Não concordo Concordo Concordo Concordo  
totalmente ligeiramente nem discordo parcialmente totalmente

**Dados sócio-demográficos (Assinale com um X no espaço à frente da opção adequada ou complete o espaço em branco com a informação solicitada, conforme o caso).**

1. Idade \_\_\_ (anos)

2. Formação Escolar: 1º ciclo do ensino básico – 4ª classe \_\_\_

2º ciclo do ensino básico – 6º ano \_\_\_

3º ciclo do ensino básico – 9º ano \_\_\_

Ensino secundário – 12º ano \_\_\_

Licenciatura \_\_\_

Outro: \_\_\_\_\_

3. Sexo: \_\_\_ (masculino) \_\_\_ feminino.

4. Antiguidade (tempo de serviço na empresa) \_\_\_\_\_

5. Categoria profissional: \_\_\_\_\_

6. Exerce cargo de chefia: Sim \_\_\_; Não \_\_\_

7. Sector de actividade da sua empresa:

Indústria \_\_\_; Serviços: \_\_\_; Outro: \_\_\_\_\_

8. Qual é a actividade da empresa: \_\_\_\_\_

9. Sector Público \_\_\_; Sector Privado \_\_\_.

10. Tipo de contrato:

Contrato sem termo (efectivo) \_\_\_; Contrato a termo certo (a prazo) \_\_\_;

Contrato com empresa de trabalho temporário (Trabalhador temporário) \_\_\_;

Recibo verde (Trabalhador independente) \_\_\_

11. Tempo inteiro \_\_\_; Tempo parcial \_\_\_.

(Vire a página se faz favor)

**12. Tipo de espaço físico em que trabalha** (assinale com um **X** no espaço que se encontra à frente da opção que for mais adequada).

*Espaço aberto* (área de trabalho ampla sem divisórias) \_\_\_\_\_

*Espaço aberto com divisórias ou biombos* (espaço demarcado individual) \_\_\_\_\_

*Gabinete individual com divisórias envidraçadas* (com visibilidade do exterior) \_\_\_\_\_

*Gabinete individual totalmente fechado* (4 paredes, sem visibilidade do exterior) \_\_\_\_\_

**Por favor, verifique se respondeu a todas as questões.**

***Obrigado pela sua participação.***