

Gest - 270

Leonel Estêvão Ananias Muchanga



Avaliação do Impacto das Participações no Capital da Empresa
sobre o Contrato Psicológico.

O Caso da Participação dos Gestores,
Técnicos e Trabalhadores no capital da
Enacomo, Hortofrutícola e LAM.

Trabalho de Licenciatura apresentado no Curso de Gestão, Faculdade de Economia,
Universidade Eduardo Mondlane

Docente: Dra. Maria Antónia Lopes da Fonseca

MAPUTO

2003

R.E. 28675

330.142-23
MUC
TÉS e.2

Avaliação do Impacto das Participações no Capital da Empresa sobre o Contrato Psicológico

*O Caso da Participação dos Gestores, Técnicos e
Trabalhadores no capital da Enacomo, Hortofrutícola e LAM.*

Leonel Estêvão Ananias Muchanga

Julho de 2003

Trabalho de Licenciatura
Curso de Gestão – Faculdade de Economia
Universidade Eduardo Mondlane
Maputo, Moçambique

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto para obter um grau académico numa instituição educacional.

Maputo, Julho de 2003

Leonel Estêvão A. Muchanga
(Leonel Estêvão Ananias Muchanga)

APROVAÇÃO DO JÚRI

Este trabalho foi aprovado no dia 12 de Julho de 2003
por nós, membros do júri examinador da Universidade Eduardo Mondlane.

Nomes

Assinaturas

MANDELA M. SYLVESTER
Diogo Guilande
MARIA ANTÓNIA R. F. LOPES

[Assinatura]
[Assinatura]



A

Ananias Armando Muchanga, pai;
Ricardo Jofande Mortal, colega de faculdade;
Aziza Mohamed, colega de faculdade;
Padre Daniel Cuambe, colega de seminário.

Quis o destino de nós levar-vos tão cedo. Tenham eterno descanso!



AGRADECIMENTOS

Pela ajuda directa na realização deste trabalho, o meu profundo agradecimento ao Instituto de Gestão das Participações do Estado, na pessoa do Dr. Walter, à ENACOMO na pessoa do Sr. Mascarenhas e da Sra. Elisa, à Hortofrutícola na pessoa da Dra. Guilhermina e às Linhas Aéreas de Moçambique, na pessoa da Dra. Deolinda, Dr. Majaia e Sr. Assino.

À minha supervisora, Dra Maria Antónia, e à Dra Miquelina Menezes, o meu muito obrigado.

À minha mãe Amélia Joaquim Nhumaio, valeu a pena tanto sofrimento; à minha namorada Nélia Ombe, finalmente, estou de volta; à mana Ivone Mabunda e Ângelo Afonso, a vossa ajuda não tem preço; aos meus irmãos Mangole, Kuphendhe, Maibassane, Maphophe, Mawendje, Mabanguenhane e Munghovozi; aos meus avós Armando Muchanga, Melcina Maphosse, Carlota Chauque; à tia Rosita Muchanga e Leonor Chau e todas as tias; ao tio Paulo Muiambo e Domingos Muchanga e todos os tios; ao primo Joaquim Mussaheia Nhumaio e a todos os primos e primas; ao meu amigo de sempre Alcido Nhumaio e família e a Abdurremane Samimo e família; aos meus colegas Tomás Macandza e Mário Basílio e todos os colegas da turma de 1998; a Brasilino Ubisse e Nduma Machava: sem vós, não teria sobrevivido;

À família ICC na pessoa de Valentim Martinho, Alexandra Simões, Deborah Chimbalanga, Matt West, Benedito Murambire, Henriqueta Hunguana, Bengt Post e Bernard Chidzero: a palavra obrigado não esgota a minha gratidão.

Aos padrinhos Carlos Chachane e António Oliveira e à madrinha Suzete Manjate; ao tio Isaías Muvangeli: educastes um rapaz, agora façam crescer um homem!



“O capitalismo é uma ideia interessante. O problema é que ele não cria capitalistas em número suficiente”

Louis Kelso (Phillips, 2001:xi)
Banqueiro e Advogado de San Francisco



ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	III
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
1. INTRODUÇÃO	1
2. OBJECTIVOS DO TRABALHO.....	2
3. DELIMITAÇÃO ESPÁCIO-TEMPORAL DA PESQUISA	2
4. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA.....	3
5. HIPÓTESES DA PESQUISA.....	4
6. METODOLOGIA.....	4
7. REVISÃO DE LITERATURA DOS ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCES).....	6
8. ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCES).....	8
8.1. DEFINIÇÃO DOS EPTCES.....	8
8.2. TIPOS DE ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCES).....	8
8.3. VANTAGENS DE INTRODUIZIR EPTCES	9
8.3.1. PARA OS EMPREGADORES	9
8.3.2. PARA OS TRABALHADORES	11
8.3.3. PARA OS GOVERNOS	12
8.3.4. PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	12
8.4. IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE UM EPTCE.....	13
8.4.1. ELEGIBILIDADE	13
8.4.2. ENTRADA E SAÍDA DO ESQUEMA.....	13
8.4.3. PROVENIÊNCIA DAS ACÇÕES	14
8.4.4. TIPO DE ACÇÕES COMPRADAS PELOS TRABALHADORES	15
8.4.5. ALOCAÇÃO DAS ACÇÕES	16
8.4.6. AQUISIÇÃO DAS ACÇÕES	17
8.4.7. REGISTO DOS BENEFÍCIOS DOS TRABALHADORES	18
8.4.8. AVALIAÇÃO DAS ACÇÕES.....	18
8.4.9. PAGAMENTO DE DIVIDENDOS	20
8.4.10. DIREITOS DE VOTO.....	21
8.4.11. FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO REGULARES AOS MEMBROS DO EPTCE.....	21
8.4.12. PROTECÇÃO DOS TRABALHADORES CONTRA EVENTUAIS MUDANÇAS DO ESQUEMA.....	23
8.4.13. ADMINISTRAÇÃO DO ESQUEMA	24
8.4.14. QUESTÕES FISCAIS.....	25
9. REVISÃO DE LITERATURA DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	25
10. CONTRATO PSICOLÓGICO.....	27
10.1. DEFINIÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO	27
10.2. TIPOS DE CONTRATO.....	28
10.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE CONTRATO PSICOLÓGICO.....	30
10.4. OBJECTO DE TROCA NO CONTRATO PSICOLÓGICO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA	33
10.5. TIPOLOGIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	40
10.6. CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO PSICOLÓGICO	43
10.7. ANTECEDENTES DO CONTRATO PSICOLÓGICO	49
10.8. FACTORES QUE INFLUENCIAM O CONTRATO PSICOLÓGICO	58
10.9. VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	59
10.10. TIPOS DE REACÇÃO À VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO.....	61



11. A PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES, TÉCNICOS E TRABALHADORES NA ENACOMO SARL, HORTOFRUTÍCOLA SARL E LAM SA.....	64
11.1. ELEGIBILIDADE	64
11.2. ENTRADA E SAÍDA DO ESQUEMA	65
11.3. PROVENIÊNCIA E TIPOS DE ACÇÕES	65
11.4. ALOCAÇÃO DAS ACÇÕES	65
11.5. AQUISIÇÃO DAS ACÇÕES.....	66
11.6. AVALIAÇÃO DAS ACÇÕES.....	67
11.7. DIREITO DE VOTO	68
11.8. ADMINISTRAÇÃO DO ESQUEMA	68
11.9. QUESTÕES FISCAIS	68
12. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	69
12.1. CRITÉRIOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
12.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
13. CONCLUSÕES.....	75
14. RECOMENDAÇÕES	77
15. BIBLIOGRAFIA	80



RESUMO

Passam 10 anos após a introdução da participação de Gestores, Técnicos e Trabalhadores no capital da Empresa Nacional de Comércio SARL (Enacomo), no âmbito da reestruturação do sector empresarial do Estado, um processo que foi, posteriormente, replicado nas Linhas Aéreas de Moçambique SA (LAM), e na Hortofrutícola SARL. Nos dois primeiros casos, os Gestores, Técnicos e Trabalhadores tiveram o direito de adquirir 20% do capital e no último 100%.

A necessidade de medir o impacto da introdução destas participações na atitude do trabalhador accionista perante o trabalho e perante a empresa, é a razão de ser deste pequeno trabalho.

Muito especificamente, ele visava avaliar se o trabalhador accionista tinha assumido deveres e obrigações para além do que o seu contrato legal de trabalho estipulava (em virtude de se ter tornado dono da empresa) e se ele percebia que a empresa o assegurava direitos e privilégios para além do estabelecido nos termos e condições do seu contrato legal – Contrato Psicológico.

No acto da introdução destas participações, contudo, não se prestou a devida atenção à componente de formação dos trabalhadores para assumir os seus novos deveres e responsabilidades com dedicação. Por outro lado, os trabalhadores não sentem os benefícios da participação: a partilha da informação, do poder e da riqueza da empresa. Por isso, os níveis de lealdade, confiança, dedicação, estabilidade e certeza do trabalhador accionista não parecem ter melhorado.

Se as empresas quiserem fazer da participação no capital um instrumento de envolvimento do trabalhador no negócio e conseqüente competitividade da empresa, elas terão de abordar as questões acima. Por enquanto, não parecem existir grandes diferenças entre um trabalhador accionista e um não accionista.



LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de Contrato Psicológico.....	37
Tabela 2: Novo Contrato Psicológico de Sparrow (1996).....	39
Tabela 3: Três contratos psicológicos de Herriot.....	40
Tabela 4: Factores que influenciam o Contrato Psicológico.....	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Contrato.....	29
Figura 2: Modelo 2X2.....	41
Figura 3: Equilíbrio da relação de troca.....	44
Figura 4: Grau de escolha.....	45
Figura 5: Grau de clareza.....	46
Figura 6: Factores que influenciam a velocidade da mudança.....	47
Figura 7: Factores que afectam o nível de confiança no Contrato Psicológico.....	48
Figura 8: Características bipolares do Contrato Psicológico.....	48
Figura 9: Modelo de resposta à violação do Contrato Psicológico do lado do trabalhador.....	61
Figura 10: Modelo de resposta à violação do Contrato Psicológico do lado da organização.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENACOMO	Empresa Nacional de Comércio
EPTCEs	Esquemas de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa.
EUA	Estados Unidos de América
GTTs	Gestores, Técnicos e Trabalhadores
LAM	Linhas Aéreas de Moçambique
PMEs	Pequenas e Médias Empresas



1. INTRODUÇÃO

Um proprietário é quem cuida de algo como pertença pessoal. Quando o trabalhador compra parte ou a totalidade da sua empresa, assume um risco pelo investimento. O sucesso do negócio passa a afectar directamente a sua situação pessoal, e por isso, tende a sacrificar-se mais pela empresa; a lutar pelos seus objectivos e a identificar-se com os seus valores. Nele nasce o sentido e a cultura de proprietário, estado de espírito no qual este trabalhador cuida dos activos da empresa como sua pertença pessoal.

Assim, ele reforça o seu poder de decisão, reduz os níveis de absentismo, as intenções de abandonar a empresa e o recurso à greve: é o nascimento de uma empresa mais produtiva e lucrativa, que distribui a riqueza de modo mais justo, garante mais impostos e reduz o risco de crédito sobre os empréstimos. Estes benefícios podem ser trazidos pela implementação dos Esquemas de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa (EPTCE)¹.

Mas, este sucesso não é automático. O sentido e a cultura de proprietário, estado de espírito no qual o trabalhador cuida dos activos da empresa como sua pertença pessoal, não é consequência linear da introdução de um Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa (EPTCE). É uma mentalidade criada pela educação (para os trabalhadores) e pelo desejo de partilhar poder, informação e riqueza (pelos accionistas originais e gestores). Sem este desafio, torna-se difícil criar e sustentar a cultura de proprietário e beneficiar dos seus resultados.

A partir de 1991, **Gestores** (dirigentes da empresa a partir do chefe de departamento ou nível equivalente), **Técnicos** (graduados com o nível médio ou superior) e **Trabalhadores** (restantes funcionários da empresa) - (GTTs)- nacionais, compraram 20% da propriedade do Estado, no âmbito da reestruturação do sector empresarial estatal. Nas empresas não estratégicas, com lucros e sólida posição financeira, por mérito dos seus Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTTs), estes adquiriram mais de 10% das participações.

¹ Processo pelo qual os trabalhadores de uma empresa adquirem participações e se tornam sócios.



Foi durante este processo, que os GTTs compraram 20% da participação do Estado na ENACOMO, EE (Empresa Moçambicana de Comércio, Empresa Estatal) e LAM, EE (Linhas Aéreas de Moçambique, Empresa Estatal) e 100% na Hortofrutícola, EE.

Com esta transacção, será que os Trabalhadores accionistas da Enacomo, LAM e Hortofrutícola sentem-se e agem como proprietários da empresa? Será que sacrificam-se por ela; lutam pelos seus objectivos e se identificam com os seus valores? Será que estas empresas são mais produtivas e lucrativas, distribuem a riqueza de modo mais justo, contribuem com mais impostos e têm baixo risco de crédito?

Este estudo pretende responder às duas primeiras questões acima. Visa avaliar a mudança interior que se operou no trabalhador da Enacomo, LAM e Hortofrutícola, a partir do dia em que se tornou accionista, para além dos termos e condições estipulados pelo seu contrato legal. Isto é, o que é que o trabalhador pretende dar à empresa para além do que o seu contrato legal o obriga e o que espera da empresa, para além dos direitos que o seu contrato legal confere – Contrato Psicológico.

2. OBJECTIVOS DO TRABALHO

Este trabalho, muito especificamente, visa:

- ✓ Avaliar o nível de mudança de atitude num trabalhador que depois de cinco anos a prestar serviços para o Estado, passa a trabalhar na empresa da qual ele é também proprietário.
- ✓ Avaliar o nível de mudança de atitude que o trabalhador percebe da sua empresa depois de mudar de categoria e tornar-se trabalhador accionista.
- ✓ Analisar o equilíbrio na relação “trabalhador accionista – empresa”, com base na contribuição feita para a empresa e na recompensa dela recebida.
- ✓ Avaliar as diferenças na mudança de atitude para trabalhadores sujeitos ao mesmo tratamento na mesma organização.

3. DELIMITAÇÃO ESPÁCIO-TEMPORAL DA PESQUISA

Esta pesquisa abrange os trabalhadores accionistas da Enacomo (Empresa Nacional de Comércio, SARL), Hortofrutícola, SARL e das LAM (Linhas Aéreas de Moçambique, SA) da cidade de Maputo (sede).



A Enacomo foi fundada em 1976 e opera nos ramos de comércio geral, importação e exportação, hotelaria e turismo, indústria madeireira e de cajú. Possui delegações na Beira, Chimoio, Tete, Quelimane, Lichinga e Nacala. Conta com 46 trabalhadores accionistas de um total de 268 trabalhadores.

A Hortofrutícola foi também fundada em 1976 e dedica-se à comercialização de hortícolas e de frutas. Com a diminuição da produção agrícola, a empresa passou a dedicar-se também à venda de produtos agrícolas a consignação e também à locação dos seus armazéns excedentários. Possui uma única delegação na Beira e conta com 68 trabalhadores accionistas de um total de 70 trabalhadores.

As Linhas Aéreas de Moçambique é uma empresa resultante da transformação da ex-Deta em 1980. Dedicar-se ao transporte aéreo de passageiros e carga, a nível doméstico e internacional. Possui delegações em Lisboa e Johannesburg e representações na Beira, Nampula, Quelimane, Pemba, Tete, Lichinga. A LAM tem 832 trabalhadores no activo, dos quais mais de metade são trabalhadores accionistas.

Embora o objectivo do estudo seja avaliar o impacto das participações sociais dos trabalhadores sobre o seu Contrato Psicológico em 2003, os anos de referência deste processo (subscrição da participação dos trabalhadores) são: 1993 para a Enacomo, 1996 para a Hortofrutícola e 1998 para a LAM.

4. JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA

Cada vez mais empresas participadas pelos trabalhadores apresentam resultados melhores que as suas congéneres não participadas, em todo o mundo. Moçambique conta com mais de 10 anos de experiência na implementação da participação dos GTTs.

Será que o desempenho das empresas participadas pelos trabalhadores em Moçambique supera o das não-participadas? Se a melhoria do desempenho for resultado da mudança interior do trabalhador, será que essa mudança ocorreu no trabalhador das empresas participadas em Moçambique?

A resposta a esta questão é a razão da escolha deste tema, conjugada com a falta de um estudo específico sobre a matéria, em Moçambique.



5. HIPÓTESES DA PESQUISA

Constituem hipóteses deste trabalho:

H1: Comprar acções da empresa, num processo sem programas de formação nem partilha de informação, poder e riqueza, não irá provavelmente levar o trabalhador a desenvolver um contrato relacional a favor da empresa, como desenvolveria um verdadeiro proprietário.

H2: Comprar acções da empresa, num processo sem programas de formação nem partilha de informação, poder e riqueza, não irá levar o trabalhador a perceber o desenvolvimento de um contrato relacional por parte do seu empregador.

H3: Devido aos recursos que os trabalhadores investiram na empresa e à pressão da oferta no mercado de emprego, eles irão desenvolver muito provavelmente o **contrato relacional**, tanto em empresas estáveis como para aquelas que se preparam para as grandes mudanças. Tal contrato pode não resultar necessariamente da sua situação de accionista trabalhador.

H4: A percepção da mudança é **única** para cada trabalhador, devido à subjectividade do Contrato Psicológico.

6. METODOLOGIA

A apresentação deste tema começa com o quadro teórico dos EPTCEs, mostrando o seu conceito, os tipos, as vantagens e o modo como funcionam, nos capítulos 7 e 8. Os dois capítulos seguintes contêm a definição, evolução histórica, objecto de troca, factores influentes, antecedentes, violação e reacção à violação do Contrato Psicológico.

Todos estes capítulos dão a fundamentação teórica do objecto de estudo, os Esquemas de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa, e da sua ferramenta de avaliação, o Contrato Psicológico, antes que se aborde a Participação dos GTTs em Moçambique.

Ela é apresentada no capítulo 11, e constitui a base da Participação dos GTTs na Enacomo SARL, Hortofrutícola SARL e Linhas Aéreas de Moçambique SA.



A avaliação destes esquemas de participação começa com a apresentação dos resultados da pesquisa, que foram obtidos de um universo de 78 trabalhadores accionistas e de 3 representantes das empresas, através dos Questionários A e B, respectivamente (Anexo 4).

O Questionário A é individual e contém, para além dos dados básicos, 3 secções. Os dados básicos do trabalhador incluem a identificação, o tempo de serviço, a área, a faixa salarial e familiarização com o conceito dos GTTs. A Secção A avalia a percepção pelo trabalhador das obrigações da empresa para com ele. Na sua introdução a secção diz: "Considere a sua relação com a sua empresa a partir do dia em que se tornou sócio(a) da empresa". Esta secção contém 10 perguntas, que avaliam: o relacionamento de curto prazo, lealdade, amplitude do enquadramento, desempenho dinâmico, desenvolvimento interno, desenvolvimento externo, estabilidade, desconfiança, incerteza e erosão dos rendimentos. O trabalhador preenche a sua resposta com base numa escala de 1 a 4, onde: (1) Não em absoluto, (2) Fracamente, (3) Moderadamente e (4) Muito fortemente.

A Secção B analisa a percepção das obrigações do trabalhador para com a empresa (obrigações do trabalhador). Assim começa: "Considere agora a sua relação com a sua empresa, tendo em conta aquilo que o(a) senhor(a) obrigou-se para com ela, a partir do dia em que se tornou sócio(a)". Ela contém 7 perguntas, que avaliam: o relacionamento de curto prazo, lealdade, amplitude do enquadramento, desempenho dinâmico, desenvolvimento interno, desenvolvimento externo e estabilidade. Foi utilizada a mesma escala para as respostas (de 1 a 4).

A Secção C constitui um resumo, avaliando a justiça percebida da empresa para com o trabalhador e do trabalhador para com a empresa, além de uma medida de satisfação global. A última parte da secção apresenta as responsabilidades pelo cumprimento ou incumprimento das promessas que a empresa faz ao trabalhador. Mais uma vez, é usada a mesma escala para as respostas (de 1 a 4).

O Questionário B visa compreender as especificidades da participação em cada empresa e inclui elementos subjectivos como as expectativas, os indicadores de desempenho, as principais lições da participação dos GTTs. Foi utilizado um questionário por cada empresa.



Depois da apresentação dos resultados, passa-se à discussão e recomendações.

Antes porém, a análise do legado da literatura sobre EPTCEs e Contrato Psicológico, fornecerá o contexto para a análise desses resultados, de modo a avaliar o impacto das participações dos trabalhadores sobre os direitos e obrigações de cada trabalhador, para além dos termos e condições do seu contrato legal.

7. REVISÃO DE LITERATURA DOS ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCEs)

O sucesso na concepção, implementação e administração de um Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa (EPTCE) depende do empenho dos accionistas originais, gestores, próprios trabalhadores, Governos (através da Administração Fiscal) e sindicatos, segundo Phillips (2001). Os especialistas externos como consultores, contabilistas, juristas e advogados são também fundamentais, para garantir o suporte técnico da participação dos trabalhadores.

Phillips (2001) oferece um guião do *passo a passo* para o desenho e implementação dos EPTCEs, condensando a sua experiência de Fundador e de Presidente da *Employee Share Ownership Plans Association* com a de Consultor (Presidente da *ESOP Builders Inc*, uma empresa de consultoria vocacionada ao desenho e implementação de EPTCEs). Para ele, um EPTCE responde a questões de competitividade (aumento da produtividade, da lucratividade, redução da taxa de rotação dos trabalhadores e do risco de crédito) e a questões sociais (redução do fosso entre os pobres e os ricos que produzem a mesma riqueza).

Numa abordagem eminentemente prática, virada à defesa dos interesses do trabalhador, mas com os mesmos resultados de Phillips (2001), pelo menos no lado social, está o artigo de Wheatcroft (2001). Ambos concordam que apesar do Capitalismo ser um sistema útil, ele não consegue criar capitalistas em número suficiente. Por isso, usando os EPTCEs pode-se redistribuir mais equitativamente (e sem intervenção do Governo) a riqueza produzida por uma empresa. Citam um artigo publicado nos Estados Unidos da



América (EUA), segundo o qual, 80% da riqueza gerada naquele país durante os anos 1980s foram absorvidos somente por 1% da população.

Wheatcroft descreve o percurso histórico das relações laborais, evidenciando os fracassos das diferentes formas de organização dos trabalhadores para lutarem pelos seus direitos, que terminam com a solução *win-win*²: 'os EPTCEs. Eles são daqueles raros fenómenos que significam todas as coisas para todos os homens (Wheatcroft, 2001:2).

Por outro lado, os poderes de decisão e de propriedade decorrentes da participação e como podem ser usados em benefício da empresa, são também mostrados por este autor.

Os requisitos fundamentais de um EPTCE são a partilha de informações mais importantes da vida da empresa e a formação dos trabalhadores para as novas responsabilidades como accionistas. Isto poderá aumentar o cometimento dos trabalhadores que assumem a cultura e o sentido de proprietário no desempenho das suas tarefas. Este é o objectivo de um EPTCE segundo Maaloe (1998). Ignorando o lado técnico do desenho e implementação de um EPTCE e os seus benefícios sociais, o autor descreve como as relações laborais evoluem quando a mudança individual e organizacional é moldada pela cultura de participação. Maaloe (1998) realizou diversas entrevistas com os mesmos trabalhadores e proprietários, durante quatro visitas aos EUA entre 1987 e 1994 e descreve situações em que os próprios trabalhadores falam de um *antes* (em que existia o "nós" e o "eles" na empresa) e de um *depois* (em que existe apenas a "nossa" empresa).

Numa perspectiva diferente estão os artigos do *Inland Revenue* (1996) que se preocupam mais com as implicações fiscais dos EPTCEs, para além de mostrar as grandes alterações a nível tributário, na passagem de um ao outro tipo de esquema. Tal preocupação é legítima porque o *Inland Revenue* é a instituição reguladora dos impostos no Reino Unido.

² Em que as duas partes saiem a ganhar.



8. ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCEs)

8.1. DEFINIÇÃO DOS EPTCES

Denomina-se **Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa (EPTCE)** ao processo global através do qual os trabalhadores compram acções na empresa para a qual prestam serviços, tornando-se simultaneamente trabalhadores e accionistas.

Um Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa (EPTCE) dá aos trabalhadores o direito de comprar de 1% a 100% das acções da empresa, através de pagamento directo, partilha dos lucros, bónus ou serviços prestados. Através dele, os trabalhadores elegíveis participam e beneficiam do crescimento da empresa em troca de um cometimento para ficar com a empresa por muito tempo (Phillips, 2001: 1).

As empresas, consoante os seus objectivos, irão adoptar tipos diferentes de EPTCEs, matéria que é coberta pelo capítulo seguinte.

8.2. TIPOS DE ESQUEMAS DE PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES NO CAPITAL DA EMPRESA (EPTCEs)

Tecnicamente, os EPTCEs são construídos com base em:

- **Stock equity.** É a transferência da propriedade de uma acção emitida pela empresa. O trabalhador que compra esta acção, passa a ser proprietário da empresa na proporção representada pela sua acção, podendo ter ou não direitos adicionais a ela ligados, como receber dividendos ou votar na Assembleia Geral (Phillips, 2001:2). O *stock equity* tem grande potencial para criar uma mentalidade de proprietário dentro da empresa, porque o trabalhador deve, geralmente, pagar pelas acções. Este pagamento representa um risco de investimento na empresa. E é este risco que coloca o accionista original e o trabalhador accionista em pé de igualdade diante da empresa.
- **Stock options.** É um contrato entre a empresa e o trabalhador, para a primeira vender certo número de acções ao trabalhador numa data futura, a um preço



calculado no presente. No futuro, se a empresa se tiver valorizado, o trabalhador irá comprar as acções a um desconto, realizando um ganho real no seu investimento (Philips, 2001:2).

Num *stock option*, o preço das acções é fixo durante o tempo em que o indivíduo tem o direito de as comprar e este preço não pode situar-se abaixo do valor de mercado das acções, à data da fixação. Se a empresa aumentar de valor (valorizar-se), o trabalhador pode usar deste direito para comprar acções. Se o valor da empresa diminuir, o trabalhador não é obrigado a exercer o seu direito de compra (Inland Revenue, 1996:1).

➤ **Phantom Stock.** Dá ao trabalhador o direito de receber dividendos no fim de um exercício económico, mas sem poder votar nem ser proprietário da empresa. Ele não cria as condições necessárias para uma verdadeira cultura de participação, porque o trabalhador não tem título legal de nenhum dos activos da empresa (Phillips, 2001:3).

Ele é usado quando os accionistas originais não querem transferir a propriedade dos activos da empresa nem deixar os trabalhadores votar, havendo porém, uma possibilidade de conversão das acções em *stock options*.

As vantagens da introdução do EPTCE podem ser encontradas no capítulo a seguir.

8.3. VANTAGENS DE INTRODUIZIR EPTCEs

Os EPTCEs são daqueles raros fenómenos que parecem significar tudo para todos (Wheatcroft, 2001:2): um meio de criar mais capitalistas através da propriedade de activos de capital (para os capitalistas) e um meio de distribuir a riqueza gerada pelos indivíduos na organização (para os socialistas). As vantagens dos EPTCEs podem ser vistas consoante os seus intervenientes e as entidades por ele directamente afectadas:

8.3.1. Para os Empregadores

Os EPTCEs trazem benefícios nas empresas, independentemente do seu sector de actividade (Phillips, 2001:7):

(1) Aumento da produtividade e lucratividade

De acordo com um estudo de 1986 da Bolsa de Valores de Toronto, as empresas que tinham implementado EPTCEs, tinham, em relação às suas congéneres não participadas: margem de lucro 95% mais alta; taxa de crescimento dos lucros de 5 anos 123% mais



alta; taxa de retorno sobre os capitais próprios 92,26% mais alta; grau de dependência 31,54% mais baixo; produtividade 24% maior e prémio de acções de 2 a 10% (Philips, 2001:11).

Com o seu interesse investido na empresa, o trabalhador empenha-se cada vez mais e aumenta os níveis de produção; reduz o nível de desperdícios para o mínimo e assim comprime os custos. Isto eleva os níveis de produtividade e lucratividade da empresa. O trabalhador sente que a saúde financeira da empresa afecta directamente a sua situação financeira individual.

(2) Atracção, recrutamento e retenção de pessoal chave

Os recursos humanos são o “activo” chave da empresa, os EPTCEs, passo importante para atrair e reter esse “activo”. No passado, só os altos executivos eram considerados pessoal chave na empresa, mas hoje, até uma secretária ou um responsável de *marketing* podem ser chave no negócio. Cada um é único: assume uma responsabilidade e presta contas pela sua função, contribuindo para aumentar o valor da empresa.

Um outro estudo revelou que mais de 85% dos trabalhadores gostariam de permanecer por mais tempo na empresa, se estivessem a participar do seu capital e possuíssem acções. Mesmo nas empresas de *fast food*, onde é normal 300% dos trabalhadores abandonarem a empresa ao ano, com os EPTCEs a taxa de rotação dos trabalhadores reduz para 80% ao ano (Phillips, 2001: 10).

(3) Sobrevivência e Sucessão

Quando o seu sócio se retira, por morte ou incapacidade, as pequenas empresas de estrutura familiar, sem condições para serem cotadas na bolsa de valores, correm o risco de desaparecer. Através de um EPTCE, o sócio pode vender os seus activos aos trabalhadores, garantindo, assim, que o negócio continue normalmente. Um problema maior aqui, pode ser a falta de fundos para os trabalhadores comprarem as acções, mas as instituições financeiras e os capitais de risco têm maior probabilidade de financiar as necessidades de uma empresa com EPTCE.

(4) Acesso ao financiamento

Numa empresa com EPTCE, os trabalhadores se envolvem totalmente no negócio, porque o desempenho da empresa tem impacto directo no seu rendimento pessoal. Isto



reduz o risco sobre o crédito, aumentando a probabilidade de obter financiamentos externos, porque as instituições financeiras têm como garantia o investimento realizado pelos trabalhadores.

8.3.2. Para os trabalhadores

(1) Redução dos desníveis salariais

A tentativa de reduzir as diferenças salariais entre a classe média e a classe rica foi a razão principal da introdução dos EPTCEs nos EUA³. É que 80% da riqueza produzida durante os anos 1980s estava nas mãos de 1% da população, o que a continuar, significaria o fim da democracia nos EUA.

Um EPTCE aparece como reconhecimento dos esforços de cada trabalhador no crescimento da empresa e como partilha dos benefícios resultantes deste empenho conjunto (patronato e trabalhadores). É uma solução *win-win* porque “as recompensas financeiras dos EPTCEs não diminuem a riqueza presente de ninguém, é uma distribuição mais justa dos rendimentos futuros da organização” (Wheatcroft, 2001:1). O direito aos dividendos e à realização de ganhos de capital no acto da venda das acções, representam benefícios financeiros reais para os trabalhadores.

(2) Manutenção dos postos de trabalho

Pequenas e Médias Empresas (PMEs) nascem e morrem aos milhares, anualmente. Se muitos proprietários dessem aos trabalhadores a oportunidade de adquiri-las, muitos empregos seriam salvaguardados. Mesmo que as empresas ficassem com muito poucos trabalhadores, isso seria melhor que nada.

(3) Poder de decisão

O EPTCE dá aos trabalhadores o direito de participar na Assembleia Geral e votar em matérias que precisam do consenso dos accionistas. Isto lhes confere o exercício do poder de decisão em assuntos que envolvam a sua vida na empresa. Embora este processo não seja directo em muitos EPTCEs, os trabalhadores exercem uma influência nas principais decisões da empresa.

³ O primeiro EPTCE foi desenhado por Louis Kelso, um jurista norte americano, para garantir uma segunda forma de remuneração para os trabalhadores. Ao Senador Russell Long em 1974 foi confiada a responsabilidade política de estabelecimento das primeiras leis dos EPTCEs (Wheatcroft: 2001).



8.3.3. Para os Governos

(1) Alargamento da base tributária e da matéria colectável

Quanto maior for o número de accionistas, maior é a base tributária para a administração fiscal. Por outro lado, os EPTCEs podem aumentar a produtividade e a lucratividade, aumentando a matéria colectável. Eles podem ainda gerar postos de trabalho pela expansão do negócio.

(2) Diminuição de tensões sociais

Com os EPTCEs, reduz-se o fosso de rendimentos no seio dos trabalhadores e entre estes e os accionistas, através da distribuição de dividendos e de outros benefícios. O EPTCE é o mecanismo através do qual uma sociedade distribui a sua riqueza com base em critérios justos (considerando o esforço de todos no sucesso do negócio) e sem intervenção do Governo ou outras instituições afins. Nele, são as forças do mercado no trabalho que permitem uma correcta redistribuição da riqueza a todos os indivíduos que a produziram, criando o fenómeno de **capitalismo inclusivo** (Phillips, 2001:7).

(3) Redução da probabilidade de ocorrência de greves e paralisações

Porque os trabalhadores têm seus interesses investidos no negócio será menos provável que adiram a uma paralisação ou greve que prejudique o desempenho da empresa.

8.3.4. Para as instituições financeiras

Os bancos emprestam mais facilmente as empresas participadas pois sabem que o risco de crédito está minimizado devido ao alto desempenho da empresa, resultante do elevado sentido de proprietário, dos trabalhadores.

Afinal, quais são os passos da implementação e funcionamento de um Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa? Este assunto é abordado no capítulo seguinte.



8.4. IMPLEMENTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE UM EPTCE

8.4.1. Elegibilidade

O tempo que deve levar um trabalhador até que seja accionista de uma organização deve ser igual ao tempo de que a empresa necessita para provar que ele realmente contribuiu para o crescimento do negócio. Para que mereça participar dos benefícios do crescimento da empresa a longo prazo, é necessário dar tempo suficiente ao trabalhador, para provar o seu cometimento para com a causa da empresa e integrar-se minimamente nos padrões de comportamento e cultura da mesma.

Possuir acções de uma empresa é mais mérito que direito de qualquer trabalhador. Variando entre seis meses a cinco anos, as empresas estipulam um período mínimo para os indivíduos começarem a participar dos benefícios dela.

Normalmente, o trabalhador deve estar a tempo inteiro, ter completado o período probatório e nalguns casos ter a nacionalidade desse país.

E uma vez que o trabalhador faça parte do esquema, é obrigado a nele permanecer por quanto tempo? Esta questão é analisada no capítulo que se segue.

8.4.2. Entrada e saída do esquema.

Todos os trabalhadores que preencham os requisitos de entrada ao esquema podem fazê-lo, assinando o Acordo de Participação⁴ e permanecerem no esquema o tempo que durar o seu vínculo contratual com a empresa.

A protecção dos interesses dos trabalhadores que continuam no esquema, ponderada com a justiça para com os que abandonam a empresa/esquema por quaisquer razões, é uma das filosofias chave do EPTCE. Esta questão torna-se fundamental quando o esquema deve re-comprar as acções de um trabalhador que deixa a empresa/esquema, porque elas não são negociadas na Bolsa de Valores. Assim, fixa-se um tempo mínimo para que o trabalhador detenha as acções, para ter direito ao reembolso do seu valor, em caso de saída (nos *stock options*).

⁴ Documento legal que estabelece a participação de um trabalhador no EPTCE, definindo todos os direitos e os deveres dos accionistas.



O EPTCE deve estabelecer com clareza o tratamento dado a um trabalhador que é reempregue pela empresa; que se encontra em licença médica; que é demitido/exonerado; que está na idade da reforma; que por razões macroeconómicas é dispensado; que perde a vida ou que voluntariamente abandona a empresa/esquema. Por questões de justiça, os trabalhadores que não mais façam parte da empresa por morte, incapacidade ou reforma, recebem geralmente (eles ou os seus herdeiros) o valor de mercado das suas acções. Aos indivíduos que a abandonam a empresa por outros motivos, ela paga, normalmente, um desconto de 25% a 75% do valor de mercado pela recompra das acções. O pagamento pode ser em prestação única ou faseado (Phillips, 2001:36).

Uma outra solução pode ser a criação de um *mini mercado* das acções da empresa, onde os trabalhadores que não mais desejam fazer parte do esquema vendem directamente as suas acções a outros trabalhadores, pelo menos uma vez em cada ano. Eles podem também vender à empresa/esquema, que as coloca posteriormente, à disposição dos outros trabalhadores accionistas.

Estas acções que os trabalhadores comprem e que podem revender, consoante as circunstâncias, de onde é que vem? Qual é a sua fonte? É matéria estudada pelo capítulo seguinte.

8.4.3. Proveniência das Acções

Num EPTCE as acções podem provir de:

(1) **Accionistas:** um esquema de participação pode ser implementado através da venda directa das acções dos accionistas originais, quando estes tenham necessidade de dinheiro ou desejem que os trabalhadores sejam accionistas. Os trabalhadores podem duvidar das intenções de um accionista que venda a sua participação em troca de dinheiro, devendo este dissipar quaisquer preocupações dos trabalhadores nesse sentido.

(2) **Tesouro da empresa:** as acções provenientes do tesouro da empresa são aquelas que apesar de terem sido aprovadas ainda não tinham sido emitidas. Estas são, normalmente, as acções vendidas para efeito de atracção e retenção de mão-de-obra altamente qualificada. A necessidade de dinheiro, nesta situação, não é questão central para os accionistas e os recursos financeiros resultantes desta operação são reinvestidos



na empresa. Este processo é um bom sinal para o trabalhador, por saber que o seu investimento é incorporado na empresa.

(3) Combinação. Quando um esquema de participação é implementado como estratégia de saída do accionista original (normalmente devido à idade ou outros factores) e como via de captação de recursos financeiros adicionais, as acções podem provir da combinação das duas fontes.

Quando as acções provêm do tesouro dá-se a diluição do capital da empresa. Por exemplo, se dois dos antigos proprietários detinham 3.500 acções de um total de 14.000, valendo cada uma Mil Meticais, eles tinham uma participação conjunta de 25%. Se a empresa emitir para os trabalhadores mais 7000 acções, também de Mil Meticais cada, aqueles accionistas passam a ter uma participação de 16.67% no capital da empresa.

É importante esclarecer que quando a percentagem de participação decresce não significa automaticamente que o valor da participação do indivíduo tenha diminuído porque o valor da empresa pode aumentar significativamente devido a este investimento, bem assim os seus resultados.

Mas, que tipo de acções é que os trabalhadores compram para se tornar accionistas da empresa? Este assunto é abordado no capítulo a seguir.

8.4.4. Tipo de acções compradas pelos trabalhadores

As acções que os trabalhadores compram devem ser parte das acções ordinárias da empresa que estabelece ou que pelo menos controle o esquema. Devem ter os mesmos direitos (a dividendos e a voto) como as outras acções ordinárias. Estas são as acções que normalmente são registados na Bolsa de Valores (Inland Revenue, 1996:3).

Porém, as acções destinadas à participação dos trabalhadores no capital da empresa não devem ser vendidas na Bolsa, pois elas têm um objectivo específico: motivar um certo indivíduo que mostra preocupação pela causa da empresa. Esta é a posição de muitos teóricos do EPTCE.

Além das acções ordinárias, é possível encontrar num EPTCE (Wheatcroft, 2001:10):



(1) **Acções preferenciais:** pagas em preferência em relação às acções ordinárias nos resultados normais e extraordinários da empresa, são as acções que recebem um valor fixo, sem direito a dividendos nem a voto e podem ser recompradas (redimidas) pela empresa. Elas ocupam uma posição intermédia entre a dívida e o capital próprio.

(2) **Acções ordinárias sem direito a votação:** têm as mesmas características das acções ordinárias, excepto no direito ao voto. São usadas geralmente para recompensar o esforço dos trabalhadores e também são emitidas para investidores que não estejam interessados no poder de decisão na empresa.

(3) **Acções diferidas:** são concedidas como acções extra a um trabalhador, normalmente certos executivos, que tenha passado um número previamente acordado de anos na empresa (mais de sete anos, por exemplo). Se o trabalhador deixar a empresa antes desse tempo perde o direito a estas acções.

(4) **Acções sem valor para efeitos de votação:** são concedidas aos gestores de empresas em que os trabalhadores detêm a maioria da participação, para que tenham algum poder de decisão. É que nestas empresas receia-se que os trabalhadores se agrupem e ajam de um modo irresponsável, deixando a gestão sem quaisquer poderes de intervenção.

O tipo de acções a ser posto à disposição dos trabalhadores irá assim depender dos objectivos do grupo original dos accionistas e da cultura da empresa.

Deve existir um critério objectivo, através do qual cada trabalhador possa facilmente calcular o número de acções a que tem direito e o montante a desembolsar para adquiri-las. Esta matéria é coberta no capítulo a seguir.

8.4.5. Alocação das acções

Antes de passar para a fase da venda das acções, tanto o trabalhador como a empresa precisam de saber o número total de acções (e o seu respectivo valor) que cabe a cada um.

As empresas utilizam normalmente os critérios seguintes: percentagem do salário do indivíduo no somatório de todos os salários; percentagem do seu número de anos de



serviço no número de anos de todos os participantes; desempenho individual; posição ocupada, como por exemplo, cargo de chefia, nível de gestão; e combinação de alguns ou todos os critérios, para minimizar os desequilíbrios entre os participantes.

Seja qual for o critério de alocação, é necessário garantir que haja um desnível aceitável entre os indivíduos que possuem as condições mínimas das que possuem as melhores, seguindo um dado critério. Por exemplo, muitas empresas procuram garantir que os indivíduos que recebem os salários mais elevados não tenham direito a um número de acções três vezes maior que os indivíduos que recebem o salário mínimo. Podem também estipular, por exemplo, que ninguém tenha direito de possuir individualmente 7,5% do total do capital destinado aos trabalhadores.

Estes elementos são todos reflectidos numa fórmula de alocação, que no caso do refinamento de critérios, indica a prioridade dada a cada critério. Por exemplo, se uma empresa utilizar o critério salário, antiguidade e desempenho e traduzir isso na fórmula: % de acções = 30% x %Salário + 55% x %Desempenho + 15% x %Antiguidade, pode-se notar que ela privilegia o desempenho (ponderado em 55%).

A fórmula de alocação garante imparcialidade e justiça na repartição das acções e torna o esquema mais simples de administrar, porque cada trabalhador pode facilmente calcular a quantas acções tem direito (Phillips, 2001:34).

Se o número das acções disponíveis for inferior ao número que os participantes desejam comprar, as acções serão repartidas proporcionalmente.

Uma vez os trabalhadores saibam a quantas acções têm direito, eles podem adquiri-las através de várias alternativas. Este assunto é estudado no capítulo a seguir.

8.4.6. Aquisição das acções

Os trabalhadores podem, num extremo, ter as acções gratuitamente ou, noutro, pagar o valor total para a sua aquisição. Na intermediária, existem várias alternativas que incluem dívidas de terceiros e benefícios da empresa.

Mas, para que um EPTCE gere um verdadeiro sentido e cultura de proprietário, sugere-se que as acções sejam vendidas aos trabalhadores ao preço de mercado. Quando os



trabalhadores recebem as acções gratuitamente não assumem o risco do investimento que todo o empreendedor deve assumir. “Se a empresa se valorizar estes trabalhadores ganham dinheiro, e se a empresa se ‘desvalorizar’, eles não perdem dinheiro. O verdadeiro sentido e cultura de proprietário só pode nascer quando um cheque é passado pelo trabalhador para a empresa, em troca de acções” (Phillips, 2001:39).

Os trabalhadores podem adquirir acções através do empréstimo da empresa; empréstimo bancário; empréstimo de particulares; deduções salariais; pagamento por bônus; lucros da empresa acima da previsão; dividendos e combinação das alternativas acima. Para o caso de empréstimos, o trabalhador ou o grupo de trabalhadores pode ser obrigado a elaborar um plano de amortização.

Depois de cada trabalhador ter as suas acções ou à medida que for adquirindo-as, como é que este processo é registado na empresa? O capítulo a seguir analisa o registo destas transacções.

8.4.7. Registo dos benefícios dos trabalhadores

As empresas registam as transacções resultantes dos EPTCEs através da conta de acções, que mostra o número de acções alocadas pela empresa ao indivíduo e da conta de numerário, que regista o movimento dos valores monetários que fluem da empresa para o trabalhador e vice-versa.

Como é que se chega a determinar o custo de cada acção? Os vários critérios para a definição do valor das acções são a matéria estudada pelo capítulo a seguir.

8.4.8. Avaliação das acções

O valor das acções a serem adquiridas pelos trabalhadores depende do valor da empresa. É importante saber quanto custam as acções, mas é fundamental saber porquê custam tanto e quando é que esse valor pode mudar. “Deixar os trabalhadores plenamente informados sobre o modo como a empresa e as acções são valorizadas cria confiança entre eles e os accionistas originais, porque prova aos seus olhos que existe uma parceria real, o que consolida as bases para o avanço do negócio” (Phillips, 2001:70)

“A avaliação da empresa é tanto arte quanto ciência. Do lado artístico, envolve julgamento, sensibilidade e experiência da realidade. Do lado científico, envolve a



selecção do critério de avaliação mais adequado, a análise e pesquisa que se aplicam a um sector específico e o objectivo final da avaliação. Pela combinação equilibrada destes elementos, o especialista de avaliação alcançará com sucesso um valor justo” (Phillips, 2001:70).

Na avaliação das empresas/acções utilizam-se normalmente:

(1) Valor de mercado: “é o mais alto preço possível, em unidades monetárias, num mercado aberto e sem restrições, entre indivíduos informados e prudentes, que não se conhecem, agindo de sua livre e espontânea vontade” (Employee Ownership & Incentives Association: s.d.:1). Este valor corresponde ao mínimo pelo qual o vendedor troca uma acção e ao máximo pelo qual um comprador está disposto a pagar por ela. É conseguido sem quaisquer regulamentações no mercado e pressupõe que os indivíduos transaccionem livremente o que querem. O valor de mercado supõe também que tanto o investidor como o comprador ajam de maneira racional e a transacção seja a melhor decisão tomada naquele momento e naquela situação. Espera-se que o investidor conheça a empresa com profundidade e que o vendedor esteja plenamente ciente das implicações da venda.

Apesar das suas múltiplas vantagens, é difícil que um vendedor e comprador preencham todos os requisitos para chegar ao valor de mercado (na vida real, raramente as partes têm o mesmo poder negocial, os preços não correspondem aos mais altos possíveis, as vendas podem ser forçadas, pode haver assimetria de informação).

(2) Valor do activo líquido: é o critério que considera como valor da empresa e das suas acções, o seu valor contabilístico líquido de amortizações. Este critério assume o património de maneira estática e só é aconselhável em períodos em que os lucros da empresa estejam abaixo do seu padrão, devido a uma situação que se acredita seja passageira.

A sua grande vantagem é a facilidade de cálculo, mas ele ignora o valor operacional dos activos (a sua capacidade de gerar fluxos financeiros líquidos) e considera o valor histórico, ignorando também o valor futuro.



(3) **Capital social:** é o método que considera como valor da empresa o investimento em capital social feito pelos accionistas, acrescido dos lucros retidos acumulados no fim de cada exercício económico. Apresenta as mesmas vantagens e desvantagens do método de valor do activo líquido.

(4) **Valor actual líquido:** assume como valor da empresa o valor hoje do dinheiro que ela é capaz de produzir durante um certo período futuro, tomando como base de desconto o custo de capital da empresa. Aos lucros da empresa ao longo de um dado período, este método acrescenta todos os custos não desembolsáveis como as amortizações e as provisões e actualiza esses valores à taxa de desconto de x%. É aconselhável para períodos em que as receitas e os custos do negócio são estáveis.

A grande vantagem deste método é que considera o valor operacional dos activos da empresa (a sua capacidade de gerar fluxos financeiros líquidos) e considera o futuro. A sua desvantagem é a relativa dificuldade com que pode ser calculado, principalmente em relação ao custo de capital da empresa.

Um dos direitos do accionista é a partilha dos lucros da empresa, quando a empresa realize proveitos. Este processo é descrito no capítulo que se segue.

8.4.9. Pagamento de dividendos

O EPTCE deve definir claramente o valor do lucro que se considera suficiente para o pagamento de dividendos, pois os trabalhadores são muito sensíveis a esta matéria. Nos casos em que a empresa privilegia o crescimento de longo prazo o pagamento de dividendos, a curto prazo, pode entrar em contradição com a política da empresa. Os trabalhadores deverão ser informados das condições deste pagamento antes de assinar o Acordo de Participação. O sucesso de um esquema pode ser travado pela incorrecta abordagem do pagamento dos dividendos. É preciso esclarecer que o crescimento da empresa é também importante, na medida em que ele significa maior valorização para as acções de cada sócio, a longo prazo.

Se houver dividendos a pagar, o esquema fixa um calendário, no qual se indica o mês em que deve ocorrer o pagamento, podendo este ser anexado ao salário do trabalhador para esse mês.



Por outro lado, é preciso considerar que se o esquema tiver assumido dívidas contra dividendos, os trabalhadores só poderão ser pagos, satisfeitos os compromissos com os credores.

O esquema deve também definir o destino dos dividendos pagos às acções que ainda estejam em seu poder. Podem ser utilizados para pagar as dívidas e despesas do esquema ou para comprar as acções dos trabalhadores que deixam o esquema. Poderá haver situações em que estes dividendos revertam, proporcionalmente, a favor dos participantes do esquema.

Além dos dividendos, o accionista tem direito a voto. O modo como se processa a votação para o trabalhador accionista é matéria analisada no capítulo a seguir.

8.4.10. Direitos de voto

As acções com direito a voto, adquiridas pelos trabalhadores, são usadas nas assembleias gerais para influenciar as decisões da empresa em certas matérias. Porém, o direito a voto depende da percentagem das acções detidas. Muitas vezes, porque a participação dos trabalhadores é minoritária e de certo modo diluída, a votação das suas acções é feita através de um representante. Este representante tem a obrigação de votar em nome dos trabalhadores e o dever de comunicá-los as grandes decisões saídas das assembleias gerais.

É direito também do accionista trabalhador estar permanentemente informado sobre a situação da empresa e do esquema. De que modo é que isto acontece? É a matéria do capítulo que se segue.

8.4.11. Formação e informação regulares aos membros do EPTCE

Supõe-se que os indivíduos envolvidos na transacção das acções estejam em poder do mesmo nível de informação (não há assimetrias de informação) e estejam na mesma posição negocial. É necessário que o trabalhador saiba o que é ser accionista e o porquê está a ser convidado a sê-lo.

Há grande diferença entre ter acções e ser accionista de uma empresa; entre possuir a acção e assumir a responsabilidade e agir e sentir como proprietário da empresa. O que



é uma acção, qual é a sua importância, qual é o seu valor? Estes são assuntos que se abordam só com abertura e franqueza numa organização, o que contribui para criar uma verdadeira cultura de participação.

Segundo Maaloe (1998:35), uma empresa chamada Reuther Mold que era de estilo familiar e completamente fechada, não mostrava nenhum dos seus resultados financeiros aos trabalhadores, antes da introdução do EPTCE. Os livros estavam fechados para todos. Depois de introduzir o esquema, o accionista original não só deu acesso aos livros como também se esforçou em ensinar aos seus trabalhadores a ler as demonstrações financeiras. Este facto contribuiu para melhorar o desempenho dos trabalhadores que, conhecendo as rubricas de custos mais significativas para a empresa, procuraram melhorar os seus níveis de eficiência.

Implementar simplesmente um EPTCE não é garantia nenhuma do sucesso da empresa. Os trabalhadores sentem e agem como proprietários somente se a noção de proprietário for correctamente comunicada. Os trabalhadores poderão ter cada um, entendimento diferente sobre o que é ser proprietário da empresa. Alguns poderão pensar que por ser proprietários se tornam presidentes da empresa e assim com capacidade para tomar decisões ao mais alto nível. Outros pensarão que é adquirir um estatuto de nunca ser demitido da empresa independentemente das irregularidades que possam cometer. Se estas percepções diferentes forem deixadas intactas, podem tornar-se numa poderosa força negativa contra o EPTCE (Phillips, 2001:129)

Por outro lado, partilhar regularmente as informações que dizem respeito à vida da empresa é um ponto essencial na cooperação, coordenação e até no cometimento que os indivíduos podem oferecer à empresa.

Os accionistas trabalhadores devem ter:

(1) **Resumo da descrição do esquema:** documento contendo os pontos chave do esquema, que deve ser actualizado regularmente.

(2) **Resumo Anual da situação do esquema:** documento onde se regista a alocação anual das acções, o saldo da conta de acções e o valor global da contribuição de cada trabalhador para o esquema.



(3) Demonstrações financeiras da Empresa: relatório anual de contas da empresa, com os balancetes, a demonstração de resultados, o balanço, o mapa de origem e aplicação de fundos e os indicadores financeiros.

(4) Cópia da Declaração do Esquema: livre acesso ao documento integral que estabelece as condições de participação, os deveres e os direitos das partes no esquema. Este documento é importante porque estabelece os fundamentos da cultura de proprietário que a empresa pretende inculcar nos trabalhadores.

Talvez o grande desafio nesta matéria de informação não seja só a sua disponibilização mas também a sua interpretação. É legítimo perguntar se traz algum valor acrescentado dar acesso a determinada informação a um trabalhador que não entende-na. É tarefa do esquema promover sessões de formação sobre interpretação das informações mais importantes da vida de uma empresa. Os trabalhadores irão participar plenamente se compreenderem onde está a empresa (a situação real da empresa) e para onde ela deseja ir (objectivos da empresa).

Antes de acabar esta parte, merece destaque a afirmação de Phillips (2001:58): nada irá matar mais depressa um EPTCE do que a descoberta de uma falsa informação.

Depois do estabelecimento do esquema, podem ocorrer situações adversas/favoráveis à empresa no geral ou ao esquema em particular. Como é que o esquema acomoda estes eventos? Este assunto é analisado no capítulo que se segue.

8.4.12. Protecção dos trabalhadores contra eventuais mudanças do esquema

Um Esquema de Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa pode ser emendado ou dissolvido pela empresa, mediante uma comunicação escrita aos trabalhadores, fundamentando as razões do procedimento. As condições de emenda e dissolução, o período intermediário entre o envio da carta e a emenda ou dissolução do esquema devem ser previamente fixados no Acordo de Participação e isto não deve afectar o valor das participações dos trabalhadores.



A dissolução completa de um esquema poderá acontecer somente depois do pagamento integral dos compromissos assumidos junto dos credores, e cada accionista será convidado a decidir se pretende ficar com as acções ou vendê-las.

O Acordo de Participação deverá ainda fixar o destino do esquema em casos de fusão, cisão, incorporação e falência da empresa, salvaguardando sempre o interesse dos accionistas trabalhadores.

No caso de procedimentos que vão contra o interesse dos accionistas trabalhadores, estes deverão formular por escrito a sua queixa e submetê-la ao esquema dentro de um prazo depois da ocorrência do facto gerador de conflito. Por outro lado, o Acordo de Participação deve fixar um prazo no qual o esquema irá responder à reclamação do trabalhador accionista e enviar a sua resposta.

Todos os assuntos analisados acima necessitam de um órgão para geri-los. As modalidades da gestão de um EPTCE são a seguir indicadas.

8.4.13. Administração do esquema

A gestão das operações de um EPTCE faz nascer um órgão com habilidades, competência e autoridade para tomar decisões em nome do esquema. A empresa deverá decidir se quer uma administração interna ou externa do esquema.

Se a administração for interna, é preciso determinar a sua composição. Para garantir um equilíbrio de forças entre os accionistas originais e os trabalhadores em matéria que necessite de decisão, cada parte nomeia membros de igual número. Uma terceira categoria de membro é independente e é escolhido consensualmente pelas partes. Ele vem de fora da empresa e garante que as decisões avancem, em caso de impasse.

A empresa pode optar por uma administração externa do esquema, contratando uma empresa especializada na gestão de EPTCEs, que deve em nome da organização, tomar todas as decisões relacionadas com as operações do esquema.

Para empresas de estrutura simples, a administração do esquema pode ser feita internamente e para as grandes, isto pode representar um gasto de tempo e de dinheiro.



Uma administração externa realmente poupa tempo e esforços dos trabalhadores e gestores e garante que o esquema seja gerido por pessoas especializadas. A grande desvantagem é o seu custo (honorário da empresa contratada) e o lento acesso à informação.

O EPTCE também levanta questões relacionadas com a tributação e incentivos fiscais. Como é que os impostos afectam um EPTCE? Este assunto é estudado no capítulo a seguir.

8.4.14. Questões fiscais

O desenho e implementação de um EPTCE deve respeitar às leis vigentes no país e principalmente às disposições impostas pela administração fiscal.

Os trabalhadores deverão ser bem informados sobre o pagamento dos impostos que incidem sobre os seus dividendos; deverão ser informados do pagamento dos impostos devidos pelos ganhos de capital realizados numa operação de venda das acções à saída do esquema. É dever também do esquema, dar a conhecer quaisquer incentivos a que os trabalhadores tenham direito no acto da aquisição das acções (bonificações, isenções fiscais).

Depois da análise teórica dos EPTCEs, é necessário realizar a mesma para o Contrato Psicológico, instrumento de avaliação adoptado pelo trabalho. Só depois deste percurso, se pode abordar a participação dos GTTs.

9. REVISÃO DE LITERATURA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

As primeiras investigações do Contrato Psicológico centraram-se no conceito e na sua evolução ao longo da história. Como critério de separação entre as eras do Contrato Psicológico foi utilizado o seu objecto de troca. Entre os artigos que assumem esta perspectiva na investigação encontram-se o Workshop de Houston (s.d.), Oliveira (1999) e *Advanced Organisational Behaviour* (2002). A primeira divide as fases da evolução do Contrato Psicológico em “respeito pela cultura informal dos trabalhadores em troca de boa produção” de Argyris (1960), “expectativas implícitas de ambas as



partes numa relação laboral” de Levinson *et al* (1962), “expectativas mútuas que vão para além do que é feito em troca do que é pago” de Schein (1965) e “crenças em promessas” de Rousseau (1989). Já Oliveira (1999) e o artigo da *Advanced Organisational Behaviour* (2002) descrevem o objecto de troca do Contrato Psicológico, acompanhando a sua evolução histórica. Com base no passado, a primeira prediz as tendências futuras do Contrato Psicológico, até 2010. Estes artigos descrevem a mudança de ênfase nas relações de trabalho: do longo para o curto prazo, da experiência e do tempo de serviço para o desempenho e da estabilidade para a flexibilidade.

A literatura do Contrato Psicológico é também influenciada pela investigação da tipologia do contrato, das suas características e componentes, da violação e da reacção à violação. Nesta corrente estão Rousseau (2000), Davidson (2001), Marques (2002) e Ahoy Magazine (2001).

Quanto à tipologia do Contrato Psicológico, as principais variáveis usadas são o horizonte temporal (curto e longo prazo) e as metas de desempenho (específicas e genéricas). De todos os autores, somente Davidson (2001) faz uma exaustiva caracterização dos elementos fundamentais de um Contrato Psicológico, destacando *continuums* que vão desde o equilíbrio dos benefícios e recompensas, grau de escolha, ritmo da mudança, confiança, nível de clareza até ao nível de individualidade. Esta autora dá um passo muito significativo na explicação da diferença entre o Contrato Psicológico de dois indivíduos submetidos ao mesmo processo na mesma organização, com base nos factores que influenciam o Contrato Psicológico (individuais e estruturais).

Os autores são unânimes quanto aos tipos de violação que se podem encontrar no Contrato Psicológico: *inadvertent*, *disruption* e *breach/reneging*. À tipologia da reacção à violação do indivíduo (resignação, silêncio, acção/sabotagem e expressão do sentimento), Marques (2002), acrescenta o modelo de reacção da organização. Introduzindo elementos como a demissão e a despromoção, Marques (2002) mostra que a organização também reage à violação do seu Contrato Psicológico, à semelhança do trabalhador.



Um terceiro grupo dos pesquisadores no ramo do Contrato Psicológico se distancia claramente da tipologia dos contratos, passando para a explicação das diferenças entre contratos e reacções à violação dos contratos para indivíduos que passam pelos mesmos processos dentro da mesma organização. Tais são os investigadores dos antecedentes do Contrato Psicológico, entre os quais se destacam Burgess e Woehr (2002), Ho e Levesque (2002), Orvis e Dudley (2002) e Vos, Buyens e Schalk (2001).

Para o primeiro grupo, a amizade, os conselhos e os grupos de trabalho constituem redes sociais importantes para a influência do Contrato Psicológico. Por outro lado, aquilo que os indivíduos pretendem atingir através do trabalho - as *metas de emprego* - e a *agreeableness*, *consciousness*, estabilidade emocional, *extraversion* e abertura - cinco traços de personalidade - são responsáveis pelo nascimento e desenvolvimento de contratos psicológicos bem como de reacções diferentes em indivíduos submetidos a processos semelhantes na organização.

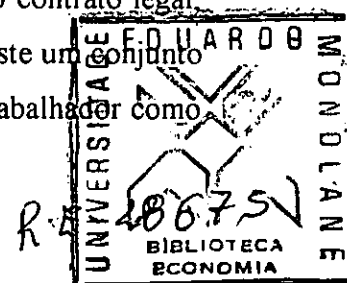
Para Vos, Buyens e Schalk (2001) a explicação da diferença dos contratos e da reacção à violação reside na busca da progressão, autonomia, recompensas económicas e orientação de grupo - valores do trabalho - e na ideologia de troca e sentido de justiça - orientação de troca. Rigorosamente, este artigo pode ser também integrado, em parte, no primeiro grupo, pois apresenta uma descrição do objecto de troca do Contrato Psicológico, embora de uma maneira estática.

Vale ainda realçar que esta última corrente é de formação recente e procura colocar ao mesmo nível a tipologia dos contratos e os seus antecedentes, como forma de fundamentar ainda mais a subjectividade de um Contrato Psicológico.

10. CONTRATO PSICOLÓGICO

10.1. DEFINIÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Contrato Psicológico é “todo o conjunto de crenças individuais baseadas nos termos e condições de um acordo recíproco de troca entre um indivíduo e a sua organização. Tal, é a crença de que alguma promessa foi feita e que os termos do contrato legal são aceites por todas as partes (Rousseau, 1989: 123). Isto é, por detrás do contrato legal que estabelece os deveres e direitos das partes numa relação laboral, existe um conjunto de expectativas de direitos e obrigações adicionais, tanto por parte do trabalhador como



do empregador, que é alimentado por promessas, ainda que não escritas. O indivíduo se dispõe a trabalhar para a organização, para além do que o seu contrato legal estipula e espera que a empresa lhe retribua pelo esforço, também para além do que reza o seu contrato legal.

O Contrato Psicológico é um conceito muito subjectivo que influencia as crenças e o comportamento das partes envolvidas numa relação de trabalho. Desde o recrutamento até à aposentação, o Contrato Psicológico tem um forte efeito sobre as atitudes tanto do trabalhador como da organização.

Antes de entrar para o detalhe do Contrato Psicológico, é necessário analisar o seu enquadramento no conjunto de todos os tipos de contrato.

10.2. TIPOS DE CONTRATO

Apesar de cada um dos autores apresentar a sua tipologia de contratos, não existe nenhuma divergência, mesmo implícita, na terminologia e no conteúdo de cada contrato. Enquanto que para Baird (2001) existem três tipos de contrato (legal, psicológico e social), Rousseau (1995) apresenta um quadro mais amplo, acrescentando dois outros, o normativo e o indirecto, não enquadrando o contrato legal nesta classificação. Isto não constitui diferença, pois o contrato legal é posteriormente abordado, com bastante profundidade, pelo Workshop de Houston (s.d.) do qual Rousseau tomou parte activa e ajudou a distinguir o Contrato Psicológico do legal. Este Workshop apenas valida os conceitos de Rousseau e de Baird, sem acrescentar nenhum elemento novo a este respeito.

Para Rousseau (1995), citada por Philippa Davidson (2001:7), "existe uma dimensão de grupo e uma individual no contrato. Assim, existem quatro tipos de contrato que um indivíduo pode celebrar (conforme a figura abaixo): dois centrados no indivíduo e dois relacionados com os grupos."

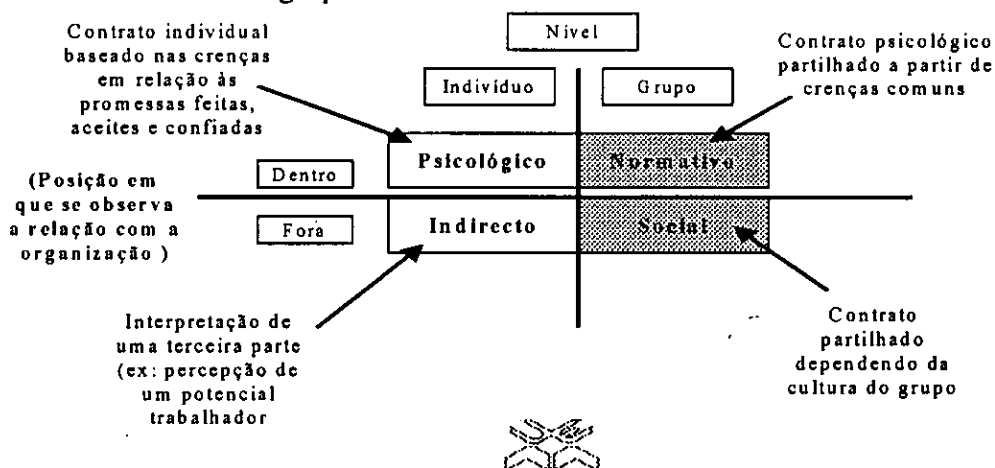


Figura 1: Tipos de Contrato (Rousseau, 1995).

O **Contrato Psicológico** é uma relação individual, que existe ao nível interno da organização, entre um empregador e um trabalhador (Rousseau, 1995). É moldado pelas “expectativas individuais dos trabalhadores e dos seus empregadores, que incluem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização (Baird, 2001:1)”. Estes aspectos não se encontram explicitamente escritos num contrato legal – mas são trazidos para a relação de emprego pelo trabalhador e pelo seu empregador. No passado, isto incluía, do lado do trabalhador, expectativas de um trabalho de longo prazo, de uma carreira, de um auxílio e encorajamento no trabalho. Os empregadores, por outro lado, esperavam mais em termos de esforço no trabalho, flexibilidade, cometimento e lealdade. Fundamentalmente, estas expectativas implícitas em ambas as partes são moldadas pela crença na justiça, confiança e estabelecimento de relações de trabalho benéficas.

O **contrato indirecto** é um antecedente, ou pelo menos parte, do Contrato Psicológico inicial. Ele existe antes do indivíduo juntar-se à organização e é desencadeado, muito provavelmente, por informações de fontes como publicidade, imprensa, opinião pública. Este contrato é importante para se compreender o Contrato Psicológico que o indivíduo posteriormente desenvolve na organização (Davidson, 2001:8).

O **contrato normativo** é desencadeado dentro da organização, envolvendo um grupo de indivíduos com valores partilhados; este tipo de contrato pode ser comum para equipas, *skill-groups* ou mesmo para um lugar (Rousseau, 1995).

O **contrato social** tem origem fora da organização e é formado nos rituais sociais da vida diária. Ele é veiculado, de acordo com Rousseau (1995), por um conjunto de elementos como a lei, a educação, os meios de comunicação social aos quais o indivíduo está exposto. Ele consiste num contrato cultural, baseado em crenças partilhadas colectivamente, a respeito de um comportamento apropriado para a sociedade.



Deste modo, a norma da reciprocidade é a base do contrato social, pois ela postula a ajuda e não o prejuízo dos benfeitores.

Para Baird (2001:1), existem três tipos de contrato, através dos quais entidades que buscam fins diferentes podem compatibilizar os meios para alcançar seus objectivos. Além do Contrato Psicológico e social, esta autora acrescenta que uma relação de emprego é normalmente estabelecida através de termos contidos em um contrato de trabalho formal e legal, que fixa e defende os direitos e deveres de cada uma das partes, apoiando-se em documentos com força legal - **contrato legal**. Embora Rousseau (1995) não tenha este contrato no seu diagrama, durante o Workshop de Houston (s.d.: 6), a ele referiu-se como um contrato mais transaccional⁵, explícito e prontamente acordado entre as partes numa relação de trabalho: um contrato escrito e com força legal.

É importante realçar que o indivíduo poderá experimentar alguns elementos destes contratos simultaneamente, mesmo que não se dê conta.

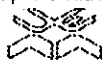
Para este trabalho, interessa apenas estudar o Contrato Psicológico, do qual vamos a seguir analisar o percurso histórico.

10.3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONCEITO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Desde que Chris Argyris usou, pela primeira vez em 1960, o termo **Contrato Psicológico de trabalho**, na sua obra *Understanding Organizational Behaviour*, a literatura percorreu três importantes fases com este conceito até Denise M. Rousseau, hoje conhecida como a pioneira na investigação do tema. Com ela dá-se, em 1989, uma passagem fundamental na evolução do conceito: a ênfase na **subjectividade**.

Para Argyris (1960:96) o **Contrato Psicológico de trabalho** definia o relacionamento entre os operários da fábrica e o seu supervisor. Ele aplicou o termo para designar o acordo implícito que existia entre as duas partes no contrato: se o supervisor respeitasse

⁵ Um contrato de curto prazo, baseado na troca de benefícios materiais, consoante o alcance de metas específicas. Este tipo de contrato irá merecer uma análise mais aprofundada na Tipologia do Contrato Psicológico.



as normas da cultura informal do trabalhador, os trabalhadores podiam produzir satisfatoriamente, com um mínimo de problemas.

Neste caso, o Contrato Psicológico era alcançado mediante um acordo que estabelecia as obrigações e os direitos de cada parte: os trabalhadores esforçavam-se por produzir sem problemas em troca do respeito pelas normas da sua cultura informal pelo seu supervisor. Aqui, o Contrato Psicológico envolve, no mínimo, duas pessoas ou mesmo um grupo de pessoas.

Dois anos mais tarde, a obra *Men, Management, and Mental Health* (1962) de Levinson, Price, Munden, Mandl e Solley começava com a segunda era na conceitualização do **Contrato Psicológico**. Depois da análise de 857 entrevistas com trabalhadores dos serviços públicos de electricidade sobre os aspectos intangíveis das relações contratuais de trabalho, este grupo definiu o **Contrato Psicológico** como “uma série de expectativas das quais as duas partes numa relação podem até não fazer uma vaga ideia, mas que governam, mesmo assim, a sua relação” (Levinson *et al*, 1962: 21). Para eles, as expectativas mútuas eram na sua maioria implícitas e influenciadas pela história pessoal do indivíduo antes de se juntar à organização e que mudavam ao longo de tempo.

Neste estágio, o Contrato Psicológico deixa de ser alcançado mediante comum acordo: os indivíduos e a organização não têm a mínima consciência destes aspectos pois eles são implícitos e provêm de um passado anterior ao actual contrato de trabalho.

Em 1965, Schein e a sua obra *Organizational psychology*, sob fortes influências dos estudos anteriores de Argyris (1960) e Levinson *et al* (1962), definiu o **Contrato Psicológico** como “expectativas mútuas que os indivíduos e as organizações têm um do outro. Tais expectativas não se limitam apenas ao volume de trabalho que é preciso fazer em troca de alguma remuneração monetária, mas envolvem todo o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o trabalhador e a organização” (Schein, 1965: 11).

“A organização – ainda segundo Schein (1965:11) – impõe a sua parte do Contrato Psicológico através da sua estrutura de autoridade, com a qual o indivíduo implicitamente concorda, ao juntar-se a ela. O indivíduo cumpre com o seu lado do contrato através de uma influência superior. O não cumprimento das disposições do



contrato pode pôr em causa o funcionamento da organização e levar a uma situação em que o indivíduo não mais coopera com o sistema de autoridade”.

A definição de Schein contem aspectos que são do conhecimento das partes envolvidas na relação laboral (que volume de trabalho a fazer em troca de que montante) e outros mais implícitos (que privilégios, que direitos, que dimensão da estrutura de autoridade, que nível de cooperação). Com esta definição, o Contrato Psicológico continuou ainda um fenómeno ao nível de grupo, com a consideração do acordo entre os indivíduos e a sua organização. A obra de Schein constituiu uma referência nas investigações do Contrato Psicológico durante a década de 1970 e 1980.

Com a publicação do artigo *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, da autoria de Denise Rousseau, em 1989, dá-se uma importante transição na definição do Contrato Psicológico. Para ela, o **Contrato Psicológico** é “um conjunto de crenças individuais nos termos e condições de um acordo recíproco de troca entre o indivíduo e a sua organização. O ponto central aqui, é a crença de que uma promessa foi feita e o indivíduo toma em consideração essa promessa, criando-se, assim, um conjunto de obrigações recíprocas entre as duas partes” (Rousseau, 1989:123).

Segundo o Workshop de Houston (s.d.:4), em contraste com as definições dos autores anteriores, Rousseau (1989) explica claramente que a sua perspectiva de Contrato Psicológico está mais ao nível individual do que de grupo. As partes não têm necessariamente de entrar em acordo sobre os termos do contrato como era para Argyris (1960) e Levinson et al.(1962), que viam no Contrato Psicológico um acordo mútuo. Para ela, o Contrato Psicológico é um fenómeno subjectivo porque é individual e existe **na mente de quem o percebe.**

Ainda segundo o Workshop de Houston (s.d.:5) existem dois aspectos importantes na definição de Rousseau: **as promessas percebidas** (de que resultam as obrigações percebidas) e a **reciprocidade percebida.**

Para Rousseau (2000), **as promessas** não precisam de ser faladas ou escritas na forma de uma promessa de modo a ser percebidas como tais, mas podem ser palavras ou acções interpretadas dentro de um contexto. Assim, o trabalhador pode perceber que



uma promessa foi feita sem que o empregador tenha feito uma declaração, nem que seja verbal, de uma tal intenção.

Destas promessas percebidas, nascem as **obrigações recíprocas percebidas** (Rousseau & Tijoriwala, 1998). Rousseau define uma obrigação como o cometimento para alguma acção futura. Ao entrar para uma relação laboral, o trabalhador percebe que tal decisão equivale a assumir a obrigação de prestar serviços específicos para a organização, bem como de seguir as directrizes traçadas pelos gestores (Blau, 1964 in Workshop de Houston, s.d.:6). Contudo, o trabalhador **percebe que a organização está também obrigada** a retribuí-lo através de um conjunto de elementos, sendo o salário, o mais elementar.

A comunicação falada e escrita, bem como as acções realizadas pela organização, dão ao trabalhador o *input* do conteúdo do que ele percebe como promessas para uma acção futura, a que a organização está se a obrigar.

A definição de Rousseau estabelece o entendimento que hoje se tem do Contrato Psicológico: ênfase na **percepção e não no conteúdo** de um contrato de trabalho. Tanto as promessas percebidas como as obrigações percebidas são do âmbito estritamente pessoal e seriam diferentes nem que dois indivíduos passassem pela mesma experiência e interpretando os mesmos fenómenos dentro de uma mesma organização.

Assim, o trabalhador pode alimentar um Contrato Psicológico com aspectos que ele acredita que a organização prometeu, quando esta não faz a mínima ideia de ter, mesmo implicitamente, feito qualquer tipo de promessa. É esta subjectividade que faz do conceito de Contrato Psicológico em Rousseau o ponto de inflexão na literatura.

O que constituiu o objecto de troca deste Contrato Psicológico bem como a sua evolução ao longo do tempo, é o capítulo a seguir.

10.4. OBJECTO DE TROCA NO CONTRATO PSICOLÓGICO E SUA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Um dos elementos chave do Contrato Psicológico é a reciprocidade percebida. Das promessas percebidas tanto do lado do empregador como do trabalhador nascem obrigações recíprocas, e cada parte sente que tem o direito de receber e o dever de dar.



Mas, o que é que cada parte dá e o que é que recebe em troca? A resposta a esta pergunta equivale a descrever o objecto de troca do Contrato Psicológico.

Esta matéria foi largamente investigada pela literatura do Contrato Psicológico, deixando aos autores modernos a opção de compilar os resultados. A diferença desta compilação, é justificada pela importância relativa que cada autor atribui a determinados elementos.

Na sua compilação, Vos, Buyens e Schalk (2001) ignoram o horizonte temporal do enquadramento do objecto de troca, enfatizando apenas o seu conteúdo. Para eles, tanto o empregador como o empregado têm obrigações um para com o outro.

A tendência de se compreender o objecto de troca no Contrato Psicológico como um elemento dinâmico está patente num artigo da revista "Advanced Organisational Behavior" (2002.), que compara o *old* e o *new deal*, sem estabelecer nenhum marco histórico que separa as duas realidades. Este cenário é alimentado por um conjunto de mudanças na envolvente contextual, que obriga as empresas a adoptar medidas severas, prejudiciais aos trabalhadores, para sobreviverem.

É o mesmo cenário descrito em Davidson (2001), que estabelece claramente o tempo do antigo e do novo objecto de troca no Contrato Psicológico. O estudo apresentado por Davidson (2001), que cita Sparrow (1996) no seu modelo do novo Contrato Psicológico, parece ser o mais completo, indicando o que o indivíduo oferece e o que espera em função da sua oferta bem como o que a organização oferece e espera, em função também da sua oferta.

O estudo apresentado por Oliveira (1999), citando Herriot (1995), apresenta, além dos elementos acima, uma previsão sobre o que será trocado no Contrato Psicológico nos anos 2010.

VOS, BUYENS e SCHALK, na sua obra *Antecedents of the Psychological contract: the impact of work values and exchange orientation on organizational newcomers'*



psycholgocal contracts (2001), apresentam seis categorias de obrigações do empregador e cinco do trabalhador.

Segundo VOS, BUYENS SCHALK (2001:16), o empregador deve oferecer:

- (1) **Conteúdo do trabalho:** oportunidades para o trabalhador mostrar aquilo que vale; um trabalho que dá ao trabalhador um certo poder de decisão; um trabalho com responsabilidades; oportunidades para o trabalhador usar das suas habilidades e capacidades.
- (2) **Possibilidade de progressão na carreira:** promoção, possibilidades de progredir dentro da organização, oportunidades para o trabalhador crescer.
- (3) **Recompensas financeiras:** recompensas quando o trabalhador alcança níveis de desempenho excepcionais; aumentos salariais e um pacote de benefícios muito atractivo.
- (4) **Atmosfera social no trabalho:** boa comunicação entre colegas, relações amigáveis entre colegas; boa cooperação mútua.
- (5) **Auxílio pessoal:** um *feedback* regular; prestação de auxílio sempre que o trabalhador precisar.
- (6) **Respeito pela vida privada:** respeito pela situação pessoal do trabalhador; atitude flexível em relação ao cruzamento entre aspectos da sua vida privada e profissional.

Em troca, segundo os mesmos autores, o trabalhador tem cinco obrigações para com a sua entidade patronal:

- (1) **Ética:** protecção de informação confidencial; uso dos recursos e propriedade da empresa de uma maneira honesta e cumprimento das normas e políticas da organização.
- (2) **Comportamento extra-função:** necessidade de entendimento com os colegas; assistência aos colegas no seu trabalho e partilha de informações com os colegas.
- (3) **Empregabilidade:** participação em actividades de formação, tomada de iniciativa pessoal para actualizar as habilidades e conhecimentos; desenvolvimento mais aprofundado das suas habilidades.
- (4) **Lealdade:** rejeição de ofertas de emprego de outras organizações e permanência na organização por um número mínimo de anos.



(5) **Flexibilidade:** realização regular de trabalhos profissionais durante as horas de lazer em casa; voluntariedade para realizar actividades que não façam parte das suas funções; trabalho nos fins-de-semana, quando tal se julgar necessário.

O jornal "Advanced Organisational Behavior" (2002), analisa a evolução histórica do objecto de troca no Contrato Psicológico dividindo a história das relações laborais em duas eras: o *old deal* e o *new deal*. Esta divisão pode ser apreendida no seguinte discurso de um PCA que se dirigia aos seus trabalhadores: "deveis ser responsáveis pela vossa excelência pessoal, prestar contas com base nos vossos cometimentos e compreender que o cliente é o factor mais importante na vida do nosso negócio. **Não podemos mais garantir-vos segurança no trabalho do que podemos garantir o nosso sucesso no mercado** (nosso destaque). (...) Cada um de nós tem a obrigação de manter a empresa viva, efervescente, competitiva e em crescimento. Vós podeis esperar de nós confiança e vós deveis ter confiança nos gestores. Vós podeis esperar que nós vos respeitemos e criar um ambiente positivo no trabalho (Advanced Organisational Behaviour, 2002:18).

Segundo o "Advanced Organisational Behavior" (2002:19) a organização, no *old deal*, oferecia "um trabalho para a vida inteira, perspectivas de promoção na carreira, formação e possibilidades de desenvolvimento, em troca de um grande esforço no trabalho, ortodoxia, lealdade e cometimento.

Já no *new deal*, a organização não oferece nenhuma garantia de emprego e todas as recompensas são baseadas no desempenho; a formação e o desenvolvimento são muito flexíveis e o trabalhador deve ter a capacidade de se ajustar a novas situações de emprego. Neste contexto, o trabalhador deve trabalhar longas horas, deve assumir mais responsabilidades, desenvolver um vasto conjunto de habilidades e ter tolerância para com a mudança.

Para Davidson (2001:11) muitos autores são unânimes em afirmar que o Contrato Psicológico sofreu substanciais mudanças durante os últimos anos. Assim, a evolução histórica do objecto de troca no Contrato Psicológico pode ser dividida em duas fases: antes e depois da década de 1980.



Ela argumenta que "estas mudanças ocorreram devido às condições económicas adversas, caracterizadas pelos despedimentos, aumento do desemprego e preocupação dos governos em reduzir o poder dos sindicatos. O resultado deste cenário foi o agravamento da vulnerabilidade e da incredulidade da força de trabalho. O clima económico forçou as empresas a considerar a redução de custos como meio de estabilizar ou aumentar os lucros; a ter políticas de Recursos Humanos mais eficientes que paternalistas e o pessoal foi sendo crescentemente visto mais como recurso – útil para um propósito específico e adaptável ou substituível no fim desse propósito" Davidson (2002:12).

A tabela abaixo mostra que até 1980, numa relação de emprego:

O trabalhador oferecia:	A organização esperava:
Lealdade	Lealdade
Conhecimento pormenorizado da organização	Pessoal com profunda compreensão de como o negócio funcionava
Aceitação dos sistemas burocráticos que definiam a taxa de progressão de cada indivíduo	A vontade de progredir lentamente na carreira, através de um sistema definido
A vontade de ir para além dos deveres definidos na função, sempre que tal se julgasse necessário	Um indivíduo que pudesse colocar as necessidades da organização acima de qualquer interesse pessoal
O trabalhador esperava:	A organização oferecia:
Segurança no emprego	Segurança no emprego
Aumentos salariais regulares	Aumentos salariais regulares, com base no número de anos de serviço
Reconhecimento pelo número de anos de serviço	Posição e remuneração com base no número de anos de serviço
Reconhecimento pela experiência	Respeito pela experiência.

Tabela 1: Modelo de Contrato Psicológico, in Davidson (2001:11).



De acordo ainda com Davidson (2001:11), quando as organizações se moveram em direcção a um novo Contrato Psicológico, a ênfase mudou do número de anos de serviço e segurança no emprego para a recompensa com base no desempenho e um contrato de mais curto prazo ou relação transaccional de emprego.

Esta mudança pode ser resumida na tabela abaixo, da autoria de Sparrow (1996):

Mudança vs Estabilidade	Mudança Contínua
Cultura	Recompensa com base no desempenho
Desenvolvimento	Os trabalhadores são responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento e pelo aumento da sua empregabilidade. Enfatiza-se mais o desenvolvimento de competências e as habilidades técnicas.
Recompensas	Pagas mediante uma contribuição nos objectivos da empresa
Critério da promoção	Desempenho
Perspectivas de promoção	Menos possibilidades de promoção devido, essencialmente, ao aumento de estruturas organizacionais planas com mais ênfase na progressão horizontal para desenvolver um conjunto mais vasto de habilidades.
Tipo de relacionamento	Mais transaccional ⁶ que relacional ⁷ ; não há segurança no emprego.
Responsabilidade	Incentivo à prestação de contas e inovação
Posição	Poucos símbolos externos
Confiança	Não mais vista como essencial. Ênfase em estimular o cometimento a um projecto

⁶ A ser aprofundado na Tipologia do Contrato Psicológico, Capítulo 10.5

⁷ A ser aprofundado na Tipologia do Contrato Psicológico, Capítulo 10.5



	concreto ou a uma equipa.
--	---------------------------

Tabela 2: Novo Contrato Psicológico de Sparrow (1996), in Davidson (2001:12).

No seu artigo *Está a função dos recursos humanos desaparecendo?*, Oliveira (1999:247), aborda o Contrato Psicológico como aquele que não está definido no contrato de trabalho, como, por exemplo, promessas e comprometimentos que são interpretados por ambas as partes, empregado e empregador, na relação de emprego, podendo cada um apresentar uma visão diferente sobre os termos do contrato.

Para ela, tais contratos têm apresentado mudanças através dos tempos e os profissionais de Recursos Humanos necessitam de estar atentos a tais factos para que possam actuar dentro dos novos paradigmas vigentes e/ou esperados.

Citando Herriot (1995:195), o Contrato Psicológico dos trabalhadores mudará e eles esperam não meramente aprender, mas aprender como aprender. As organizações poderão não ser capazes ou desejosas de continuamente treinar e desenvolver os trabalhadores. Poderão, no entanto, oferecer um contexto onde a aprendizagem possa ocorrer. As organizações oferecerão empregabilidade, i.e., ao capacitarem os indivíduos a desenvolverem seus conhecimentos e suas habilidades para aprender, as organizações aumentarão a empregabilidade daqueles indivíduos. Em outras palavras, elas darão aos empregados a segurança de saberem que eles podem arrumar emprego em outro lugar.

Este pensamento é resumido num quadro, que mostra ainda as previsões de mudança do Contrato Psicológico dentro dos próximos sete anos:

O INDIVÍDUO OFERECE		A ORGANIZAÇÃO OFERECE
	1970s	
Lealdade		Segurança
Condescendência		Promoção
Bom comportamento		Protecção
	1990s	
<i>Accountability</i>		Um cargo
Flexibilidade		Altos salários



Expediente prolongado		
	2010s	
Aprendizagem		Empregabilidade
Aprendendo a aprender		Contratos flexíveis
Valor claramente agregado		Recompensas individualizadas

Tabela 3: Três contratos psicológicos de Herriot (1995:196).

O capítulo a seguir mostra os tipos de Contrato Psicológico que tanto indivíduos como organizações podem desenvolver consoante a percepção que têm do contrato legal.

10.5. TIPOLOGIA DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Quantos tipos de Contrato Psicológico podemos encontrar?

Segundo o Ahoy Magazine (2001), com tanta diversidade de profissões e categorias de trabalho, não seria possível criar um modelo de Contrato Psicológico que tomasse em consideração as qualidades dos trabalhadores e empregadores no mundo inteiro. Portanto, a ênfase na subjectividade do conceito, torna teoricamente impossível a sua categorização, pois cada trabalhador/empregador teria um modelo único de Contrato Psicológico.

Mas, para evitar confusões e simplificar o processo de avaliação do Contrato Psicológico para um certo universo, uniformizou-se uma tipologia, desenvolvida por Bathmaker (1999), Rousseau (2000) no seu *Psychological contract Inventory Technical Report* e Ahoy Magazine (2001).

No passado, a classificação dos contratos psicológicos envolvia apenas:

(1) **Contrato transaccional:** um contrato de curto prazo e orientado pelo desempenho, que diz fundamentalmente respeito às trocas de valores monetários. Neste contrato, o cometimento e o desenvolvimento de habilidades são negligenciados, e entra-se em acordo quanto à taxa de pagamento e quanto ao período específico de trabalho. O exemplo típico é um trabalho de secretária, durante um tempo específico.



(2) **Contrato relacional:** nasce de um envolvimento emocional das partes numa relação de trabalho. Ele tende a ser um contrato de longo prazo e envolve significativos investimentos tanto pelo empregador como pelo empregado. Não fixa metas específicas que o trabalhador tenha de atingir. O exemplo deste contrato pode ser a advocacia (exige uma formação extensiva).

Nestes dois tipos de contrato acima, estão presentes duas dimensões: o **horizonte temporal** e a **condição de desempenho**. Por horizonte temporal se entende a duração da relação de emprego (curto e longo prazos) e por condição de desempenho se refere aos pré-requisitos de desempenho que são a condição para a existência da relação de emprego (desempenho especificado e não-especificado).

Esta decomposição veio a dar origem àquilo que hoje se chama modelo 2X2 (2 dimensões do horizonte temporal: curto e longo prazo e 2 dimensões do desempenho: específico e não-especificado). Este modelo, é responsável pelo surgimento de quatro categorias de contrato, conforme mostra a figura abaixo:

		Horizonte temporal	
		Curto prazo	Longo prazo
Desempenho	Especificado	Transacional	Equilibrado
	Não especificado	Transicional	Relacional

Figura 2: Modelo 2X2, em Ahoy Magazine (2001)

Seguindo o estudo de Rousseau (2000: 4) para esta secção, teremos:

(1) **Relacional** – relações de trabalho de longo prazo e sem metas específicas de desempenho, baseadas na confiança e na lealdade. As remunerações só muito de longe é que dependem do desempenho. O contrato existe quando o indivíduo é membro ou participa da organização. Este contrato tem as componentes seguintes:

a) **Estabilidade:** o trabalhador é obrigado a permanecer na empresa e a fazer o que é necessário para salvaguardar o seu emprego. O empregador tem o cometimento de oferecer salários estáveis e emprego de longo prazo.

b) **Lealdade:** o trabalhador é obrigado a ajudar a organização; a manifestar lealdade e cometimento para com as necessidades e interesses da organização.



Ele deve ser um bom cidadão organizacional. O empregador deve ter o cometimento de defender o bem-estar e os interesses do trabalhador.

(2) **Equilibrado** – é uma relação de emprego dinâmica e de longo prazo, condicionada ao sucesso económico da empresa e às oportunidades do trabalhador para desenvolver as vantagens da carreira. Tanto a organização como o indivíduo contribuem consideravelmente para a mútua aprendizagem e desenvolvimento. As recompensas aos trabalhadores dependem do desempenho e da contribuição do trabalhador para as vantagens competitivas da empresa, particularmente em face da natureza em mudança da procura devido às pressões do mercado. Compreende:

a) **Empregabilidade externa:** desenvolvimento da carreira no mercado externo de trabalho. O trabalhador deve desenvolver habilidades necessárias ao mercado. O empregador tem a obrigação de melhorar a empregabilidade de longo prazo do trabalhador, tanto dentro como fora da organização.

b) **Progresso interno:** desenvolvimento da carreira dentro do mercado interno da empresa. O trabalhador é obrigado a desenvolver habilidades valorizadas pelo seu actual empregador e este obriga-se a criar oportunidades de desenvolvimento de carreira para o trabalhador dentro da empresa.

c) **Desempenho dinâmico:** o trabalhador é obrigado a desempenhar com sucesso novas e mais difíceis funções, que podem mudar continuamente no futuro, para ajudar a empresa a tornar-se e permanecer competitiva. O empregador obriga-se a promover uma aprendizagem contínua e a ajudar os trabalhadores a atingir com sucesso metas de desempenho ascendentes.

(3) **Transaccional** – uma relação de emprego de curto prazo ou com uma duração limitada, que consiste fundamentalmente em trocas económicas; tarefas específicas, estreitas e limitado envolvimento do trabalhador na organização. Este contrato é:

a) **Enquadramento estreito:** o trabalhador é obrigado a realizar um conjunto fixo e limitado de tarefas; isto é, faz aquilo para que é pago. O empregador tem a obrigação de oferecer ao trabalhador um limitado envolvimento na organização, pouca ou nenhuma formação ou outro tipo de progresso para o trabalhador.



b) **Curto prazo:** o trabalhador não tem a obrigação de permanecer na empresa; ele está obrigado a ficar apenas um limitado tempo. O empregador oferece um emprego para um período específico de tempo e não está obrigado a cometimentos futuros.

(4) **Transicional** – não é tipicamente um Contrato Psicológico, mas um estado cognitivo que reflecte as consequências de mudanças e transições organizacionais que são estranhas aos termos do acordo de trabalho previamente fixados. Compreende:

a) **Desconfiança:** o trabalhador acredita que a organização envia sinais inconsistentes e pouco claros em relação às suas intenções. Os trabalhadores desconfiam da empresa. O empregador retém muita informação que devia dar a conhecer aos trabalhadores. A empresa desconfia dos trabalhadores.

b) **Incerteza:** o trabalhador não tem a certeza da natureza das suas obrigações para com a empresa. O empregador avalia até que ponto o trabalhador está inseguro em relação a futuros cometimentos para com a empresa.

c) **Erosão:** o trabalhador espera receber poucos retornos no futuro pelas suas contribuições para a empresa, em comparação com o passado; ele antecipa contínuos decréscimos dos seus rendimentos no futuro. O empregador introduziu mudanças que reduzem os salários e os benefícios do trabalhador, erodindo a qualidade da vida profissional em comparação com os anos anteriores.

O que é que afinal caracteriza estas componentes do Contrato Psicológico? Quais são as características que distinguem o Contrato Psicológico de outros tipos de contrato? Este é o objecto de análise do capítulo seguinte.

10.6. CARACTERÍSTICAS DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Independentemente da perspectiva de definição do Contrato Psicológico ao longo da história, os autores concordam que existem seis características típicas do Contrato Psicológico.

Esta matéria é estudada por Davidson (2001), cuja obra fornece na íntegra os conceitos utilizados neste capítulo.



(1) **Equilíbrio entre benefícios e recompensas.** Para Davidson (2001:4), o contrato psicológico tem como base o conceito de troca de benefícios e de recompensas. Assim, o empregador beneficia do trabalho e da cooperação do trabalhador, enquanto que este é recompensado extrínseca e intrinsecamente. Citando Rousseau (1995:5), ela enfatiza que a reciprocidade é chave dentro de um Contrato Psicológico para que se atinjam resultados aceitáveis. Só quando ambas as partes têm algo a ganhar é que irão trabalhar para alcançar um resultado de sucesso.

Para Schermerhorn (2002:389) - segundo o qual, um Contrato Psicológico é um conjunto de expectativas de um indivíduo derivadas das relações de trabalho com a organização - um Contrato Psicológico saudável oferece um equilíbrio entre as contribuições feitas a favor da organização e os benefícios recebidos em retorno. Nesta perspectiva, as contribuições são os valores que um indivíduo traz para a organização (habilidades, esforço, tempo, criatividade, lealdade), recebendo em troca benefícios (pagamento, formação, oportunidades, avanço).

Num Contrato Psicológico em equilíbrio, ambas as partes sentem que a troca lhes assegura resultados valiosos. Isto pode ser ilustrado pela figura abaixo:

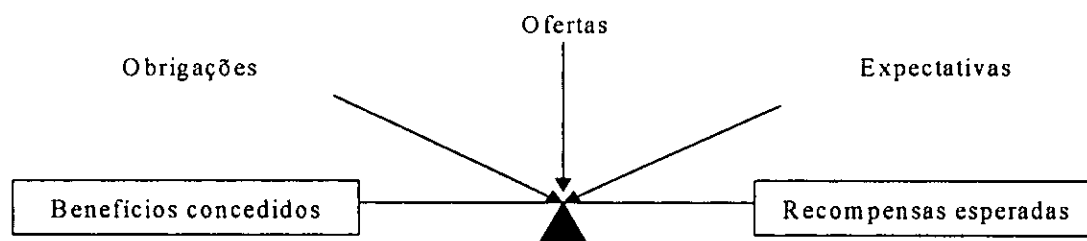


Figura 3: Equilíbrio da relação de troca, em Davidson (2001:4)

Neste contexto, cada parte irá também ter o seu entendimento das obrigações ao abrigo dos termos do contrato. Por exemplo, um indivíduo pode estar preparado para trabalhar 40 horas por semana ainda que saiba que a sua organização espera que ele trabalhe 45 (Davidson, 2001:4). Assim, nasce uma disparidade entre as obrigações percebidas e o que é realmente oferecido. Irá sempre ocorrer um desequilíbrio se uma das partes sentir que há um conjunto de disparidades inaceitáveis que favorecem a outra.

(2) **Grau de escolha.** As partes "assinam" o contrato voluntariamente. Para Davidson (2001:5) um empregador não tem a obrigação de oferecer um trabalho particular a um indivíduo e o trabalhador não tem a obrigação de aceitar todas as ofertas que recebe. Contudo, a existência de determinado grau de escolha depende de um conjunto de



factores como o clima económico e a disponibilidade de trabalhadores com as habilidades necessárias.

Assumindo a voluntariedade como um *continuum* bi-polar, com alto grau de escolha num extremo e a inexistência de escolha no outro (como ilustra a figura abaixo), os indivíduos e as organizações irão normalmente situar-se nas extremidades opostas da escala.

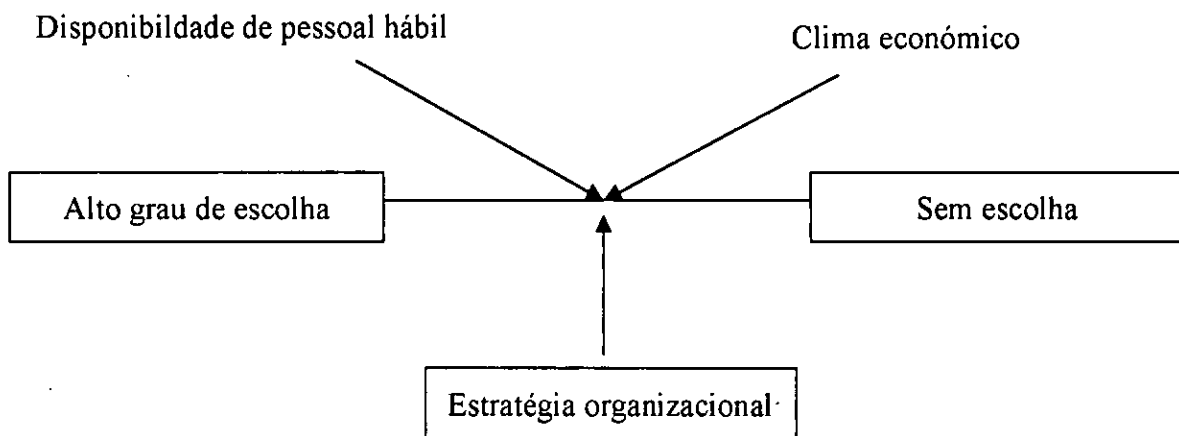


Figura 4: Grau de escolha em Davidson (2001:5).

Ela toma um exemplo dos engenheiros de software para a indústria das Tecnologias de Informação, em que os candidatos a emprego irão assumir muito provavelmente um alto grau de escolha no acto de negociação ou rejeição de propostas de emprego, uma vez que há pouca disponibilidade deste tipo de profissionais (Davidson, 2001:5). Os outros trabalhadores, dentro da mesma indústria, contudo, podem perceber que têm muito menos escolha porque estão a competir com outros candidatos a emprego para vagas limitadas de pessoal qualificado e experiente.



(3) **Grau de clareza.** É necessário reconhecer que pelo menos parte do Contrato Psicológico será implícito, o que resultará na falta de clareza para ambas as partes. Segundo Davidson (2001:6), ainda que cada parte tenha um entendimento claro e consciente dos elementos chave da relação de troca (por exemplo uma recompensa por ter atingido metas específicas ou a obrigação para trabalhar até muito tarde de modo a entregar o trabalho dentro do prazo), outros elementos serão subconscientes e tornando-se difícil defini-los. Quanto mais explícito for o contrato, maior será a clareza.

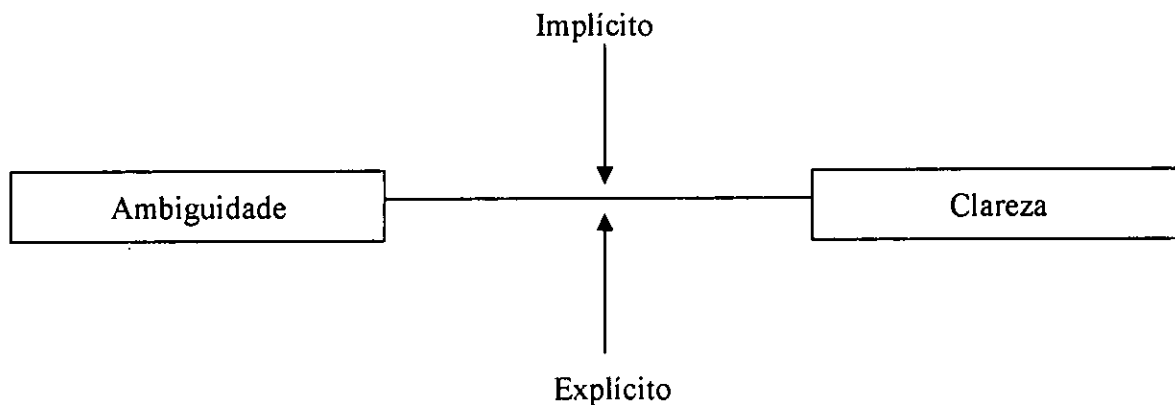


Figura 5: Grau de clareza, em Davidson (2001:6).

Os discursos dos gestores, segundo Davidson (2001:6), irão desempenhar um papel muito importante na clarificação das expectativas. Se os discursos forem consistentes com os objectivos e políticas da organização haverá menos espaço para ambiguidades ou mal entendidos.

(4) **Velocidade da mudança.** O Contrato Psicológico não é estático e pode ser afectado por um vasto conjunto de factores. Segundo Davidson (2001:6), enquanto que os autores concordam que o Contrato Psicológico está sujeito à mudança, existem percepções variadas sobre a velocidade com que essa mudança ocorre. O Contrato Psicológico do indivíduo – acrescenta - pode ser afectado por vários factores que não estão directamente relacionados com o seu emprego actual. Estes factores incluem situações como a descoberta de que um colega foi dado um bónus de considerável valor, o facto de ser promovido sem esperar ou a decisão de casar-se.

Do mesmo modo, ainda segundo Davidson (2001:6), o Contrato Psicológico do empregador pode mudar, por exemplo, como resultado do aumento das taxas de juro bancárias ou a descoberta de que um trabalhador usou mal a internet.



A taxa da mudança irá depender do factor causador da mudança, da importância percebida com ele relacionado e do contexto relacional no qual a mudança ocorre, de acordo com a figura abaixo.

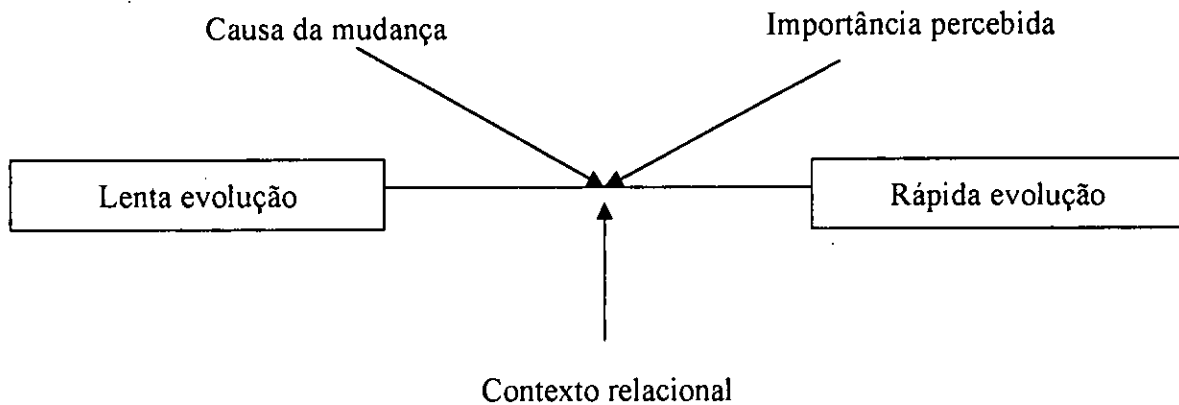


Figura 6: Factores que influenciam a velocidade da mudança, em Davidson (2001:6)

(5) **Nível de confiança.** As duas partes do contrato podem ser afectadas pelas experiências anteriores, particularmente qualquer quebra de contrato percebida. Se a quebra ocorreu numa relação diferente da actual (por exemplo, com um trabalhador ou empregador de uma outra empresa) não é tão importante que o facto de se perceber que aconteceu. Segundo Davidson (2001:7), um trabalhador que sentia que era sistematicamente preterido para promoção pela sua anterior empresa, estará menos paciente para tolerar esta mesma falha com um outro empregador, do que qualquer outro seu colega poderia estar.

Estas quebras de contrato irão mais notavelmente afectar o nível de confiança experimentado pelas duas partes; a intensidade do impacto irá depender do tipo de quebra de contrato experimentado, o número de quebras e quando elas ocorreram. Por exemplo, uma quebra relativamente menor que ocorreu há cinco anos tem, sem dúvidas, um menor impacto no Contrato Psicológico hoje, do que uma quebra fundamental (como a perda de um posto de trabalho) que ocorreu há um ano. A figura que se segue é uma ilustração dessa realidade:



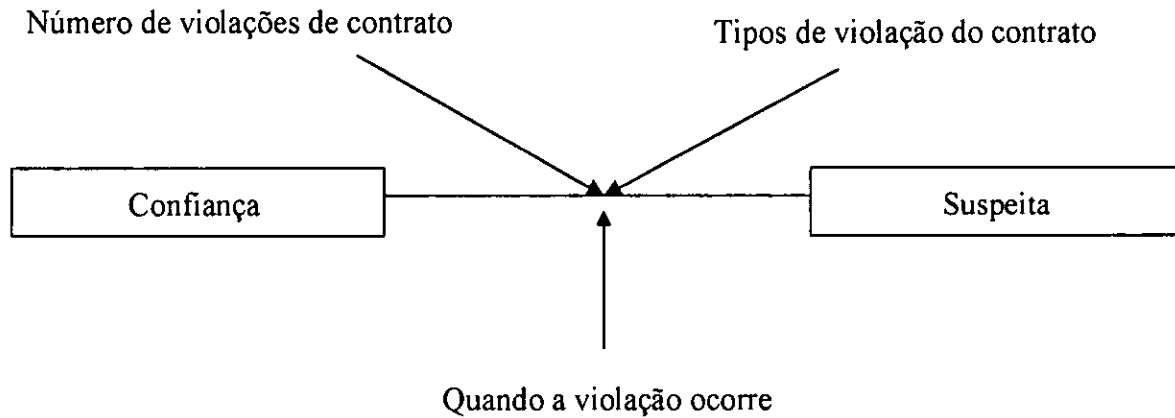


Figura 7: Factores que afectam o nível de confiança no Contrato Psicológico, em Davidson (2001:7).

(6) **Individualidade.** O Contrato Psicológico tem uma dimensão grupal e individual e pode ser visto numa perspectiva de dentro ou de fora da empresa. Deste modo, podemos ter um contrato normativo, social, indirecto e psicológico. Estes elementos e a devida ilustração são explicados no Capítulo 10.2.: Tipos de Contrato.

Tal como ilustrado, estas características do Contrato Psicológico podem existir em vários graus, dependendo da situação. O Contrato Psicológico pode ser mostrado como uma série de *continuums* bipolares, segundo a figura abaixo:

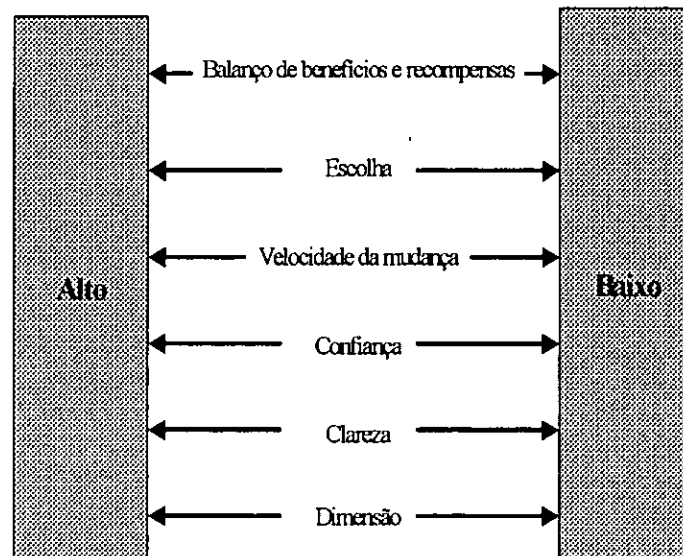


Figura 8: Características bipolares do Contrato Psicológico, em Davidson (2001:8).

Mas afinal, qual é a fundamentação da subjectividade do Contrato Psicológico? De que maneira os indivíduos desenvolvem contratos diferentes? Esta matéria é debatida no capítulo a seguir.



10.7. ANTECEDENTES DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Porque os indivíduos desenvolvem tipos específicos de contratos diferentes uns dos outros?

Burgess e Woehr (2002), Ho e Levesque (2002) e Orvis e Dudley (2002), no artigo *Sculpting the Construct of the Psychological Contract*, queixam-se tanto do facto de a literatura ter ignorado por completo a questão dos antecedentes do Contrato Psicológico, concentrando-se apenas na tipologia, violação e respostas à violação do contrato. Mas, porque os indivíduos desenvolvem tipos específicos de contratos diferentes uns dos outros? Que factores estão por detrás da formação do Contrato Psicológico de um ou outro tipo? Estes autores vão ao encontro da questão, embora de vias diferentes.

Burgess e Woehr (2002) investigaram o papel desempenhado pelas *metas de emprego* (relacionais, transaccionais e personalizados) na formação de cada tipo específico do Contrato Psicológico, acrescentando um quarto factor, a “mentalidade de uma nova carreira”. Para eles, as *metas de emprego* de cada indivíduo irão ditar, muito provavelmente, o tipo de informação relevante para a formação de um certo Contrato Psicológico.

Ho e Levesque (2002) enfatizam o papel das redes sociais na formação de um Contrato Psicológico, onde sobressaem as relações de amizade, as relações profissionais, a pertença a grupos que têm um supervisor comum e o efeito comparação.

Para Orvis e Dudley (2002), a origem do Contrato Psicológico está nos Cinco Grandes Traços de Personalidade, que são o *agreeableness*, o *conscientiousness*, o *openness*, o *extraversion* e a estabilidade emocional. Estas variáveis ainda não foram suficientemente exploradas na literatura do Contrato Psicológico, contudo são críticas na percepção do cumprimento das obrigações e mesmo na reacção a uma eventual violação do contrato.

Vos, Buyens e Schalk (2001) analisam a questão dos antecedentes com base em duas disposições individuais que acreditam ter relação com a crença em promessas: **valores do trabalho** (progressão, autonomia, recompensas económicas, orientação de grupo e valores físicos⁸) e **orientação de troca** (ideologia de troca e sentido de justiça). Para

⁸ Estes não foram estudados devido à sua menor importância



cada componente, os autores adiantaram um conjunto de hipóteses, que sugerem o desenvolvimento de um ou de outro tipo particular de Contrato Psicológico.

Tirando os traços de personalidade de Orvis e Dudley (2002), existe uma grande convergência em relação à origem externa do Contrato Psicológico, apesar de ser um elemento subjectivo: metas de emprego para Burgess e Woehr (2002), redes sociais para Ho e Levesque (2002) e valores de trabalho e orientação de troca para Vos, Buyens e Schalk (2002).

Citando Shore e Tetrick (1994), Burgess e Woehr (2002) apresentam um modelo dos antecedentes do Contrato Psicológico segundo o qual, independentemente das interações com uma dada organização, os indivíduos possuem *metas de emprego* transaccionais ou relacionais.

Definem-se como *metas de emprego* “os objectivos que um indivíduo procura alcançar através de um Contrato Psicológico final com uma organização” (Burgess e Woehr, 2002:10). Ainda segundo estes autores, uma vez que o indivíduo interage com a organização, estas metas ditam o tipo de informação que o indivíduo prioriza na formulação do seu Contrato Psicológico.

O processo seguinte consiste na atribuição de um significado a esta informação incompleta, com recurso a esquemas, o que termina com uma interpretação individual da informação, de acordo com os mesmos esquemas (Burgess e Woehr, 2002:11).

Segundo este modelo, as *metas de emprego* transaccionais muito provavelmente levam ao desenvolvimento de um Contrato Psicológico transaccional, no qual os indivíduos se sentem obrigados a realizar um trabalho em troca de resultados extrínsecos, independentemente do tempo de duração do seu emprego. De modo similar, as *metas relacionais* de emprego muito provavelmente levam ao desenvolvimento de contratos psicológicos relacionais, caracterizados por trocas de longo prazo que envolvem lealdade, oportunidades de promoção e sentimento de inclusão (Burgess e Woehr, 2002:11).

Os autores fazem ainda menção aos *objectivos personalizados* de emprego, que abrangem todos os elementos ligados à mentalidade de uma nova carreira.



De acordo com Ho e Levesque (2002:14), as influências sociais desempenham diversos papéis na criação de termos do Contrato Psicológico e na interpretação dos sinais emitidos pelo empregador, particularmente de características estruturais ou actos administrativos.

Para estes autores, as influências às crenças individuais no trabalho podem acontecer de diversas maneiras. Por exemplo, as relações de amizade criam atitudes e alimentam crenças no emprego; as relações profissionais, através das quais os indivíduos obtêm conselhos relacionados com o emprego, influenciam a percepção que o indivíduo tem do seu papel e do papel da organização.

Um outro elemento citado por estes autores é o efeito comparação, através do qual os indivíduos avaliam as suas experiências organizacionais em comparação com outros, que são seus concorrentes directos dentro da organização (ex: no caso de promoções; Burt, 1982). Este efeito comparação pode ganhar uma importância significativa onde as condições objecto de avaliação envolvam escassez ou limitação de recursos (Ho e Levesque, 2002:14).

Em último lugar, a pertença a grupos que têm um supervisor comum pode levar a uma dada configuração de processos de informação social influenciados parcialmente pelo supervisor e pela dinâmica do grupo de trabalho em si (Salancik e Pfeffer, 1978).

De acordo com os resultados do seu estudo, Ho e Levesque (2002:16) descobriram que as redes de amizade e de aconselhamento desempenham um papel importante na influência das percepções sobre o cumprimento das promessas da empresa ou em relação à concessão de benefícios.

Muito especificamente, os trabalhadores e seus amigos tiveram percepções similares em termos de (1) promessas relacionadas com o crescimento e responsabilidade individuais; (2) promessas relacionadas com benefícios monetários (ex: pagamentos e recursos); e (3) nível de crescimento e responsabilidades individuais concedidos pela empresa.

As redes de aconselhamento tiveram também resultados similares em relação (1) ao nível de desenvolvimento e responsabilidades individuais concedidos pela empresa e ao (2) nível de benefícios monetários (Ho e Levesque, 2002:16).



Por outro lado, 92% dos inquiridos acreditavam que a empresa tinha cumprido com as cláusulas contratuais. De facto, esta percepção de cumprimento geral era influenciada pelo supervisor, para subordinados que se referiam ao mesmo supervisor.

Já para Orvis e Dudley (2002:23) existem razões para acreditar que os Cinco Grandes Traços de Personalidade têm impacto no desenvolvimento de um tipo particular de Contrato Psicológico (relacional vs transaccional) entre um trabalhador e a sua organização bem como na reacção à violação desse contrato.

Mais concretamente, indivíduos com elevado sentido de *conscientiousness* são conhecidos por serem trabalhadores incansáveis, compreensivos e persistentes (Barrick & Mount, 1991). Para Orvis e Dudley (2002: 24), parece lógico que os indivíduos que se entreguem completamente ao trabalho desejem relações mais seguras e de longo prazo com os seus empregadores. Assim, indivíduos com elevado sentido de *conscientiousness* irão muito mais provavelmente desenvolver contratos psicológicos relacionais que indivíduos com baixo sentido de *conscientiousness*.

A *agreeableness* pode também, hipoteticamente, influenciar a formação do Contrato Psicológico. A *agreeableness* está associada a atributos como flexibilidade, confiança, e cooperação (Barrick e Mount, 1991). Muito provavelmente, indivíduos com este tipo de habilidades interpessoais irão para além de uma relação puramente económica com os seus empregadores e assim, desenvolver contratos psicológicos mais relacionais. Adicionalmente, os contratos relacionais tendem a ser mais flexíveis e menos precisos, sendo que indivíduos com alto sentido de *agreeableness* irão preferir envolver-se em relações que vão ao encontro do seu carácter flexível. Os indivíduos com alto sentido de *agreeableness* irão muito provavelmente preferir contratos psicológicos relacionais mais do que indivíduos com baixo sentido de *agreeableness*.

Indivíduos com baixa **estabilidade emocional** tendem a ser mais preocupados, hipersensíveis e com baixa tolerância à frustração (Barrick e Mount, 1991). Estes irão muito provavelmente desenvolver contratos transaccionais. Porém, indivíduos com alta estabilidade emocional irão desenvolver contratos relacionais.

Indivíduos com elevado sentido de *openness* têm alta tolerância à mudança e ambiguidade, desenvolvem uma curiosidade em relação a novas experiências e



preferem a variação à rotina (Barrick e Mount, 1991). Eles irão muito provavelmente desenvolver contratos psicológicos transaccionais.

Em último lugar, indivíduos com alto sentido de *extraversion* são tipicamente sociais, afáveis e francos (Barrick e Mount, 1991) e irão muito provavelmente exprimir qualquer desagrado. Estes indivíduos poderão desenvolver contratos psicológicos mais relacionais.

Para Vos, Buyens e Schalk (2001) a conceitualização do Contrato Psicológico como uma **interpretação mental individual** das condições da sua relação de emprego sugere que as características individuais deveriam explicar as diferenças entre os contratos psicológicos desenvolvidos pelos trabalhadores. Eles apresentam duas variáveis que acreditam estarem ligadas ao desenvolvimento de um ou outro tipo de Contrato Psicológico: *valores do trabalho e orientação de troca*. Estas variáveis não são características da personalidade e são por isso consideradas menos estáveis e mais sujeitas à mudança ao longo do tempo.

(1) *Valores do trabalho*

Segundo Vos, Buyens e Schalk, o valor ou sentido do trabalho varia de indivíduo para indivíduo. Na literatura de carreira, vários autores são unânimes em afirmar que cada indivíduo possui um conjunto único de valores pessoais relevantes para as múltiplas áreas da vida, com alguns deles especialmente apropriados ao contexto do trabalho. Os valores são assumidos para constituir uma organização das necessidades, desejos e metas do indivíduo e estão hierarquicamente estruturados de acordo com a sua relativa importância para cada indivíduo.

Vos, Buyens e Schalk (2001, 7), definem os *valores do trabalho* como metas gerais e relativamente estáveis que os indivíduos tentam atingir através do trabalho. Eles servem para criar um esquema cognitivo através do qual os indivíduos interpretam o seu ambiente de trabalho.

Existe considerável evidência de que as pessoas tendem a estar satisfeitas com os trabalhos que lhes proporcionam uma oportunidade para alcançar os seus valores do trabalho. Isto é, o encaixe entre os valores do trabalho individuais e os elementos



oferecidos pela organização é fundamental para os resultados individuais como envolvimento no trabalho, motivação no trabalho e intenções de deixar o emprego.

Vos, Buyens e Schalk (2001) acreditam que se pode esperar que os valores de trabalho determinem que crenças em promessas são mais salientes para um trabalhador e afectam consequentemente o tipo de crenças em promessas que são mais importantes para o seu Contrato Psicológico. Deste modo, indivíduos com diferentes valores de trabalho terão preferências diferentes em tipos de Contrato Psicológico a desenvolver dentro de uma organização. Isto irá conduzir os indivíduos a percepções diferentes em relação aos termos das suas relações de trabalho.

Assim, existe uma relação entre o tipo de valores do trabalho que um indivíduo procura alcançar durante a sua carreira com as crenças em promessas que moldam o seu Contrato Psicológico.

Os valores do trabalho que os indivíduos perseguem são: progresso, autonomia, recompensas económicas, orientação de grupo e valores físicos (embora a evidência empírica demonstre que esta última dimensão seja pouco relevante).

a) **Progressão.** Os indivíduos que procuram atingir progressão no seu trabalho e na sua carreira dão muita importância ao triunfo, progresso, desenvolvimento e poder. Estes valores são cognitivos por natureza e não são afectivos ou instrumentais.

Os indivíduos que valorizam a progressão são mais móveis e flexíveis em relação ao abandono da organização do que colegas seus que valorizam mais a segurança económica que o seu emprego oferece (Schein, 1985). Estes indivíduos têm o desejo de trabalhar incansavelmente, procuram oportunidades para aprender novas habilidades, estão dispostos a assumir responsabilidades adicionais no trabalho e têm a tendência de sacrificar gratificações pessoais por objectivos relacionados com o trabalho. Para a sua motivação na carreira, os incentivos organizacionais como programas de desenvolvimento na carreira e percursos de carreira previamente estabelecidos são muito importantes. Eles irão procurar, com todo o afincamento, por oportunidades de progressão, seja pedindo para serem promovidos ou voluntariando-se para trabalhos ou projectos muito importantes.



A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk (2001) considera que quanto mais o indivíduo buscar progressão no seu trabalho, mais forte será a percepção das obrigações do empregador baseadas em promessas relacionadas com um trabalho interessante, assistência pessoal e oportunidades para o desenvolvimento de carreira; e também mais forte será a percepção das suas obrigações para com o empregador.

b) **Autonomia.** Os indivíduos que valorizam a autonomia consideram um certo grau de autonomia e a liberdade de organizar a sua vida segundo o seu desejo, como muito importante. Eles preferem comprometer-se menos com a organização e tendem a procurar situações de trabalho em que podem estar livres dos constrangimentos da organização o máximo possível, de modo a alcançar a sua competência técnica e profissional.

Para Vos, Buyens e Schalk (2001), estes indivíduos não estão muito preocupados com oportunidades perdidas de promoção ou aumento salarial, mas as situações de trabalho nas quais existe um certo grau de liberdade são muito importantes. De acordo com Schein (1993), estes indivíduos podem ligar os resultados do seu trabalho com os seus próprios esforços e têm um elevado sentido de responsabilidade por tudo aquilo que fazem. Eles fazem um balanço entre o seu trabalho e a sua vida privada, e consideram muito importante o respeito que a sua organização tem para com a sua vida particular.

A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk (2001) indica que quanto mais o indivíduo tentar alcançar a autonomia no seu trabalho, mais forte será a sua percepção em relação às obrigações do empregador baseadas em promessas de um trabalho interessante; oportunidades de desenvolvimento da carreira e respeito pela vida privada; e também mais forte será a percepção das suas obrigações para com o empregador.

c) **Recompensas económicas.** As recompensas económicas são materiais e instrumentais, no sentido de que a sua natureza externa é concreta e de uso prático. Os indivíduos que valorizam as recompensas económicas consideram mais importantes os resultados materiais, em particular o montante de dinheiro que eles recebem.

Deste modo, eles criam frequentemente expectativas sobre aquilo a que têm direito de receber da organização em termos de segurança económica e recompensas. Indivíduos de forte orientação financeira, eles estão sempre preocupados em ter mais dinheiro,



através de pedidos de aumento salarial ou de mudanças de emprego por uma posição de elevada remuneração.

A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk indica que quanto mais o indivíduo tentar alcançar recompensas económicas no seu trabalho, mais forte será a percepção das obrigações do empregador baseadas em promessas de recompensas financeiras.

d) **Orientação de grupo.** Esta categoria se refere mais a relacionamentos com as pessoas, como colegas, supervisores e outras. Estes valores dizem respeito a relações interpessoais e são mais afectivos que materiais. Os indivíduos que procuram valores sociais dentro da sua situação de trabalho investem frequentemente na criação de uma rede social no trabalho, ajudando os outros a realizar trabalhos mais difíceis, encorajando alguém que está a ter um mau dia de trabalho ou partilhando informações e recursos que os outros precisam para fazer o seu trabalho.

Porque este valor leva o indivíduo a cuidar mais da realização dos outros do que da sua própria, Vos, Buyens e Schalk (2001) acreditam que os indivíduos com alto sentido de orientação de grupo percebem mais obrigações do trabalhador do que indivíduos com baixo nível de orientação de grupo.

A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk (2001) indica que quanto mais o indivíduo tentar alcançar a orientação de grupo no seu trabalho, mais forte será a percepção das obrigações do empregador baseadas em promessas de uma atmosfera social no trabalho; e mais forte será a percepção da obrigação do trabalhador em relação a um comportamento para além da sua função.

(2) **Orientação de troca.** Os trabalhadores normalmente reagem ao cumprimento das obrigações que dizem respeito à organização, ao reduzir ou aumentar subsequentemente as suas próprias contribuições para a organização, de modo a repor o equilíbrio e a reciprocidade na sua relação de emprego. Contudo, os indivíduos diferem no nível de importância que atribuem à norma de reciprocidade nas suas percepções das relações de troca e têm tolerância variada pela desigualdade.

Dois conceitos foram introduzidos para considerar as diferenças individuais nestas relações: ideologia de troca e sentido de justiça.



a) **Ideologia de troca.** Define-se ideologia de troca como uma orientação de carácter individual que toma em consideração o que o indivíduo recebe da organização e o que, em retribuição, dá à organização. Os indivíduos com elevado sentido de ideologia de troca desempenham as suas funções de acordo com os incentivos da organização e os indivíduos com baixo sentido de ideologia de troca esforçam-se em trabalhar, sem ter em conta o que recebem da organização e estão na disposição de trabalhar incansavelmente mesmo que percebam que a organização lhes trata injustamente.

Os estudos de Coyle-Shapiro e Kessler (2000) mostram que os indivíduos com alto sentido de ideologia de troca sentem-se menos obrigados em relação à sua organização e tem menor probabilidade de cumprir com as suas obrigações para com a sua organização.

Eles se preocupam muito mais com o que recebem da organização e não com o que devem dar à organização.

A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk (2001) indica que quanto maior for o nível de Ideologia de troca que um indivíduo desenvolver, mais forte será a sua percepção em relação às obrigações do empregador baseadas em promessas; em contrapartida, mais fraca será a sua percepção em relação às suas obrigações com base em promessas.

b) **Sentido de justiça.** O sentido de justiça diz respeito ao equilíbrio entre os direitos e os deveres de um indivíduo.

O sentido de justiça agrupa os indivíduos em três categorias: benevolentes, ambiciosos e justos. Os benevolentes preferem que o seu rácio resultado/input seja mais baixo que a maioria, desenvolvendo, deste modo, uma maior tolerância à sub-recompensa. Os ambiciosos contentam-se mais em ter o rácio resultado/input mais alto que a maioria.

Os justos situam-se na intermediária dos dois extremos. Eles preferem um rácio resultado/input igual à maioria e procuram evitar tanto a sub- como a sobre-remuneração.



A hipótese formulada por Vos, Buyens e Schalk (2001) sugere que quanto mais alto for o sentido de justiça, mais alta será a percepção das obrigações do empregador baseadas em promessas e mais baixa será a percepção das obrigações do trabalhador baseadas em promessas.

Para além dos antecedentes do Contrato Psicológico, existem outros elementos que explicam as diferenças individuais e a subjectividade dos contratos. Tais são mostrados no capítulo a seguir.

10.8. FACTORES QUE INFLUENCIAM O CONTRATO PSICOLÓGICO

Esta matéria, na literatura consultada, é abordada unicamente por Davidson (2001), que apresenta diversos factores que podem afectar a percepção que os indivíduos têm do cumprimento das suas promessas e obrigações.

Para Davidson (2001:10), existe um vasto conjunto de factores que afectam o Contrato Psicológico, dividindo-se em **estruturais** e **individuais**. São estruturais, os factores que dizem respeito ao contexto mais amplo no qual o indivíduo se encontra, independentemente da sua experiência. Por exemplo, espera-se que um engenheiro de construção civil tenha um comportamento diferente de uma professora primária, o que implica também factores de influência diferentes para os seus contratos psicológicos.

De acordo ainda com Davidson (2001:10), os factores individuais são mais específicos e dizem respeito às circunstâncias particulares de um trabalhador e incluem, basicamente, obrigações financeiras (o número de dependentes sob sua responsabilidade, por exemplo); cometimentos sociais (*hobbies*, por exemplo); o papel percebido do seu emprego (pelo seu trabalho pretende fazer carreira ou ganhar dinheiro). Os factores que afectam o Contrato Psicológico estão ilustrados na tabela abaixo:

Factores estruturais	Factores Individuais
Idade	Estado civil
Sexo	Número de dependentes
Factor étnico	Sexo
Classe social	Anos de serviço



Ocupação	Departamento
Localização	Tipo de organização

Tabela 4: Factores que influenciam o Contrato Psicológico, em Davidson, (2001:10)

Ainda que cada factor seja importante singularmente, é a sua combinação que influencia o Contrato Psicológico. Por exemplo: um homem casado, de 45 anos, com 2 filhos, a trabalhar como servente numa instituição pública durante os últimos 20 anos, terá provavelmente expectativas diferentes de uma solteira de 22 anos, que esteja a acabar a faculdade e a trabalhar numa empresa de consultoria.

Outro factor que é preciso tomar em consideração é que a separação de factores em estruturais e individuais também não é nítida (sexo, por exemplo). Apesar de todos os esforços empreendidos pelos legisladores, o género continua um dos elementos vistos como importantes no nível de cometimento dos trabalhadores. Acredita-se que as mulheres, principalmente as que estão em idade fértil e numa relação conjugal estável, estão menos cometidas que os homens.

À semelhança de qualquer outro tipo de contrato, o psicológico pode também sofrer uma violação. De que maneira? É o que o capítulo a seguir aborda.

10.9. VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Quanto à tipologia da violação do Contrato Psicológico, existe um grande consenso sobre a existência de três categorias de violação. Desde que Rousseau enfatizou a subjectividade do Contrato Psicológico, os autores concordam que a percepção de uma violação varia de indivíduo para indivíduo. A este respeito, tanto o artigo publicado na *Ahoy Magazine* (2001) como Marques (2002) e Davidson (2001) estão em perfeito acordo.

Segundo a *Ahoy Magazine* (2001), mesmo com as melhores intenções do trabalhador ou do empregador, as relações podem sofrer uma ruptura e o Contrato Psicológico pode ser violado.

Entende-se por **violação do Contrato Psicológico** à incapacidade de cumprir com os termos e condições percebidos deste acordo de troca, e que é potencialmente prejudicial para as partes.



De acordo com o mesmo artigo, para se chegar à conclusão de ocorrência de uma violação, dada a subjectividade do Contrato Psicológico, é preciso considerar como é que um indivíduo interpreta as circunstâncias nas quais o incumprimento teve lugar. É esta interpretação que define se ocorreu ou não uma violação.

Para Marques (2002:1) não é estranho que alguns percebam que uma violação do seu Contrato Psicológico tenha ocorrido, onde outros, nas mesmas circunstâncias se sintam perfeitamente tranquilos. É tudo na base de percepção e experiência individual.

De acordo com Rousseau (1995) existem três tipos de violação de um Contrato Psicológico:

(1) *Inadvertent*. É uma violação que ocorre quando ambas as partes numa relação têm capacidade e vontade de cumprir com as condições do seu contrato mas uma interpretação errada acaba por levar a uma das partes a agir de um modo estranho. Exemplo: uma das partes a um encontro de avaliação do trabalhador pode perceber mal a hora do encontro e faltar ao seu compromisso, ainda que de boa fé.

(2) *Disruption*. É uma violação que ocorre porque as condições impedem a uma das partes de cumprir com os termos e condições, ainda que tenha a vontade de fazê-lo. Exemplo: Devido a problemas de tráfego, um trabalhador pode chegar tarde ao serviço, embora tivesse a vontade de chegar mais cedo.

(3) *Breach/renegeing*. Ocorre quando as partes têm capacidade de cumprir com os termos e condições do seu contrato, mas não o fazem por falta de vontade. Exemplo: um empregador pode ser capaz de pagar um subsídio de 37% do salário de um trabalhador (e isto ser a vontade do trabalhador), mas o empregador estar disposto a pagar somente 14%.

Mas como é que os indivíduos reagem a uma violação do seu Contrato Psicológico. Haverá um modelo de reacção à violação? É a matéria do capítulo que se segue, que será por sinal o último dos conteúdos teóricos do Contrato Psicológico.



10.10. TIPOS DE REACÇÃO À VIOLAÇÃO DO CONTRATO PSICOLÓGICO

Tal como a percepção da violação, a reacção a uma violação pode variar de indivíduo para indivíduo. Contudo, a literatura do Contrato Psicológico adoptou quatro formas principais de reacção à violação do Contrato Psicológico.

A este respeito, Marques (2002) apresenta o modelo mais completo, cobrindo o lado do trabalhador e da organização.

O modelo de reacção à violação do Contrato Psicológico do lado do trabalhador pode ser resumido na figura abaixo:

	Destrutiva	Construtiva
Passiva	Resignação	Silêncio
Activa	Acção/Sabotagem	Expressão do sentimento

Figura 9: Modelo de resposta à violação do Contrato Psicológico do lado do trabalhador, em Marques (2002:1)

(1) **Resignação:** é a última alternativa no âmbito da reacção à violação do Contrato Psicológico. Diz respeito à rescisão unilateral do contrato violado, numa base voluntária.

(2) **Silêncio:** consiste em não responder a uma violação do Contrato Psicológico, o que reflecte a vontade de superar a situação ou aceitar condições desfavoráveis, na esperança de uma melhoria no futuro.

(3) **Expressão do sentimento:** consiste em exteriorizar os sentimentos resultantes de uma circunstância de violação, para ajudar a reduzir os prejuízos e restaurar a confiança.

(4) **Acção ou sabotagem:** pode variar da negligência dos interesses da organização às acções prejudiciais para a empresa como vandalismo, roubo, atrasos propositados, greves.

O modelo de reacção à violação do Contrato Psicológico do lado da empresa é similar à do trabalhador:



	Destrutiva	Construtiva
Passiva	Demissão	Silêncio
Activa	Despromoção	Expressão do sentimento

Figura 10: Modelo de resposta à violação Contrato Psicológico do lado da organização, Marques (2002:1)

- (1) **Demissão:** accionada quando o procedimento do trabalhador for inaceitável para a missão e estratégias da empresa.
- (2) **Silêncio:** por diversas razões, como o medo de interpretações raciais ou de género, a organização pode decidir calar-se perante uma violação, na esperança de que o trabalhador melhore.
- (3) **Expressão do sentimento:** dependendo da seriedade da infracção, esta pode assumir a forma de repreensão verbal, informação escrita ou suspensão temporal das funções.
- (4) **Despromoção:** o trabalhador pode ser colocado em trabalhos com importância menor na empresa, sendo assim subestimado pelos colegas, ou em trabalhos muito difíceis, que não será capaz de concluir. Em ambos os casos, o pagamento continua o mesmo, contudo, o propósito deste procedimento é levar o trabalhador a uma retirada voluntária.

Importa, em último lugar, referir que o modelo desenvolvido por Orvis e Dudley (2002), com ênfase nos Cinco Grandes Traços de Personalidade como antecedentes do Contrato Psicológico, considera ser também subjectivos o impacto de uma violação e a sua subsequente reacção. Uma vez mais, os autores afirmam que os Cinco Grandes Traços de Personalidade são fundamentais no nível de reacção dos indivíduos a uma violação do Contrato Psicológico.

Os indivíduos com alto sentido de *conscientiousness* irão sentir-se mais traídos na ocorrência de uma violação devido ao seu elevado nível inicial de envolvimento emocional na organização. Sendo assim, estes indivíduos irão reagir mais negativamente a uma violação do que indivíduos com baixo sentido de *conscientiousness*.



Quanto aos indivíduos com alto sentido de *agreableness*, já que eles são mais flexíveis, cooperativos e tolerantes, podem permitir níveis maiores de violação do que indivíduos com baixo sentido de *agreableness*. Assim, o *agreableness* irá moderar a relação entre a violação e as acções subsequentes, pois os indivíduos com baixo sentido de *agreableness* irão reagir menos negativamente à violação do Contrato Psicológico do que indivíduos com baixo sentido de *agreableness*.

Os indivíduos com baixa **estabilidade emocional** irão reagir mais negativamente à violação do Contrato Psicológico que indivíduos com alta **estabilidade emocional** e os indivíduos com um alto grau de abertura, porque não vêm a mudança como ameaça, irão reagir menos negativamente à violação do que indivíduos com baixo grau de abertura.

Os indivíduos com elevado sentido de *openness* irão reagir menos negativamente à violação do contrato do que indivíduos com baixo sentido de *openness*, pois os primeiros adaptam-se muito facilmente à mudança e não vêm nela nenhuma ameaça.

Finalmente, indivíduos com alto sentido de *extraversion* irão reagir mais negativamente à violação do contrato do que indivíduos com baixo nível de *extraversion*.

Concluída a parte teórica sobre o Contrato Psicológico, considera-se ter lançado bases suficientes para a compreensão da análise subsequente, concretamente a introdução das participações dos GTTs em Moçambique e como isto afecta o Contrato Psicológico dos trabalhadores accionistas.



11. A PARTICIPAÇÃO DOS GESTORES, TÉCNICOS E TRABALHADORES NA ENACOMO SARL, HORTOFRUTÍCOLA SARL E LAM SA.

Os GTTs da Enacomo, Hortofrutícola e LAM adquiriram as suas participações no âmbito do programa de reestruturação do sector empresarial do Estado. Eram objectivos deste processo: modernizar as técnicas de gestão, desenvolver a produtividade do trabalho, incentivar a elevação das qualificações profissionais dos técnicos e trabalhadores nacionais e ampliar o acesso dos cidadãos em geral, e dos trabalhadores em particular, à titularidade de participações sociais. Para o efeito, foi aprovada a Lei nº 15/91 de 3 de Agosto, e mais tarde a Lei nº 17/92 de 14 de Outubro, para o esclarecimento das dúvidas levantadas pela primeira.

Um dos elementos chave da reestruturação foi a “alienação das empresas estatais através do concurso público, oferta ou venda pública de acções, negociação particular ou concurso restrito, investimentos privados e alienação e venda de participações a gestores e trabalhadores” (artigo 6 da Lei nº 15/91 de 3 de Agosto). Mas, sempre que fosse autorizada a alienação total ou parcial de uma empresa ou estabelecimento de propriedade do Estado, incluindo pela via da oferta ou venda de acções, era **atribuído aos Gestores, Técnicos e Trabalhadores nacionais, o direito de adquirirem participações que no total não excedessem 20% do capital social da empresa**” (nosso destaque: nº 1 do artigo 8 da Lei nº 15/91 de 3 de Agosto). Neste contexto, os 46 GTTs da Enacomo e os mais de metade dos 832 das LAM adquiriram 20% do capital social, em 1993 e 1997, respectivamente.

Os 68 GTTs da Hortofrutícola adquiriram 100% das participações do Estado, porque a Lei permitia que fossem alienadas para além de 10% as empresas que não exigissem altos investimentos e dispusessem de tecnologia adequada; empresas com resultados positivos decorrentes do mérito dos Gestores, Técnicos e Trabalhadores e aquelas que não necessitassem da intervenção do Estado para atingir a competitividade.

11.1. ELEGIBILIDADE

Parte dos 46 GTTs da Enacomo, dos mais de metade dos 832 das LAM e dos 68 da Hortofrutícola prestavam serviços por tempo indeterminado na empresa, e estavam ao



seu serviço em tempo inteiro havia, pelo menos, cinco anos sem interrupção voluntária e eram por ela remunerados directa e pessoalmente (nº 1 do artigo 15 do Decreto nº 28/91 de 21 Novembro do Conselho de Ministros). Os outros GTTs tinham sido aposentados ou reformados ao serviço da empresa com excepção daqueles cuja situação resultava de uma sanção disciplinar.

11.2. ENTRADA E SAÍDA DO ESQUEMA

A extinção da relação laboral do accionista trabalhador, que ocorreu durante o período de cinco anos, implicou que — de acordo com o nº 4 do artigo 21 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros — as respectivas acções fossem oferecidas pelo mesmo aos restantes accionistas ou à sociedade, observando-se para a respectiva aquisição o regime de preferência fixado nos estatutos.

Nos casos em que não foi exercido o direito de preferência, o detentor das acções continuou como accionista não trabalhador, procedendo-se à mudança de classe das suas acções se estas fossem do tipo reservado exclusivamente a trabalhadores.

A participação dos GTTs não prevê a continuidade do esquema, através da incorporação de novos accionistas trabalhadores, pelo que o fim da relação laboral com o último trabalhador accionista pode representar o fim do esquema.

11.3. PROVENIÊNCIA E TIPOS DE ACÇÕES

As acções adquiridas pelos trabalhadores na Enacomo e LAM pertenciam ao accionista Estado e não excederam 20% do capital social da empresa. Os GTTs da Hortofrutícola adquiriram 100% das acções também pertencentes ao Estado.

Houve diversos tipos de acções que titulavam direitos diferentes em função dos seus detentores e dos estatutos da sociedade, incluindo acções exclusivamente reservadas a trabalhadores (nº 1 do artigo 20 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro).

11.4. ALOCAÇÃO DAS ACÇÕES

Os Gestores, Técnicos e Trabalhadores da Enacomo, Hortofrutícola e LAM não poderiam adquirir a título individual acções que representassem 10% do capital social (nº 2 do artigo 16 da Lei nº 15/91 de 3 de Agosto). Por outro lado, nenhum Gestor, Técnico ou Trabalhador poderia adquirir, a título individual, acções que representassem



25% da parcela de capital social reservado à sua categoria de subscritores (nº 1 do artigo 16 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros).

11.5. AQUISIÇÃO DAS ACÇÕES

O processo de subscrição foi conduzido pela direcção da empresa, com o envolvimento de todos os interessados, e lavrou-se o respectivo termo, com indicação expressa das percentagens efectivamente subscritas pelos Gestores, Técnicos e Trabalhadores (nº 2 do artigo 2 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro).

Os GTTs da Enacomo pagaram pelas suas acções através de deduções salariais, por isso beneficiaram de uma redução 30% do valor das acções ou participações que pelo menos foram subscritas. Já que o pagamento foi imediato e integral, os Gestores, Técnicos e Trabalhadores da Enacomo beneficiaram de uma redução adicional de 30% (nº 2 do artigo 3 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro).

Os GTTs da LAM subscreveram as acções mas a realização ainda não foi feita. Devido à falta de fundos para adquirir os 32 biliões de Meticais (20% da LAM), os trabalhadores pretendem utilizar uma dívida da empresa para consigo, derivada do não ajustamento inflacionário do salário por inteiro, desde 1995. Nestes termos, os GTTs irão beneficiar da redução dos 60% do montante, mas o processo ainda não teve o despacho final do Estado.

Na Hortofrutícola, os GTTs subscreveram na totalidade as acções e beneficiaram de 30% de redução, mas ainda estão a efectuar a realização, através dos lucros da empresa. Neste caso, apresentaram um plano de amortização da dívida e um pagamento inicial não inferior a 5% do valor geral de aquisição, dentro de um prazo de 6 meses (nº 3 do artigo 4 Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro). A última prestação está prevista para o mês de Julho de 2003, a partir do qual os GTTs ficarão proprietários a 100% da empresa.

Ao montante em dívida aplica-se uma taxa de juro correspondente a 40% da taxa de redesconto bancário que esteja em vigor à data do pagamento da prestação, acrescida de 2% em caso de mora (Artigo 5 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro).



Por outro lado, estes Gestores, Técnicos e Trabalhadores, por terem beneficiado de uma dilação, são solidariamente responsáveis perante o Estado pela amortização da dívida.

Para as três empresas, as participações adquiridas por gestores, técnicos e trabalhadores nacionais não podem ser alienadas, onerosa ou gratuitamente, durante um período de cinco anos, com excepção das situações jurídicas sucessórias que envolvam transmissibilidade (nº 1 do artigo 18 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros). Contudo, para Trabalhadores que não sejam Gestores nem Técnicos, o nº 1 do artigo 4 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro dilata este prazo até 10 anos. No caso em que a alienação é feita a outros gestores, técnicos e trabalhadores da empresa, o prazo indicado no número anterior é reduzido até três anos. Estas acções devem ser nominativas durante o período da não transmissibilidade, findo o qual podem ser ao portador, excepto se os Estatutos da sociedade dispuserem diferentemente (nº 2 do artigo 18 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros).

A aquisição das acções por sucessão hereditária confere ao adquirente a condição de accionista. Pode o estatuto da sociedade impor a mudança de classe caso o beneficiário não venha a ser trabalhador da empresa.

11.6. AVALIAÇÃO DAS ACÇÕES

A alienação a Gestores, Técnicos e Trabalhadores da Enacom, Hortofrutícola e LAM tomou como referência, entre outros, o valor contabilístico do património da empresa (nº 3 do artigo 17 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros).

Os valores foram ponderados, sempre que possível, pelo potencial de receitas e resultados da empresa comparativamente ao passado, considerando, nos casos em que havia, programas de desenvolvimento e investimento.

Eventuais reavaliações do objecto de alienação aos Gestores, Técnicos e Trabalhadores da Enacom, Hortofrutícola e LAM não afectarão o valor das respectivas participações, salvo se daí resultar benefícios para os respectivos titulares, mediante a valorização das mesmas (Artigo 8 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro do Conselho de Ministros).



11.7. DIREITO DE VOTO

Todas as acções dos GTTs da Enacom, Hortofrutícola e LAM têm direito a voto, desde que estejam por estes já realizadas (nº 2 do artigo 20 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros). Porém a participação e votação na assembleia geral requer, de acordo com os estatutos da sociedade, um representante devido à insignificância da participação de cada GTT em particular.

11.8. ADMINISTRAÇÃO DO ESQUEMA

Os esquemas das participações na Enacom e na Hortofrutícola são geridos pelas respectivas direcções. Na LAM, os trabalhadores constituíram, em 1998, a sociedade anónima VINTELAM, cujo objecto é a aquisição e gestão das participações de todos os trabalhadores da LAM.

Todas as modalidades de participação foram estabelecidas por despacho do Primeiro-Ministro e mediante proposta dos organismos de tutela com parecer favorável do Ministro das Finanças (Nº 1 do artigo 23 do Decreto nº 28/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros).

Para os casos em que os GTTs assumem uma dívida para com o Estado, pode o Ministro das Finanças determinar que a função da gestão das relações creditícias seja exercida por entidade nacional idónea a contratar (Artigo 12 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro do Conselho de Ministros).

A protecção dos trabalhadores contra eventos futuros desfavoráveis, o pagamento de dividendos e a informação a que os accionistas trabalhadores têm direito, são fixados pelos estatutos de cada sociedade.

11.9. QUESTÕES FISCAIS

A parte dos lucros que é destinada à amortização da dívida para com o Estado pela aquisição de participações é deduzida em 50% da matéria colectável para efeitos de Contribuição Industrial (agora Imposto sobre os Rendimentos de Pessoas Colectivas). Os Trabalhadores estão isentos de tributação relativamente aos dividendos destinados à amortização da sua dívida para com o Estado (nº 1 do artigo 7 do Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro).



12. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

12.1. CRITÉRIOS DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

A. Para a análise da mudança de atitude do trabalhador, a partir do dia em que se tornou accionista da empresa, a pesquisa irá utilizar o **contrato relacional** (representado pelas variáveis lealdade e estabilidade), o **contrato transaccional** (representado pelas variáveis enquadramento estreito e curto prazo), e o **contrato equilibrado** (representado pelas variáveis progresso interno, desenvolvimento interno e desenvolvimento externo).

B. Para a análise da mudança de atitude da empresa que o trabalhador percebeu, a partir do dia em que se tornou accionista, a pesquisa irá utilizar o **contrato relacional** (representado pelas variáveis lealdade e estabilidade), o **contrato transaccional** (representado pelas variáveis enquadramento estreito e curto prazo), o **contrato equilibrado** (representado pelas variáveis progresso interno, desenvolvimento interno e desenvolvimento externo) e o **contrato transicional** (representado pelas variáveis desconfiança, incerteza e erosão).

Para os dois critérios, o contrato a considerar será o que tiver maior frequência de *muito fortemente* para as suas variáveis.

C. Para a análise da justiça nas relações laborais, será feito o estudo da satisfação e da justiça percebida da empresa e do trabalhador. Será também feita a **combinação** dos resultados da mudança de atitude do trabalhador e da mudança percebida de atitude da empresa pelo trabalhador, confrontando os resultados dos contratos relacional, transaccional e equilibrado.

Haverá equilíbrio favorável à cultura e sentido de proprietário se o trabalhador retribuir à empresa com a pontuação *muito fortemente* que dela perceber, em relação à justiça e ao cumprimento de promessas. Haverá também equilíbrio favorável se mais de metade dos trabalhadores se sentirem muito fortemente satisfeitos. Para além destas medidas de equilíbrio, a combinação das variáveis dos contratos relacional, transaccional e equilibrada resultará num equilíbrio favorável, se mais da metade dos trabalhadores



responder com um *muito fortemente* ao *muito fortemente* percebido da empresa (para variáveis favoráveis ao sentido e cultura de proprietário) e com um *não em absoluto* (para as variáveis desfavoráveis ao Contrato Psicológico).

D. A subjectividade do Contrato Psicológico será medida pela comparação dos resultados acima.

12.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram preenchidos 81 questionários, dos quais 78 válidos, uma amostra constituída por 14 trabalhadores da ENACOMO, 29 da Hortofrutícola e 35 da LAM. Destes, 54% dos trabalhadores accionistas são do sexo masculino e 77% são casados. Mais de 52% dos inquiridos têm entre 41 e 50 anos e 18% têm mais de 50 anos de idade. Perto de 94% dos trabalhadores tiveram entre 1 a 3 empregadores desde os 21 anos de idade e 49% estão com o seu actual empregador há mais de 20 anos. Na sua actual posição/função, 35% estão há mais de 15 anos e cerca de 37% presta contas ao seu actual gestor, há mais de 15 anos, também.

Da amostra, 58% são do nível básico (inferior ou igual à 10ª Classe do Sistema Nacional de Educação); 19% estão a trabalhar na área de Recursos Humanos e 13% na área de contabilidade. Perto de 50% têm entre 3 a 5 dependentes (pessoas sob sua responsabilidade económica) e 31% possuem entre 6 a 8 dependentes. Do total, 42% recebem um salário abaixo de 2 milhões de meticais e 15% entre 3 a 5 milhões e igual percentagem para o intervalo de 10 a 15 milhões de meticais. Possuem, igualmente, uma mesma percentagem de 10%, os intervalos salariais de 6 a 10 milhões e acima de 20 milhões de meticais.

Por outro lado, adquiriram acções mediante pagamento somente 17% dos trabalhadores accionistas (correspondente aos 14 trabalhadores da ENACOMO); conhecem o conceito de participação dos GTTs 60% e somente 36% é que conhecem os objectivos da participação dos GTTs. Do total dos trabalhadores accionistas, 96% nunca tiveram nenhuma sessão de formação em relação aos direitos e deveres de um trabalhador accionista.



A. Apresentação do Contrato Psicológico desenvolvido pelo trabalhador

(Anexo 1)

Quanto ao **contrato relacional** desenvolvido pelo trabalhador, 38% (28 trabalhadores) fazem sacrifícios pessoais pela empresa e se envolvem pessoalmente nas suas preocupações muito fortemente (lealdade), esperando, com certeza, continuar na empresa por muito tempo e não tendo planos para trabalhar em outro sítio (estabilidade). Porém, muito fortemente: 69% fazem sacrifícios pessoais pela empresa e se envolvem pessoalmente nas suas preocupações (lealdade) e 45% esperam, com certeza, continuar na empresa por muito tempo e não têm planos para trabalhar em outro sítio (estabilidade).

Para o **contrato transaccional** desenvolvido pelo trabalhador, 12% (9 trabalhadores) gostariam de permanecer na empresa por muito pouco tempo (curto prazo), realizando apenas as tarefas exigidas pela empresa ou assumindo responsabilidades pelas quais são pagos (enquadramento estreito). Contudo, muito fortemente: 28% dos trabalhadores gostariam de permanecer na empresa por muito pouco tempo (curto prazo) e 37% realizam apenas as tarefas exigidas pela empresa ou assumem responsabilidades pelas quais são pagos (enquadramento estreito).

Em relação ao **contrato equilibrado**, nenhum trabalhador desenvolveu as três variáveis muito fortemente. Apenas 3% (2 trabalhadores) aceitam novos desafios em termos de metas novas a atingir e se ajustam com facilidade às mudanças (desempenho dinâmico) e estão interessados em oportunidades de emprego fora da empresa (desenvolvimento externo). Mas estes procuram moderadamente por oportunidades de desenvolvimento e crescimento para aumentar o seu valor dentro da empresa, tirando até cursos de formação com seus próprios fundos (desenvolvimento interno).

Contudo, muito fortemente: 75% aceitam novos desafios em termos de metas novas a atingir e se ajustam com facilidade às mudanças (desempenho dinâmico); 42% procuram oportunidades de desenvolvimento e crescimento para aumentar o seu valor dentro da empresa (desenvolvimento interno) e apenas 3% dos trabalhadores estão interessados em oportunidades de emprego fora da empresa (desenvolvimento externo).



Análise: pela combinação das variáveis dos três tipos de contrato, a maior parte dos trabalhadores desenvolve o **contrato relacional** (38%) e 12% desenvolvem o **contrato transaccional**. Estes dados sugerem que menos de metade dos trabalhadores é que muito provavelmente terá desenvolvido o sentido e a cultura de proprietário.

Por outro lado, está aqui presente o conceito de Contrato Psicológico como um *continuum*, em que o trabalhador experimenta simultaneamente variáveis pertencentes a tipos diferentes de contrato. É por essa razão, que apesar de 75% dos trabalhadores terem um desempenho dinâmico, nenhum trabalhador desenvolveu fortemente um contrato equilibrado. Pela mesma razão, 69% desenvolvem lealdade a favor da empresa, mas apenas 38% é que desenvolvem um contrato relacional.

Colocando as três primeiras variáveis muito fortemente pontuadas, 75% aceitam novos desafios em termos de metas novas a atingir e se ajustam com facilidade às mudanças (desempenho dinâmico), 69% fazem sacrifícios pessoais pela empresa e se envolvem pessoalmente nas suas preocupações muito fortemente (lealdade) e 45% esperam, com certeza, continuar na empresa por muito tempo e não têm planos para trabalhar em outro sítio (estabilidade).

B. Apresentação do Contrato Psicológico que o trabalhador percebe da empresa (Anexo 2)

Quanto às percepções dos trabalhadores sobre o Contrato Psicológico que o empregador desenvolve para com eles, a partir do dia em que se tornaram accionistas da empresa:

Contrato relacional: 9% dos inquiridos (7 trabalhadores) acreditam muito fortemente que a empresa se preocupa com o seu bem-estar social, atendendo sempre aos seus pedidos e preocupações sociais (lealdade) e pensam que a empresa lhes oferece um emprego seguro, estável e garantido (estabilidade). Porém, muito fortemente: 21% acreditam que a empresa se preocupa com o seu bem-estar social, atendendo sempre aos seus pedidos e preocupações sociais (lealdade) e 24% pensam que a empresa lhes oferece um emprego seguro, estável e garantido (estabilidade).

Contrato transaccional: 5% (4 trabalhadores) acreditam muito fortemente que a sua empresa só lhes oferece um trabalho por pouco tempo, podendo não permanecer com eles no futuro (curto prazo), ao mesmo tempo que acham que a empresa impõe limites



no conjunto de tarefas que desenvolvem, não lhes cedendo espaço ou oportunidades para além das suas tarefas (enquadramento estreito). Porém, muito fortemente: 14% dos trabalhadores acreditam que a sua empresa só lhes oferece um trabalho por pouco tempo, podendo não permanecer com eles no futuro (curto prazo); 19% acham que a empresa impõe limites no conjunto de tarefas que desenvolvem, não lhes cedendo espaço ou oportunidades para além das suas tarefas (enquadramento estreito).

Contrato equilibrado: apenas 1% (1 trabalhador) do total de 78, acredita muito fortemente que a empresa lhe ajuda a atingir as metas definidas e se sente capacitado para realizar com perfeição as suas tarefas (desempenho dinâmico); sente que a empresa investe em si para progredir e crescer dentro dela (desenvolvimento interno) e pensa moderadamente que a empresa lhe oferece oportunidades de emprego fora dela, colocando-lhe em trabalhos que facilitam outros empregos (desenvolvimento externo).

Contudo, muito fortemente: 45% dos trabalhadores acreditam que a empresa lhes ajuda a atingir as metas definidas e se sentem capacitados para realizar com perfeição as suas tarefas (desempenho dinâmico); 17% sentem que a empresa investe em si para progredir e crescer dentro dela (desenvolvimento interno) e somente 6% pensam que a empresa lhes oferece oportunidades de emprego fora dela, colocando-lhes em trabalhos que facilitam outros empregos (desenvolvimento externo).

Contrato transicional: nenhum dos trabalhadores sente que a empresa desenvolveu muito fortemente a desconfiança, incerteza e erosão dos rendimentos (simultaneamente). Mas, muito fortemente: 6% pensam que os responsáveis da empresa partilham as informações mais importantes da vida da empresa consigo (confiança); 24% têm a certeza de que o seu empregador deles precisa por muito tempo (certeza) e 14% acham que as suas recompensas e benefícios na empresa estão a diminuir (erosão dos rendimentos).

Conclusão: 7 trabalhadores acham que a empresa desenvolve um **contrato relacional** em resposta à sua mudança de categoria para trabalhadores accionistas (representando menos de 10% do universo).

Uma vez mais, as variáveis dos diversos contratos são pontuadas de um modo desigual, o que nos remete para os *continuums* do Contrato Psicológico. Colocando as primeiras



três variáveis muito fortemente pontuadas, 45% dos trabalhadores acreditam que a empresa lhes ajuda a atingir as metas definidas e se sentem capacitados para realizar com perfeição as suas tarefas (desempenho dinâmico), 24% pensam que a empresa lhes oferece um emprego seguro, estável e garantido (estabilidade) e 24% têm a certeza de que o seu empregador deles precisa por muito tempo (certeza).

C. Apresentação do equilíbrio nas relações laborais

(Anexo 3)

Dos 78 trabalhadores accionistas inquiridos, 22% (17 trabalhadores) sentem muito fortemente que são justos para com a empresa do mesmo modo que a empresa é muito fortemente justa para com eles. Por outro lado, 31% - 24 trabalhadores - sentem que cumprem geralmente as suas promessas para com a empresa e vice-versa. Por último, somente 27% dos inquiridos sentem que estão muito fortemente satisfeitos. Os outros trabalhadores ou sentem que dão mais do que recebem ou recebem mais do que dão; ou ainda retribuem com a pontuação *fracamente* ou *moderadamente*. Nos dois primeiros casos, não existe equilíbrio nas relações de troca e no último, ainda que haja equilíbrio, tal não é benéfico para o desenvolvimento da cultura e sentido de proprietário.

Quanto ao equilíbrio resultante do cruzamento das variáveis do Contrato Psicológico do trabalhador e do Contrato Psicológico da empresa na percepção do trabalhador, os resultados mostram que: 33% desenvolvem um desempenho dinâmico em resposta ao forte desempenho dinâmico percebido da empresa, 17% sentem que desenvolvem uma forte lealdade em resposta à forte lealdade da empresa; 13% gostariam de permanecer na empresa por muito tempo porque sentem que o seu empregador deles precisa por muito tempo, 14% esforçam-se por desenvolver internamente na empresa, em resposta ao desenvolvimento interno proporcionado pela empresa; 21% não têm absolutamente intenções de abandonar a empresa, porque acham que a empresa não tem nenhuma intenção de deles prescindir num futuro muito próximo (curto prazo); 9% acha que realiza tarefas muito para além daquilo que a empresa paga, porque sentem que ela não lhes impõe limites no conjunto das tarefas que desenvolvem (enquadramento estreito).

Análise: menos de metade dos inquiridos se sentem muito fortemente satisfeitos. Por outro lado, são também menos da metade que percebem que estão a desenvolver uma relação de trabalho mutuamente benéfica (justiça).



O cruzamento das variáveis do Contrato Psicológico mostra que são 17% dos trabalhadores que desenvolve uma forte lealdade em resposta ao mesmo tratamento da empresa; 21% que não alimenta intenções de curto prazo pelas mesmas razões e cerca de 13% que gostaria expressamente de permanecer na empresa porque sentem que o seu empregador ainda deles precisa.

D. Subjectividade do Contrato Psicológico

Dos resultados acima apresentados, existe uma grande disparidade em termos das variáveis que compõem um tipo específico de contrato. Existe uma grande tendência de pontuar muito fortemente para variáveis pertencentes a contratos diferentes o que sugere um elevado nível de subjectividade do Contrato Psicológico.

13. CONCLUSÕES

É possível extrair as seguintes conclusões dos dados apresentados:

a) O contrato relacional é o mais fortemente pontuado para efeitos de avaliação do Contrato Psicológico que o trabalhador desenvolveu a partir do dia em que se tornou accionista da empresa (38% - 28 trabalhadores). É ainda o mesmo contrato relacional que foi mais pontuado na avaliação do Contrato Psicológico que o trabalhador percebeu da empresa (9% - 7 trabalhadores). Ainda que o contrato relacional seja o mais favorável para o desenvolvimento da cultura e sentido de proprietário, estes níveis são muito baixos, representando menos da metade dos trabalhadores accionistas.

Isto sugere que os trabalhadores ainda não sentiram os benefícios da participação, representados pela **partilha da informação** (somente 6% dos trabalhadores sentem muito fortemente que os responsáveis da empresa partilham as informações mais importantes consigo); **partilha de poder** (ainda que 60% conheçam o conceito de participação dos GTTs, 36% não conhecem os seus objectivos e 96% dos trabalhadores accionistas nunca tiveram nenhuma sessão de formação sobre direitos e deveres de um trabalhador accionista e a sua votação não influencia as decisões da Assembleia Geral) e **partilha de riqueza** (35% dos trabalhadores é que acham que as suas recompensas na empresa não estão a diminuir em absoluto).

b) Contrariamente, estes trabalhadores sentem que investiram seus recursos para o crescimento da empresa (tempo, formação, habilidades, custo de oportunidade), por isso



que a empresa constitui o símbolo da sua vida profissional. De facto, 52% dos inquiridos têm entre 41 e 50 anos e 18% têm mais de 50 anos de idade, perto de 94% tiveram entre 1 a 3 empregadores desde os 21 anos de idade e 49% estão com o seu actual empregador há mais de 20 anos, para além de, na actual posição/função, 35% estarem há mais de 15 anos. A este facto acrescenta-se uma pressão social, pois 77% são casados, 50% têm entre 3 a 5 dependentes económicos e 31% possui entre 6 a 8 dependentes, contra cerca de 42% que recebem um salário abaixo de 2 milhões de meticais. Por estas razões, estes trabalhadores provavelmente sentem que a empresa ainda constitui uma esperança para a sua situação e por isso que todo o esforço ainda valha a pena.

Esta posição pode ser lida a partir das três variáveis *muito fortemente* pontuadas no Contrato Psicológico do trabalhador: 75% aceitam novos desafios em termos de metas novas a atingir e se ajustam com facilidade às mudanças (desempenho dinâmico), 69% fazem sacrifícios pessoais pela empresa e se envolvem pessoalmente nas suas preocupações muito fortemente (lealdade) e 45% esperam, com certeza, continuar na empresa por muito tempo e não têm planos para trabalhar em outro sítio (estabilidade).

c) É importante reparar que apesar de somente 9% ter percebido um Contrato Psicológico relacional por parte da empresa, alguns trabalhadores desenvolvem uma imagem positiva da sua empresa: 45% dos trabalhadores acreditam que a empresa lhes ajuda a atingir as metas definidas e se sentem capacitados para realizar com perfeição as suas tarefas (desempenho dinâmico), 24% pensam que a empresa lhes oferece um emprego seguro, estável e garantido (estabilidade) e 24% têm a certeza de que o seu empregador deles precisa por muito tempo (certeza).

d) Os níveis de equilíbrio nas relações de troca entre os trabalhadores e o seu empregador são baixos (22%, o que equivalente a 17 trabalhadores sentem muito fortemente que são justos para com a empresa do mesmo modo que a empresa é muito fortemente justa para com eles; 31% sentem que cumprem geralmente as suas promessas para com a empresa e vice-versa e 27% dos inquiridos sentem que estão muito fortemente satisfeitos). Este facto é também realçado pelo confronto das variáveis do Contrato Psicológico do trabalhador e do Contrato Psicológico percebida da empresa.



Se a relação de trabalho fosse mutuamente benéfica, pelo menos a metade dos trabalhadores devia se sentir satisfeita ou de alguma declarar que ela é justa para com a empresa, do mesmo modo que esta tem sido justa para com eles. A percepção do desequilíbrio nas relações de troca pode levar o trabalhador a reduzir o esforço que faz a favor da empresa para restaurar o equilíbrio perdido no Contrato Psicológico. Esta situação pouco contribui para o sentido e a cultura de proprietário.

14. RECOMENDAÇÕES

Para finalizar o trabalho, gostaria de deixar algumas sugestões para as empresas que implementaram a participação dos GTTs, em especial a Enacomo, Hortofrutícola, LAM:

a) **Formação:** é necessário educar os trabalhadores accionistas sobre o conceito, os objectivos, os deveres e responsabilidades de um accionista. Cerca de 96% dos trabalhadores accionistas nunca tiveram nenhuma sessão de formação sobre os seus deveres e responsabilidades, por isso não se pode esperar que eles se comportem repentinamente como sócios. É necessário explicar claramente que um sócio não é gestor da empresa, que não é sindicalista, mas sim o dono da empresa, na proporção representada pelas suas acções. A má interpretação deste conceito pode gerar crises no seio dos trabalhadores e pôr em causa os benefícios da participação dos GTTs.

Por outro lado, é necessário formar os trabalhadores para lerem, interpretarem e criticarem correctamente as informações da vida económica e financeira da empresa (relatório de contas, balancetes periódicos, planos de investimento, estudos de mercado), de modo a desenvolverem sensibilidade e capacidade de antecipação aos factores que podem afectar o negócio.

Assim, é preciso organizar, para cada trabalhador accionista, entre 4 a 6 sessões de formação de 4 dias por ano, envolvendo especialistas do desenho, implementação, gestão, definição de metas e estratégias das participações. O orçamento deste processo pode parecer muito elevado, mas talvez não supere a receita que a empresa deixa de gerar adicionada aos gastos em que a empresa incorre por falta de claro entendimento do papel e responsabilidade de um trabalhador accionista. É um investimento



necessário, pois o trabalhador não vai agir nem sentir como proprietário de uma maneira automática.

b) **Partilha de informação:** com trabalhadores formados a empresa pode colocar à disposição todas as informações de que um accionista precisa para cultivar o verdadeiro sentido de proprietário. A comunicação e o seu *feedback*⁹ criam uma compreensão do sentido e da razão da implementação da participação, clarifica o que se espera do empregador e do trabalhador no processo. A obrigação do accionista trabalhador de realizar o capital para ser sócio; a de participar das perdas da sociedade; o direito aos lucros e à participação nos órgãos de deliberação e o acesso regular à informação da empresa, representam um grande exercício de comunicação. Somente uma clara comunicação a todos os níveis irá criar a ligação entre aquilo que o trabalhador faz no quotidiano com os objectivos globais da empresa. Tanto boas como más notícias para a empresa, precisam de ser comunicadas.

Cada empresa devia formar comissões especializadas nos diversos assuntos do negócio (finanças, recursos humanos, estudos de mercado, investimentos), que não se sobreponham à gestão, para servirem de veículo de informação para os restantes accionistas. Assim, é necessário realizar entre 2 a 4 reuniões mensais para cada accionista de modo a mantê-lo permanentemente informado sobre a vida da empresa.

Há riscos de partilha de informação, porque os planos mais sensíveis da empresa podem chegar aos concorrentes. Por mais que isso acontecesse, é menos provável que esses concorrentes tenham uma política de partilha de informação com seus trabalhadores. Assim, só informação, sem cometimento dos seus trabalhadores, não lhes coloca numa posição automaticamente vantajosa em relação à empresa participada.

c) **Partilha de Poder:** os trabalhadores accionistas também gostariam de ser sujeitos e não objectos do destino da empresa. Eles, ao seu nível, merecem um espaço para tomar decisões e assumir responsabilidades pelos seus actos. Cada um deles gostaria de contribuir com alguma ideia para o crescimento da empresa e merece ter a oportunidade para fazê-lo. Isto requer envolvimento e responsabilização dos trabalhadores.

⁹ Retorno da informação



Assim, os gestores devem confiar nos trabalhadores e transferir para eles alguns poderes e a respectiva autoridade, porque um trabalhador que sente que o desempenho da empresa tem efeito sobre a sua situação particular não irá agir de má fé. Os poderes a transferir devem depender do nível de envolvimento dos trabalhadores e da sua capacidade em absorver os fundamentos da participação disseminados pela formação e comunicação.

d) Partilha de Riqueza: cada um de nós é guiado pela esperança de ter uma vida melhor para si próprio e para a sua família. Cada trabalhador accionista participa da empresa também com o propósito de dele obter benefícios materiais. É legítimo para um investidor e para quem no quotidiano ajuda a empresa a crescer. Se uma empresa produz riqueza com a participação de todos, é justo que essa riqueza seja partilhada por todos.

Caso a empresa não produza lucros, os trabalhadores accionistas só irão trabalhar arduamente para construir uma empresa competitiva se entenderem que daí resultará um acréscimo na sua riqueza pessoal. A empresa deve decidir uma proporção razoável de lucros a distribuir pelos sócios, sem entrar em choque com a sua política de crescimento.

É através destes quatro fundamentos que o trabalhador pode pensar e agir como proprietário, cuidando dos activos da empresa como sua pertença pessoal. Deste modo, ele irá reforçar o seu poder de decisão, reduzir os níveis de absentismo, as intenções de abandonar a empresa e o recurso à greve, fazendo nascer uma empresa mais produtiva e lucrativa, que distribui a riqueza de modo mais justo, garantindo mais impostos e reduzindo o risco de crédito sobre os empréstimos

e) Continuidade do processo no tempo: antes de acabar gostaria de apelar à continuidade deste valioso processo. Do modo como foi concebida a participação dos GTTs, o esquema poderá deixar de existir com o fim da relação laboral dos actuais trabalhadores accionistas. A Enacomo, LAM e Hortofrutícola deviam garantir a continuidade do processo porque poderá ser um catalizador da competitividade, à semelhança do que está a acontecer na economia mundial.



15. BIBLIOGRAFIA¹⁰

- Argyris C. 1960. *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood Ill: The Dorsey Press, Inc.
- Baird, M. 2001. The Three Degrees of the Contract. *Labor Council of NSW*, 122, 1-3.
- Barrick, M e Mount, M. 1991. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a meta analysis. *Personnel Psychology*. 44, 1-26.
- Bathmaker, S. 1999. "So, what's the deal?" The State of the Psychological Contract in a 'New' University. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol.51, N°2.
- Blau, P. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burgess, J. e Woehr, D. 2002. The Operationalization and Concurrent Validation of the Employment Goals Construct. *Paper* apresentado no Simpósio anual da Academy of Management Meeting, Denver, 11-14 de Agosto.
- Coyle-Shapiro, J. e Kessler, I. 2000. Consequences of the Psychological Contract for the Employment Relationship: a Large Scale Survey. *Journal of Management Studies* 37:7 November 2000.
- Davidson, F. 2001. The Changing Nature of the Psychological Contract in the IT Industry: 1997-2001. Kingston Business School, Kingston University. Research Papers in Human Resource Management.
- Herriot, P. 1995. The Management of Career. In Tyson S., *Strategic Prospects for HRM*. Londres: IPD, p.184-205,1995.
- Ho, V. e Levesque, L. 2002. Filling in the Blanks: How Social Networks Shape Psychological Contracts. *Paper* apresentado no Simpósio anual da Academy of Management Meeting, Denver, 11-14 de Agosto.
- Inland Revenue, 1996. *Approved company share options plans* London: Corporate Communications Office.
- Maaloe, E. 1998. *The Employee Owner*. Copenhagen: Academic Press.
- Marques, J. 2002. *What's up with your Psychological Contract*. Burbank. <http://www.joanmarques.com/>
- Moçambique. 1991. Lei nº 15/91 de 3 de Agosto. *Boletim da República*, I Série, nº 31.
- Moçambique. 1991. Decreto nº 27/91 de 21 de Novembro do Conselho de Ministros. *Boletim da República*, I Série nº 47.
- Moçambique. 1992. Lei nº 17/92 de 14 de Outubro. *Boletim da República*, I Série, nº 42.
- Moçambique. 1993. Decreto nº 20/93 de 14 de Setembro do Conselho de Ministros.

¹⁰ Se a fonte original duma citação no texto não é português, a tradução é do autor.



Boletim da República, I Série nº 36.

- Orvis, K. e Dudley, N. 2002. Individual Differences as Predictors of Psychological Formation and Reactions to Violation. *Paper* apresentado no Simpósio anual da Academy of Management Meeting, Denver, 11-14 de Agosto.
- Phillips, P. 2001. *Employee Share Ownership Plans*. Toronto: John Wiley & Sons.
- Rousseau, D. 1989. Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage: Thousand Oaks.
- Rousseau, D. 2000. *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.
- Rousseau, D. e Tijoriwala, S. 1998. Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives, and Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-696.
- S.N¹¹. 2001. The Psychological Contract. *Ahoy Magazine*, Novembro 2001.
<http://www.odysseyzone.com/news/hot/default.htm>
- S.N. 2002. Psychological Contract. *Advanced Organisational Behaviour*, 4 de Dezembro
- S.N. Common Valuation Principles. S.d¹². *Employee Ownership & Incentives Association*. www.eoia.org
- Salancik, G e Pfeffer, J. 1978. A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schein, E. 1965. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. 1985. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: University Associates Inc.
- Schein, E. 1993. *Career Anchors: Discovering Your Real Values: revised edition*. Amsterdam: Pfeffer & Company.
- Schermerhorn, J. 2002. *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shore, L. e Tetrick, L. 1994. The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1, 91-109.
- Shore, L. et al. Psychological Contracts: Definition and Distinctiveness. *Paper* apresentado no Houston Employment Relationship Workshop, Houston: s.d.
- Sparrow, P. 1996. Transitions in the Psychological Contract: some evidence from banking sector. *Human Resource Management Journal*, 6, 4, 75-92.
- Vos, A.; Buyens, D. e Schalk, R., 2001. Antecedents of the Psychological Contract: The

¹¹ S.N. (Sine nomine) – autor desconhecido

¹² S.D. (Sine die) – sem data de publicação



impact of Work Values and Exchange Orientation on Organization Newcomers' Psychological Contracts. Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Gent, Working Paper.

Wheatcroft, D. 2001. *A Workers Introduction to Employee Ownership*. London.



ANEXOS

Avaliação do Impacto das Participações no Capital da
Empresa sobre o Contrato Psicológico

*O caso da Participação dos Gestores, Técnicos e Trabalhadores no
Capital da Enacomo, Hortofrutícola e LAM.*

ANEXO 1

Sexo do entrevistado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid masculino	42	53,8	53,8	53,8
Feminino	36	46,2	46,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Estado civil do entrevistado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid casado	60	76,9	76,9	76,9
solteiro	11	14,1	14,1	91,0
divorciado	4	5,1	5,1	96,2
viúvo	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Estado civil do entrevistado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid casado	60	76,9	76,9	76,9
solteiro	11	14,1	14,1	91,0
divorciado	4	5,1	5,1	96,2
viúvo	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Província de proveniência

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Maputo cidade	40	51,3	51,3	51,3
Maputo província	7	9,0	9,0	60,3
outra	31	39,7	39,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tempo de serviço na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10 anos	3	3,8	3,8	3,8
10-15 anos	14	17,9	17,9	21,8
15-20 anos	23	29,5	29,5	51,3
mais de 20 anos	38	48,7	48,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tempo na função/cargo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 5 anos	18	23,1	23,1	23,1
6 - 10 anos	22	28,2	28,2	51,3
10-15 anos	11	14,1	14,1	65,4
mais de 15 anos	27	34,6	34,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Tempo com este gestor

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 5 anos	16	20,5	20,5	20,5
6-10 anos	17	21,8	21,8	42,3
10-15 anos	16	20,5	20,5	62,8
mais de 15 anos	29	37,2	37,2	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Número de emprego desde os 21 anos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 empregadores	73	93,6	93,6	93,6
4-7 empregadores	5	6,4	6,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Escolaridade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nível básico	45	57,7	57,7	57,7
nível médio	24	30,8	30,8	88,5
bacharelato	1	1,3	1,3	89,7
licenciatura	8	10,3	10,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Dias de formação no ano passado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nenhum	63	80,8	80,8	80,8
1 - 5 dias	1	1,3	1,3	82,1
6 - 10 dias	3	3,8	3,8	85,9
11 - 15 dias	9	11,5	11,5	97,4
16 - 20 dias	2	2,6	2,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Posição que ocupa no actual emprego

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid técnica	7	9,0	9,0	9,0
RH	15	19,2	19,2	28,2
vendas	4	5,1	5,1	33,3
P & D	1	1,3	1,3	34,6
Marketing	2	2,6	2,6	37,2
contabilidade	10	12,8	12,8	50,0
finanças	4	5,1	5,1	55,1
administração	4	5,1	5,1	60,3
outra	31	39,7	39,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Faixa salarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid abaixo de 2 mil contos	33	42,3	42,3	42,3
3-5 mil contos	12	15,4	15,4	57,7
6-10 milhões	8	10,3	10,3	67,9
10-15 milhões	12	15,4	15,4	83,3
15-20 mil contos	5	6,4	6,4	89,7
acima de 20 milhões	8	10,3	10,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Número de dependentes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 2 dependentes	4	5,1	5,1	5,1
3-5 dependentes	39	50,0	50,0	55,1
6-8 dependentes	24	30,8	30,8	85,9
mais de 8 dependentes	11	14,1	14,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Residência actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zona urbana	46	59,0	59,0	59,0
suburbio	30	38,5	38,5	97,4
outra	2	2,6	2,6	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Conhece o conceito de GTT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	47	60,3	60,3	60,3
não	31	39,7	39,7	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Conhece os objectivos dos GTT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	28	35,9	35,9	35,9
não	50	64,1	64,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Número de reuniões sobre GTTs

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nenhuma	58	74,4	74,4	74,4
1 - 5 reuniões	6	7,7	7,7	82,1
mais de 5	14	17,9	17,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Sessões de formação sobre GTTs

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nenhuma	75	96,2	96,2	96,2
1- 5 sessões	3	3,8	3,8	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Papel que desempenha nos GTTs

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sim	6	7,7	7,7	7,7
não	72	92,3	92,3	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Número de acções que possui

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 10	3	3,8	7,0	7,0
mais de 31 acções	40	51,3	93,0	100,0
Total	43	55,1	100,0	
Missing System	35	44,9		
Total	78	100,0		

Montante da compra de ações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nenhum valor	29	37,2	67,4	67,4
	menos de 5 mil contos	13	16,7	30,2	97,7
	mais de 5 mil contos	1	1,3	2,3	100,0
	Total	43	55,1	100,0	
Missing	System	35	44,9		
Total		78	100,0		

Estreito trabalhador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	21	26,9	26,9	26,9
	fracamente	7	9,0	9,0	35,9
	moderadamente	21	26,9	26,9	62,8
	muito fortemente	29	37,2	37,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desempenho dinâmico trabalhador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	1	1,3	1,3	1,3
	fracamente	2	2,6	2,6	3,8
	moderadamente	16	20,5	20,5	24,4
	muito fortemente	59	75,6	75,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desenvolvimento interno trabalhador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	15	19,2	19,2	19,2
	fracamente	10	12,8	12,8	32,1
	moderadamente	20	25,6	25,6	57,7
	muito fortemente	33	42,3	42,3	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desenvolvimento externo trabalhador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	50	64,1	64,1	64,1
	fracamente	12	15,4	15,4	79,5
	moderadamente	14	17,9	17,9	97,4
	muito fortemente	2	2,6	2,6	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Estabilidade trabalhador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	9	11,5	11,5	11,5
fracamente	13	16,7	16,7	28,2
moderadamente	21	26,9	26,9	55,1
muito fortemente	35	44,9	44,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Curto prazo do trabalhador * Estreito trabalhador Crosstabulation

			Estreito trabalhador		
			não em absoluto	fracamente	moderadamente
Curto prazo do trabalhador	não em absoluto	Count	10	3	12
		% within Curto prazo do trabalhador	26,3%	7,9%	31,6%
	fracamente	Count	4		
		% within Curto prazo do trabalhador	44,4%		
	moderadamente	Count	2	1	4
		% within Curto prazo do trabalhador	22,2%	11,1%	44,4%
	muito fortemente	Count	5	3	5
		% within Curto prazo do trabalhador	22,7%	13,6%	22,7%
Total		Count	21	7	21
		% within Curto prazo do trabalhador	26,9%	9,0%	26,9%

Curto prazo do trabalhador * Estreito trabalhador Crosstabulation

			Estreito	
			muito fortemente	Total
Curto prazo do trabalhador	não em absoluto	Count % within Curto prazo do trabalhador	13 34,2%	38 100,0%
	fracamente	Count % within Curto prazo do trabalhador	5 55,6%	9 100,0%
	moderadamente	Count % within Curto prazo do trabalhador	2 22,2%	9 100,0%
	muito fortemente	Count % within Curto prazo do trabalhador	9 40,9%	22 100,0%
Total		Count % within Curto prazo do trabalhador	29 37,2%	78 100,0%

Lealdade trabalhador * Estabilidade trabalhador Crosstabulation

			Estabilidade trabalhador		
			não em absoluto	fracamente	moderada mente
Lealdade trabalhador	não em absoluto	Count % within Lealdade trabalhador			1 100,0%
	fracamente	Count % within Lealdade trabalhador	1 20,0%	2 40,0%	1 20,0%
	moderadamente	Count % within Lealdade trabalhador		2 11,1%	10 55,6%
	muito fortemente	Count % within Lealdade trabalhador	8 14,8%	9 16,7%	9 16,7%
Total		Count % within Lealdade trabalhador	9 11,5%	13 16,7%	21 26,9%

Lealdade trabalhador * Estabilidade trabalhador Crosstabulation

			Estabilidade	Total
			muito fortemente	
Lealdade trabalhador	não em absoluto	Count % within Lealdade trabalhador		1 100,0%
	fracamente	Count % within Lealdade trabalhador	1 20,0%	5 100,0%
	moderadamente	Count % within Lealdade trabalhador	6 33,3%	18 100,0%
	muito fortemente	Count % within Lealdade trabalhador	28 51,9%	54 100,0%
Total	Count % within Lealdade trabalhador	35 44,9%	78 100,0%	

Desempenho dinâmico trabalhador * Desenvolvimento externo trabalhador * Desenvolvimento interno trabalhador
Crosstabulation

Desenvolvimento interno trabalhador				Desenvolvimento externo	
				não em absoluto	fracamente
não em absoluto	Desempenho dinâmico trabalhador	fracamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	1 50,0%	1 50,0%
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	3 100,0%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	10 100,0%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	14 93,3%	1 6,7%	
fracamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	2 100,0%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	4 50,0%	2 25,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	6 60,0%	2 20,0%	
moderadamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	5 83,3%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	7 50,0%	2 14,3%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	12 60,0%	2 10,0%	
muito fortemente	Desempenho dinâmico trabalhador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	1 100,0%	
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	4 80,0%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	13 48,1%	7 25,9%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	18 54,5%	7 21,2%	

Desempenho dinâmico trabalhador * Desenvolvimento externo trabalhador * Desenvolvimento interno trabalhador
Crosstabulation

Desenvolvimento interno trabalhador				Desenvolvimento externo	
				moderadamente	muito fortemente
não em absoluto	Desempenho dinâmico trabalhador	fracamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador		
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador		
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador		
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador			
fracamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador		
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	2 25,0%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	-2 20,0%		
moderadamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	1 16,7%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	3 21,4%	2 14,3%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	4 20,0%	2 10,0%	
muito fortemente	Desempenho dinâmico trabalhador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador		
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	1 20,0%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	7 25,9%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	8 24,2%		

Desempenho dinâmico trabalhador * Desenvolvimento externo trabalhador * Desenvolvimento interno trabalhador
Crosstabulation

Desenvolvimento interno trabalhador				Total
não em absoluto	Desempenho dinâmico trabalhador	fracamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	2 100,0%
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	3 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	10 100,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	15 100,0%	
fracamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	2 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	8 100,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	10 100,0%	
moderadamente	Desempenho dinâmico trabalhador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	6 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	14 100,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	20 100,0%	
muito fortemente	Desempenho dinâmico trabalhador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	1 100,0%
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	5 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	27 100,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico trabalhador	33 100,0%	

ANEXO 2

Curto prazo do empregador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	34	43,6	43,6	43,6
	fracamente	11	14,1	14,1	57,7
	moderadamente	22	28,2	28,2	85,9
	muito fortemente	11	14,1	14,1	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Lealdade do empregador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	5	6,4	6,4	6,4
	fracamente	24	30,8	30,8	37,2
	moderadamente	33	42,3	42,3	79,5
	muito fortemente	16	20,5	20,5	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Estreito empregador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	21	26,9	26,9	26,9
	fracamente	16	20,5	20,5	47,4
	moderadamente	26	33,3	33,3	80,8
	muito fortemente	15	19,2	19,2	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desempenho dinâmico empregador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	9	11,5	11,5	11,5
	fracamente	12	15,4	15,4	26,9
	moderadamente	22	28,2	28,2	55,1
	muito fortemente	35	44,9	44,9	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desenvolvimento interno empregador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	não em absoluto	40	51,3	51,3	51,3
	fracamente	11	14,1	14,1	65,4
	moderadamente	14	17,9	17,9	83,3
	muito fortemente	13	16,7	16,7	100,0
	Total	78	100,0	100,0	

Desenvolvimento externo empregador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	60	76,9	76,9	76,9
fracamente	6	7,7	7,7	84,6
moderadamente	7	9,0	9,0	93,6
muito fortemente	5	6,4	6,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Estabilidade empregador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	16	20,5	20,5	20,5
fracamente	21	26,9	26,9	47,4
moderadamente	22	28,2	28,2	75,6
muito fortemente	19	24,4	24,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Desconfiança empregador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	25	32,1	32,1	32,1
fracamente	22	28,2	28,2	60,3
moderadamente	26	33,3	33,3	93,6
muito fortemente	5	6,4	6,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Incerteza empregador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	15	19,2	19,2	19,2
fracamente	20	25,6	25,6	44,9
moderadamente	24	30,8	30,8	75,6
muito fortemente	19	24,4	24,4	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Erosão do empregador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	27	34,6	34,6	34,6
fracamente	16	20,5	20,5	55,1
moderadamente	24	30,8	30,8	85,9
muito fortemente	11	14,1	14,1	100,0
Total	78	100,0	100,0	

Curto prazo do empregador * Estreito empregador Crosstabulation

			Estreito empregador		
			não em absoluto	fracamente	moderadamente
Curto prazo do empregador	não em absoluto	Count % within Curto prazo do empregador	12 35,3%	8 23,5%	9 26,5%
	fracamente	Count % within Curto prazo do empregador	2 18,2%	3 27,3%	4 36,4%
	môderadamente	Count % within Curto prazo do empregador	6 27,3%	3 13,6%	9 40,9%
	muito fortemente	Count % within Curto prazo do empregador	1 9,1%	2 18,2%	4 36,4%
Total		Count % within Curto prazo do empregador	21 26,9%	16 20,5%	26 33,3%

Curto prazo do empregador * Estreito empregador Crosstabulation

			Estreito	Total
			muito fortemente	
Curto prazo do empregador	não em absoluto	Count % within Curto prazo do empregador	5 14,7%	34 100,0%
	fracamente	Count % within Curto prazo do empregador	2 18,2%	11 100,0%
	moderadamente	Count % within Curto prazo do empregador	4 18,2%	22 100,0%
	muito fortemente	Count % within Curto prazo do empregador	4 36,4%	11 100,0%
Total	Count % within Curto prazo do empregador	15 19,2%	78 100,0%	

Lealdade do empregador * Estabilidade empregador Crosstabulation

			Estabilidade empregador		
			não em absoluto	fracamente	moderadamente
Lealdade do empregador	não em absoluto	Count % within Lealdade do empregador	2 40,0%	2 40,0%	1 20,0%
	fracamente	Count % within Lealdade do empregador	7 29,2%	6 25,0%	7 29,2%
	moderadamente	Count % within Lealdade do empregador	6 18,2%	8 24,2%	11 33,3%
	muito fortemente	Count % within Lealdade do empregador	1 6,3%	5 31,3%	3 18,8%
Total	Count % within Lealdade do empregador	16 20,5%	21 26,9%	22 28,2%	

Lealdade do empregador * Estabilidade empregador Crosstabulation

			Estabilidade	
			muito fortemente	Total
Lealdade do empregador	não em absoluto	Count % within Lealdade do empregador		5 100,0%
	fracamente	Count % within Lealdade do empregador	4 16,7%	24 100,0%
	moderadamente	Count % within Lealdade do empregador	8 24,2%	33 100,0%
	muito fortemente	Count % within Lealdade do empregador	7 43,8%	16 100,0%
Total	Count % within Lealdade do empregador	19 24,4%	78 100,0%	

Desempenho dinâmico empregador * Desenvolvimento interno empregador * Desenvolvimento externo empregador
Crosstabulation

Desenvolvimento externo empregador				Desenvolvimento interno	
				não em absoluto	fracamente
não em absoluto	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico empregador	5 62,5%	2 25,0%
		fracamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	6 54,5%	4 36,4%
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	7 46,7%	2 13,3%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	15 57,7%	1 3,8%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	33 55,0%	9 15,0%	
fracamente	Desempenho dinâmico empregador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 25,0%	1 25,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	2 100,0%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	3 50,0%	1 16,7%	
moderadamente	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 100,0%	
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	2 50,0%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	3 42,9%		
muito fortemente	Desempenho dinâmico empregador	fracamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 33,3%	1 33,3%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 20,0%	1 20,0%	

Desempenho dinâmico empregador * Desenvolvimento interno empregador * Desenvolvimento externo empregador
Crosstabulation

Desenvolvimento externo empregador				Desenvolvimento interno	
				moderadamente	muito fortemente
não em absoluto	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 12,5%	
		fracamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		1 9,1%
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	4 26,7%	2 13,3%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	4 15,4%	6 23,1%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	9 15,0%	9 15,0%	
fracamente	Desempenho dinâmico empregador	moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 25,0%	1 25,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 16,7%	1 16,7%	
moderadamente	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count % within Desempenho dinâmico empregador		
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador		2 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 25,0%	1 25,0%
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 14,3%	3 42,9%	
muito fortemente	Desempenho dinâmico empregador	fracamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 100,0%	
		moderadamente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 100,0%	
		muito fortemente	Count % within Desempenho dinâmico empregador	1 33,3%	
	Total	Count % within Desempenho dinâmico empregador	3 60,0%		

Desempenho dinâmico empregador * Desenvolvimento interno empregador * Desenvolvimento externo empregador
Crosstabulation

Desenvolvimento externo empregador				Total
não em absoluto	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count	8
			% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%
		fracamente	Count	11
			% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%
	moderadamente	Count	15	
	% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%		
	muito fortemente	Count	26	
	% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%		
	Total	Count	60	
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	
fracamente	Desempenho dinâmico empregador	moderadamente	Count	4
			% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%
		muito fortemente	Count	2
	% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%		
	Total	Count	6	
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	
moderadamente	Desempenho dinâmico empregador	não em absoluto	Count	1
			% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%
		moderadamente	Count	2
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	
	muito fortemente	Count	4	
	% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%		
	Total	Count	7	
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	
muito fortemente	Desempenho dinâmico empregador	fracamente	Count	1
			% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%
		moderadamente	Count	1
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	
	muito fortemente	Count	3	
	% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%		
	Total	Count	5	
		% within Desempenho dinâmico empregador	100,0%	

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

				Incerteza empregador	
				não em absoluto	fracamente
Erosão do empregador não em absoluto	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	2 22,2%	1 11,1%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador	2 33,3%	2 33,3%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	1 10,0%	4 40,0%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		
	Total	Count % within Desconfiança empregador	5 18,5%	7 25,9%	
fracamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	1 14,3%	1 14,3%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador	2 66,7%	
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	1 20,0%	1 20,0%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		
	Total	Count % within Desconfiança empregador	4 25,0%	2 12,5%	
moderadamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	1 14,3%	3 42,9%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador	1 14,3%	1 14,3%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador		4 44,4%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		1 100,0%
	Total	Count % within Desconfiança empregador	2 8,3%	9 37,5%	
muito fortemente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	1 50,0%	

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

				Incerteza empregador	
				não em absoluto	fracamente
Erosão do empregador muito fortemente	Desconfiança empregador	fracamente	Count % within Desconfiança empregador	3 50,0%	2 33,3%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador		
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		
	Total	Count % within Desconfiança empregador	4 36,4%	2 18,2%	

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

Erosão do empregador				Incerteza empregador	
				moderada mente	muito fortemente
não em absoluto	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	5 55,6%	1 11,1%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador	2 33,3%	
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	3 30,0%	2 20,0%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		2 100,0%
	Total	Count % within Desconfiança empregador	10 37,0%	5 18,5%	
fracamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador	2 28,6%	3 42,9%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador		1 33,3%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	3 60,0%	
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		1 100,0%
	Total	Count % within Desconfiança empregador	5 31,3%	5 31,3%	
moderadamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador		3 42,9%
		fracamente	Count % within Desconfiança empregador	4 57,1%	1 14,3%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	3 33,3%	2 22,2%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador		
	Total	Count % within Desconfiança empregador	7 29,2%	6 25,0%	
muito fortemente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count % within Desconfiança empregador		1 50,0%

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

				Incerteza empregador	
				moderada mente	muito fortemente
Erosão do empregador muito fortemente	Desconfiança empregador	fracamente	Count % within Desconfiança empregador		1 16,7%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	1 50,0%	1 50,0%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador	1 100,0%	
	Total	Count % within Desconfiança empregador	2 18,2%	3 27,3%	

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

Erosão do empregador				Total
não em absoluto	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count	9
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		fracamente	Count	6
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		moderadamente	Count	10
	% within Desconfiança empregador	100,0%		
		muito fortemente	Count	2
			% within Desconfiança empregador	100,0%
	Total		Count	27
			% within Desconfiança empregador	100,0%
fracamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count	7
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		fracamente	Count	3
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		moderadamente	Count	5
	% within Desconfiança empregador	100,0%		
		muito fortemente	Count	1
			% within Desconfiança empregador	100,0%
	Total		Count	16
			% within Desconfiança empregador	100,0%
moderadamente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count	7
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		fracamente	Count	7
			% within Desconfiança empregador	100,0%
		moderadamente	Count	9
	% within Desconfiança empregador	100,0%		
		muito fortemente	Count	1
			% within Desconfiança empregador	100,0%
	Total		Count	24
			% within Desconfiança empregador	100,0%
muito fortemente	Desconfiança empregador	não em absoluto	Count	2
			% within Desconfiança empregador	100,0%

Desconfiança empregador * Incerteza empregador * Erosão do empregador Crosstabulation

Erosão do empregador				Total
muito fortemente	Desconfiança empregador	fracamente	Count % within Desconfiança empregador	6 100,0%
		moderadamente	Count % within Desconfiança empregador	2 100,0%
		muito fortemente	Count % within Desconfiança empregador	1 100,0%
Total			Count % within Desconfiança empregador	11 100,0%

ANEXO 3

Justiça percebida da empresa * Justiça que o trabalhador oferece Crosstabulation

			Justiça que o trabalhador oferece			Total
			fracamente	moderada mente	muito fortemente	
Justiça percebida da empresa	não em absoluto	Count % within Justiça percebida da empresa		5 38,5%	8 61,5%	13 100,0%
	fracamente	Count % within Justiça percebida da empresa	1 8,3%	3 25,0%	8 66,7%	12 100,0%
	moderadamente	Count % within Justiça percebida da empresa	2 5,9%	11 32,4%	21 61,8%	34 100,0%
	muito fortemente	Count % within Justiça percebida da empresa		2 10,5%	17 89,5%	19 100,0%
Total		Count % within Justiça percebida da empresa	3 3,8%	21 26,9%	54 69,2%	78 100,0%

Cumprimento das promessas pela empresa * Cumprimento das promessas pelo trabalhador Crosstabulation

			Cumprimento das promessas pelo trabalhador			Total
			fracamente	moderadamente	muito fortemente	
Cumprimento das promessas pela empresa	não em absoluto	Count % within Cumprimento das promessas pela empresa	2 40,0%	1 20,0%	2 40,0%	5 100,0%
	fracamente	Count % within Cumprimento das promessas pela empresa	2 15,4%	5 38,5%	6 46,2%	13 100,0%
	moderadamente	Count % within Cumprimento das promessas pela empresa	1 3,0%	16 48,5%	16 48,5%	33 100,0%
	muito fortemente	Count % within Cumprimento das promessas pela empresa	1 3,7%	2 7,4%	24 88,9%	27 100,0%
Total		Count % within Cumprimento das promessas pela empresa	6 7,7%	24 30,8%	48 61,5%	78 100,0%

Satisfação do trabalhador

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid não em absoluto	10	12,8	12,8	12,8
fracamente	7	9,0	9,0	21,8
moderadamente	40	51,3	51,3	73,1
muito fortemente	21	26,9	26,9	100,0
Total	78	100,0	100,0	

ANEXO 4: QUESTIONÁRIO A (em caso de dúvida consulte o guião de respostas)

Informações básicas

Empresa _____

Nome _____

Sexo: _____ 1) Masculino _____ 2) Feminino

Idade: _____

Estado Civil: _____ 1) Casado(a) _____ 2) Solteiro(a) _____ 3) Divorciado(a) _____ 4) Viúvo(a)

Provincia de Proveniência _____ 1) Maputo Cidade _____ 2) Maputo provincia _____ 3) Outra

Tempo de serviço			Nº de empregadores desde os 21 anos de idade
Nesta empresa	Nesta função/cargo	Com este gestor	
_____ 1) 5-10 anos	_____ 1) Menos de 5 anos	_____ 1) Menos de 5 anos	_____ 1) 1-3 empregadores
_____ 2) 10-15 anos	_____ 2) 6-10 anos	_____ 2) 6-10 anos	_____ 2) 4-7 empregadores
_____ 3) 15-20 anos	_____ 3) 10-15 anos	_____ 3) 10-15 anos	_____ 3) Mais de 7 empregadores
_____ 4) Mais de 20 anos	_____ 4) Mais de 15 anos	_____ 4) Mais de 15 anos	

Escolaridade	No ano passado, nesta empresa Quantos dias de formação teve		
_____ 1) Ensino básico	_____ 0	_____ 5	_____ 10
_____ 2) Ensino Médio	_____ 1	_____ 6	_____ 11
_____ 3) Bacharelato	_____ 2	_____ 7	_____ 12
_____ 4) Licenciatura	_____ 3	_____ 8	_____ 13
_____ 5) Mestrado	_____ 4	_____ 9	_____ 14 ou mais
_____ 6) Doutoramento			

Posição que ocupa no actual emprego
_____ 1) Técnica
_____ 2) Recursos Humanos
_____ 3) Vendas
_____ 4) Estudos e pesquisas
_____ 5) Marketing
_____ 6) Contabilidade
_____ 7) Finanças
_____ 8) Administração
_____ 9) Outra

Faixa salarial (mês)	Número de dependentes	Residência actual
_____ 1) abaixo de 2 mil cts	_____ 1) Menos de 2	_____ 1) Zona urbana
_____ 2) 3-5 mil cts	_____ 2) 3-5	_____ 2) Subúrbio
_____ 3) 6-10 mil cts	_____ 3) 6-8	_____ 3) Outra
_____ 4) 10-15 mil cts	_____ 4) Mais de 8	
_____ 5) 15-20 mil cts		
_____ 6) acima de 20 mil cts		

Sobre os GTTs (Participação dos Gestores, Técnicos e Trabalhadores)

1. Conhece o conceito de GTTs? Sim _____ Não _____
2. Conhece o objectivo dos GTTs? Sim _____ Não _____
3. Número de reuniões em que participou sobre os GTTs _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ mais de 3
4. Sessões de formação em que participou sobre os GTTs _____ 0 _____ 1 _____ 2 _____ mais de 2
5. Desempenha algum papel no processo dos GTTs? Sim _____ Não _____
6. Se sim, pode especificá-lo _____
7. Número de acções que possui _____ Menos de 10 _____ 11-20 _____ 21-30 _____ mais de 30
8. Montante desembolsado para a compra _____ 1) Nenhum valor _____ 2) Menos de 5 mil cts _____ 3) mais de 5 mil cts

Considere a sua relação com a sua empresa a partir do dia em que se tornou sócio(a) da empresa. Por favor, responda a cada pergunta usando a escala seguinte:

1	2	3	4
Não em absoluto	Fracamente	Moderadamente	Muito Fortemente

Secção A

___(1) Até que ponto a sua empresa só lhe oferece um trabalho por muito pouco tempo, podendo não permanecer consigo num futuro muito próximo?

___(2) Até que ponto a sua empresa se preocupa com o seu bem-estar social, atendendo sempre aos seus pedidos e preocupações sociais?

___(3) Até que ponto a sua empresa impõe limites no conjunto de tarefas que realiza, não lhe cedendo espaço ou oportunidades para além destas tarefas?

___(4) Até que ponto a sua empresa lhe ajuda a atingir as metas que definiu para si. Sente-se capacitado para realizar, com perfeição, todas as tarefas que a empresa lhe pede?

___(5) Até que ponto sente que a sua empresa investe em si para progredir e crescer dentro dela?

___(6) Até que ponto a sua empresa lhe proporciona até oportunidades de emprego fora dela, colocando-lhe em trabalhos que facilitam um emprego fora da empresa?

___(7) Até que ponto a sua empresa lhe oferece um emprego seguro, estável e garantido?

___(8) Até que ponto os responsáveis da empresa partilham as informações mais importantes da vida da empresa consigo?

___(9) Até que ponto consegue prever o seu futuro o seu futuro dentro desta empresa. Tem certeza de que irá continuar nela por muito tempo?

___(10) Até que ponto acha que as suas remunerações ou recompensas e benefícios nesta empresa estão a diminuir. Acha que está a receber cada vez menos?

Secção B

Considere agora a sua relação com a sua empresa tendo em conta aquilo que o(a) senhor(a) obrigou-se para com ela, a partir do dia em que se tornou sócio(a). Responda com a mesma escala.

1	2	3	4
Não em absoluto	Fracamente	Moderadamente	Muito Fortemente

___(1) Até que ponto o(a) senhor(a) gostaria de permanecer nesta empresa por pouco tempo?

___(2) Até que ponto o (a) senhor(a) faz sacrifícios pessoais por esta empresa e se envolve pessoalmente nas preocupações dela?

___(3) Até que ponto o(a) senhor(a) realiza somente as tarefas exigidas ou assume só responsabilidades pelas quais é pago(a)?

___(4) Até que ponto o(a) senhor(a) aceita novos desafios em termos de metas diferentes a atingir ou se ajusta com facilidade às mudanças?

___(5) Até que ponto o(a) senhor(a) procura oportunidades de desenvolvimento e crescimento para aumentar o seu valor para esta empresa, como por exemplo, cursos de formação?

___(6) Até que ponto o(a) senhor(a) procura contactos fora da empresa que aumentam as oportunidades de ter outro emprego?

___(7) Até que ponto o(a) senhor(a) espera continuar nesta empresa por muito tempo e não tem planos de trabalhar em outro sítio?

Responda ainda a estas perguntas usando a mesma escala.

1	2	3	4
Não em absoluto	Fracamente	Moderadamente	Muito Fortemente

Secção C

1.

___A) Duma maneira geral, até que ponto acha que a sua empresa tem sido justa para consigo?

___B) Duma maneira geral, até que ponto acha que o(a) senhor(a) tem sido justo(a) para com a sua empresa?

___C) De uma maneira geral, até que ponto acha que a sua empresa tem cumprido com as suas promessas?

___D) De uma maneira geral, até que ponto o(a) senhor(a) acha que tem cumprido com as suas promessas?

___E) De uma maneira geral, acha que está satisfeita?

2. Até que ponto acha que a realização daquilo que a empresa prometeu depende:

___A) Do seu colega/grupo

___B) Do seu chefe/gestor

___C) Da gestão de topo

___D) Da empresa em geral

___E) De Outro. Qual?

Muito obrigado pela colaboração
Leonel Estêvão Ananias Muchanga

Considere a relação com o seu empregador, a partir do dia da introdução dos GTTs. Até que ponto o(a) senhor(a) demonstrou comprometimento e obrigação para com o seu empregador? Por favor, responda a cada pergunta usando a escala seguinte:

1 Não em absoluto	2 Muito fracamente	3 Moderadamente	4 Fortemente	5 Muito Fortemente
___(1) Entro e saio à hora que eu quiser	___(8) Não tenho obrigações futuras com este empregador	___(15) Saio à hora que eu escolher	___(22) Não tenho obrigações para permanecer com este empregador	
___(2) Faço sacrifícios pessoais por esta empresa	___(9) Envolve-me pessoalmente nas preocupações desta empresa	___(16) Protejo a imagem desta empresa	___(23) Tenho um comprometimento pessoal pela causa desta empresa	
___(3) Realizo somente as tarefas exigidas	___(10) Faço somente o que me pagam para fazer	___(17) Assumo um conjunto muito limitado de responsabilidades	___(24) Faço apenas aquilo que tiver sido acordado no acto da minha contratação	
___(4) Aceito padrões de desempenho que são um crescente desafio	___(11) Ajusto-me às mudanças na exigência do desempenho, conforme as necessidades do negócio	___(18) Respondo positivamente às exigências de um desempenho dinâmico	___(25) Aceito exigências de desempenho novas e diferentes	
___(5) Procuro oportunidades de desenvolvimento que aumentam o meu valor para este empregador	___(12) Procuro desenvolver habilidades que aumentam o meu valor para esta empresa	___(19) Esforço-me em ter cada vez maior valor para este empregador	___(26) Busco activamente oportunidades internas para formação e desenvolvimento	
___(6) Crio contactos fora desta empresa, que aumentam o meu potencial de carreira	___(13) Procuro desenvolver habilidades para aumentar as minhas oportunidades futuras de emprego onde quer que seja	___(20) Aumento o meu horizonte em relação a potenciais empregadores fora desta empresa	___(21) Procuro sempre realizar trabalhos que aumentem a minha empregabilidade onde quer que seja	
___(7) Espero permanecer nesta empresa por tempo indefinido	___(14) Espero permanecer nesta empresa por muito tempo	___(21) Continuo a trabalhar nesta empresa	___(28) Não tenho planos para trabalhar em outro sítio, diferente desta empresa	

Por favor, responda a cada pergunta usando a escala seguinte:

1 Não em absoluto	2 Muito fracamente	3 Moderadamente	4 Fortemente	5 Muito Fortemente
1.				2.
___A) Duma maneira geral, como é que o seu empregador cumpre com o seu comprometimento?				Até que ponto acredita que o comprometimento que o seu empregador prometeu, é da responsabilidade:
___B) Duma maneira geral, como o(a) senhor(a) cumpre com o seu comprometimento?				___A) Do seu colega/grupo
___C) De uma maneira geral, como é que seu empregador cumpre com as suas promessas?				___B) Do seu chefe/gestor
___D) De uma maneira geral, como é que o(a) senhor(a) cumpre com as suas promessas				___C) Da gestão de topo
___E) De uma maneira geral, qual é o seu grau de satisfação na empresa?				___D) Da empresa em geral
				___E) De Outro. Qual?

ANEXO 4: QUESTIONÁRIO B

QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES, EMPREGADORES, E OUTROS INTERVENIENTES RELEVANTES NO PROCESSO

Significado de abreviaturas:

PTCE - Participação dos Trabalhadores no Capital da Empresa

GTTs - Gestores, Técnicos e Proprietários

Empresa (Organização):

Nome:

Posição:

1. Noções gerais sobre PTCE e sobre GTTs.
2. Expectativas sobre GTTs.
3. Preocupações sobre os GTTs.
4. Indicadores chave de sucesso dos GTTs.
5. Responsabilidades dos accionistas.
6. Responsabilidade dos trabalhadores
7. Maiores dificuldades na implementação dos GTTs em Moçambique (ou mais especificamente na empresa).
8. Pontos positivos ou favoráveis na implementação dos GTTs.
9. Acções a evitar na implementação dos GTTs.
10. Outras informações úteis sobre os GTTs.

