

Introdução

Nos últimos anos as organizações têm procurado a melhor estratégia para continuarem competitivas. Para tal têm investido na sua reorganização. Segundo Schnapper (1998):

“É preciso pensar na organização de uma sociedade que deixe de conhecer o pleno emprego, tal como o conhecemos durante os Trinta Anos Gloriosos. É necessário, mas isto não significa que se deva ou que se possa suprimir o trabalho e o valor que lhe é concedido. A organização da produção muda com os progressos ou as revoluções tecnológicas; é preciso pensar na maneira pela qual nos podemos adaptar a estas mudanças e aproveitar o maior número dos benefícios do crescimento global. Mas é inimaginável que o trabalho não continue a ser um eixo principal nas nossas sociedades.” (p.18)

Sennett (2001) afirma que a progressão tradicional na carreira passo a passo através de uma ou duas instituições está a desaparecer; tal como o emprego de um único conjunto de técnicas no decurso de uma vida de trabalho.

Nos dias de hoje, a ideia de uma vida estável já não existe. A sociedade procura criar instituições flexíveis. Hoje, a economia reorganiza-se muito rapidamente, muitos trabalhadores não têm ideia da profissão que virão a exercer dentro de dez anos. Vivemos numa economia muito exigente em termos de competências profissionais e de capacidade de adaptação (Schnapper, 1998).

Nesta linha de pensamento, Sennett (2001), apresenta um exemplo:

“Hoje, um jovem americano com apenas dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos onze vezes no decurso da vida de trabalho, e mudar de base técnica pelo menos três vezes durante esses quarenta anos de trabalho.”. (p.35)

De acordo com Kovács (2005), a instabilidade do mercado requer flexibilidade por parte das empresas. A empresa flexível é considerada o modelo mais apropriado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência por permitir aumentar a flexibilidade e, ao mesmo tempo, reduzir custos.

“ A procura da redução dos custos ligados ao trabalho, pressionada pela concorrência intensificada em mercados globais, é a principal causa da crescente utilização de formas flexíveis, e frequentemente precárias de emprego, da deslocalização de actividades e, também, da procura de mão-de-obra imigrante.” (Kovács, 2005, p.1).

A instabilidade do mercado acarreta variações quantitativas e qualitativas nas empresas. Por este motivo, os empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo às exigências do mercado.

Kovács (2005) afirma ainda que os empregos flexíveis são considerados precários por serem inseguros e não oferecerem ou oferecerem poucas condições para a formação profissional, progressão na carreira e protecção social contrastando com as expectativas dos trabalhadores face ao emprego.

Segundo José Machado Pais (2005):

“Há quem veja nestas transformações um projecto novo de sociedade, uma mudança que, num contexto de pleno emprego, poderia oferecer possibilidades de redução da jornada de trabalho e uma maior libertação das pessoas para actividades sem fim lucrativo. Mas há também quem pense que o sistema económico capitalista, para se manter competitivo, acaba por assentar num modelo de redução de custos, de aumento da produtividade e flexibilização do trabalho e, conseqüentemente, na diminuição dos que têm emprego fixo. O resultado traduz-se em desemprego ou trabalho precário.” (p.17)

O trabalho temporário é considerado uma forma de trabalho flexível que veio ganhando uma larga e crescente difusão em Portugal. Segundo Santana e Centeno (2000), o trabalho temporário organizado desempenha um importante papel económico para a competitividade das empresas e para o emprego, ao mesmo tempo que desempenha um papel importante para a estruturação e sectores ainda informais da nossa sociedade.

António Monteiro Fernandes (2007) afirma que “tem-se recorrido à designação de «trabalho temporário» para apontar a situação atípica em que uma empresa cede, a título oneroso ou gratuito, e por tempo limitado, a outra empresa a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores”. (p.161)

Num estudo realizado em 2000 pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, as empresas utilizadoras de trabalho temporário justificam a utilização deste da seguinte forma:

“Maior utilização de empresas de trabalho temporário com vista à contratação de trabalhadores permanentes; necessidade de maior flexibilização de mão-de-obra de forma a fazer face às necessidades da procura, e ainda por acréscimo do negócio”.

Podemos constatar que a contratação directa tende a ser substituída pela contratação indirecta, via empresa de trabalho temporário. O trabalho temporário tem um importante papel na capacidade de actuar como forma de recrutamento das empresas.

No que diz respeito às razões que levam os trabalhadores a recorrer ao trabalho temporário, estas devem-se, de acordo com o estudo realizado em 2000, sobretudo com o facto de se encontrarem desempregados e procurarem, desta forma, um regresso mais rápido/fácil ao mercado de trabalho (caso dos desempregados à procura do primeiro emprego).

Por vezes o recurso ao trabalho temporário tem sido para os trabalhadores uma forma, por vezes até a única, de aceder ao mercado de trabalho. Segundo Santana e Centeno (2000):

“ O trabalho temporário tem-se revelado, na opinião dos trabalhadores, como uma forma importante de ganhar experiência e de enriquecimento do seu curriculum, abrindo, nomeadamente, espaço à criação de uma rede de contactos que poderão possibilitar a obtenção de novos empregos no futuro.”

Perante este cenário de haver no mesmo espaço de trabalho, a desempenhar as mesmas funções, temos trabalhadores que pertencem ao quadro da empresa e trabalhadores temporários que embora realizem as mesmas tarefas não estão nas mesmas condições contratuais. Como será o seu relacionamento?

No estudo realizado pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional (2000), conclui-se que devido ao facto de a maior parte dos trabalhadores temporários das empresas em estudo se encontrarem integrados no processo produtivo, realizando, em

muitos casos, tarefas centrais ao processo em colaboração com os trabalhadores permanentes, os conflitos não ocorrem, ou pelo menos, não são detectados.

O trabalho temporário não é, nem pode ser a única estratégia a adoptar por parte das organizações para se tornarem mais competitivas neste contexto de competitividade global. Muitos são os autores que afirmam que as empresas que limitam os seus membros apenas à execução de tarefas formalmente requeridas terão uma curta existência (Katz e Kahn, 1978).

Neste sentido, os comportamentos inovadores e espontâneos, que não são apenas especificados na descrição do papel e implicam um rendimento superior ao exigido, são elementos fundamentais numa organização.

De acordo com Peiró e Prieto (1996), de forma geral considera-se que estes comportamentos, comportamentos de cidadania organizacional, são necessários para a sobrevivência das empresas.

Organ, *et al*, (2006), definem o comportamento de cidadania organizacional como:

“Um comportamento individual discricionário, não directamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que no seu conjunto promove o funcionamento efectivo e eficiente da organização.”

Este tipo de comportamento consiste normalmente na entreajuda entre colegas de trabalho. É um tipo de comportamento que não faz parte das obrigações de trabalho de cada um, é espontâneo, não é feito a pensar em recompensas, e contribui para o funcionamento do grupo e da organização.

O comportamento de cidadania é um elemento muito importante numa organização. No contexto de crise a nível mundial, é importante haver por parte dos colaboradores comportamentos de cidadania organizacional que consistem em contribuições informais que os indivíduos podem escolher desempenhar, sem ter em vista punições ou incentivos formais. Este tipo de comportamento consiste normalmente na entreajuda entre colegas de trabalho. É um tipo de comportamento que não faz parte das obrigações

de trabalho de cada um, é espontâneo, não é feito a pensar em recompensas, e contribui para o funcionamento do grupo e da organização (Organ, 1988).

De acordo com Peiró e Prieto (1996), considera-se que os comportamentos de cidadania são necessários para a sobrevivência das empresas. As organizações necessitam de empregados disponíveis para adaptarem uma conduta que não se restrinja às actividades específicas e detalhadamente definidas em contrato, sem saberem de antemão e com precisão, que tipos de tarefas virão a ser necessárias, sendo eles colaboradores com vínculo contratual temporário ou pertencente ao quadro da organização. Serão estes comportamentos adoptados pelos colaboradores independentemente do vínculo contratual?

Esta nova estratégia organizacional faz com que haja no mesmo espaço de trabalho, a desempenhar as mesmas funções, trabalhadores que tem um vínculo contratual distinto, uns são temporários e outros com vínculos directos com a organização. Perante este cenário torna-se interessante compreender que influência terá essa diferença contratual no comportamento de cidadania dos colaboradores.

Esta dissertação tem como objectivo analisar esta temática. No desenvolvimento da dissertação irá ser desenvolvido a problemática da influência da diferença do regime contratual na adopção ou não de comportamentos de cidadania.

Capítulo I

O comportamento de cidadania nas organizações: Trabalhadores temporários versus trabalhadores permanentes

1.1- O mundo em mudança: o trabalho temporário e o seu papel

Ao longo da História mundial muitas foram as crises económicas, sociais e culturais que foram enfrentadas com maior ou menor dificuldade. Será que actualmente nos deparamos com um novo cenário de crise? Será esta uma das maiores crises deste século?

A presente crise na economia global impõe novos cenários de actuação às empresas que lutam para se manterem competitivas num elevado quadro de concorrência e incerteza dos mercados globais. Muitos são os casos de estratégia entre países, uma união conjunta de estratégias entre si.

Não é de hoje este cenário de crise. No entanto, neste momento ganhou proporções inimagináveis. No que diz respeito à organização do trabalho foi notória a controvérsia em torno da flexibilidade do trabalho como medida a adoptar para conseguir corresponder às necessidades do mercado global, ou seja para a competitividade.

A precariedade do trabalho torna-se um elemento associado à flexibilidade do trabalho. Não significa que assim tenha havido precarização do trabalho. Mas com a estratégia adoptada pelas novas formas de organização de trabalho, a precarização torna-se mais saliente.

As evoluções tecnológicas aliadas aos efeitos da globalização alteraram os novos modos de organização empresarial. Neste novo contexto empresarial, a flexibilidade laboral torna-se um conceito chave no que se refere à estratégia a adoptar pelas empresas, sendo que a adopção de novos processos produtivos mais competitivos é um dos objectivos.

Aquando da transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial surge a polémica em torno do «fim do trabalho» sustentada, em especial, por autores como Jeremy Rifkin, Robert Reich, Dominique Schnapper e Richard Sennett. (Freire, 2006).

De acordo com Schnapper (1998), “é preciso pensar na organização de uma sociedade que deixe de conhecer o pleno emprego, tal como o conhecemos durante os Trinta Anos Gloriosos. É necessário, mas isto não significa que se deva ou que se possa suprimir o

trabalho e o valor que lhe é concedido. A organização da produção muda com os progressos ou as revoluções tecnológicas; é preciso pensar na maneira pela qual nos podemos adaptar a estas mudanças e aproveitar o maior número dos benefícios do crescimento global. Mas é inimaginável que o trabalho não continue a ser um eixo principal nas nossas sociedades.” (p.18)

Segundo Sennett (2001), a progressão tradicional na carreira passo a passo através de uma ou duas instituições está a desaparecer; tal como o emprego de um único conjunto de técnicas no decurso de uma vida de trabalho.

Sennett, no seu livro *A Corrosão do Carácter* (2001), apresenta um exemplo:

“Hoje, um jovem americano com apenas dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos onze vezes no decurso da vida de trabalho, e mudar de base técnica pelo menos três vezes durante esses quarenta anos de trabalho.” (p.35)

Actualmente a sociedade procura criar instituições mais flexíveis para eliminar os males associados à rotina. De acordo com Sennett (2001), “a sociedade moderna está revoltada contra a rotina, o tempo burocrático que pode paralisar o trabalho ou o governo ou outras instituições.” (p.51)

Num certo ponto, a rotina torna-se autodestrutiva, porque os seres humanos perdem o controlo dos seus próprios esforços; a rotina está relacionada a trabalho degradante para a pessoa, fonte de ignorância mental – e de ignorância de um tipo específico (Sennett, 2001).

“O presente imediato pode ser suficientemente claro, quando um operário carrega na mesma alavanca ou dá à mesma manivela hora após hora. O que falta ao trabalhador rotineiro é uma visão mais ampla de um futuro diferente, ou o conhecimento da maneira de operar a mudança” (Sennett, 2001, p.67).

Nos dias de hoje, a ideia de uma vida estável já não persiste. No passado, quando os operários entravam na fábrica sabiam que seria lá toda a sua carreira e que teriam uma reforma assegurada, mesmo que modesta. Hoje, a economia reorganiza-se muito rapidamente, muitos assalariados não têm ideia da profissão que virão a exercer dentro

de dez anos. Vivemos numa economia muito exigente em termos de competência profissional e de capacidade de adaptação (Schnapper, 1998).

Segundo Kovács (2005), a instabilidade do mercado requer flexibilidade por parte das empresas para que se adaptem às variações quantitativas e qualitativas. Deste modo, os empregadores pretendem uma força de trabalho que responda rapidamente, com facilidade e a baixo custo às exigências do mercado.

“ A procura da redução dos custos ligados ao trabalho, pressionada pela concorrência intensificada em mercados globais, é a principal causa da crescente utilização de formas flexíveis, e frequentemente precárias de emprego, da deslocalização de actividades e, também, da procura de mão-de-obra imigrante” (Kovács, 2005, p.1).

De acordo com Murteira (2007), a flexibilidade nasce da competição existente no contexto da globalização, que requer facilidade de contratação e despedimento de trabalhadores.

A empresa flexível é entendida como o modelo mais adequado às condições de instabilidade do mercado e de forte concorrência por permitir aumentar a flexibilidade e, ao mesmo tempo, reduzir os custos (Kovács, 2005).

Ilona Kovács apresenta no livro *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades* (2005), as formas flexíveis de emprego mais difundidas em Portugal, tais como o trabalho com contrato a termo, o trabalho temporário, o trabalho independente e o trabalho a tempo parcial.

Os empregos flexíveis são considerados precários por serem inseguros e não oferecerem ou oferecerem poucas condições para a formação profissional, progressão na carreira e protecção social contrastando com as expectativas dos trabalhadores face ao emprego. (Kovács, 2005).

Segundo Kovács (2005), as empresas recorrem ao emprego com contrato a termo não com carácter excepcional e provisório, mas com regularidade e para realizar tarefas que costumam ser desempenhadas por trabalhadores com vínculo estável.

De acordo com José Machado Pais (2005), “mais que o fim do trabalho, o que parece ocorrer é a substituição de um emprego formal, cuja estabilidade é garantida por benefícios assistenciais, por um emprego precário, informal, autocriado.”

José Machado Pais (2005), no seu livro *Ganchos, Tachos e biscates: Jovens, trabalho e futuro*, afirma:

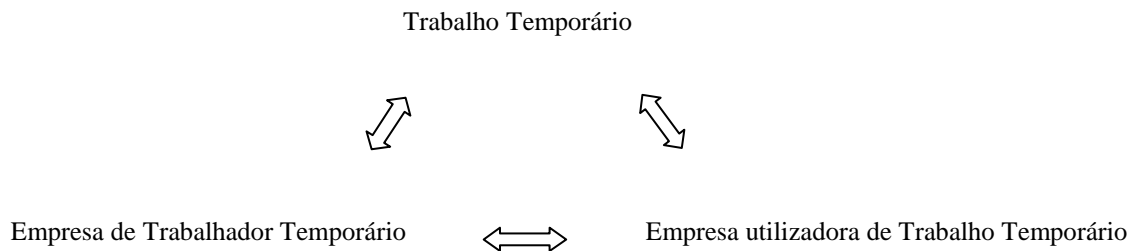
“Há quem veja nestas transformações um projecto novo de sociedade, uma mudança que, num contexto de pleno emprego, poderia oferecer possibilidades de redução da jornada de trabalho e uma maior libertação das pessoas para actividades sem fim lucrativo. Mas há também quem pense que o sistema económico capitalista, para se manter competitivo, acaba por assentar num modelo de redução de custos, de aumento da produtividade e flexibilização do trabalho e, conseqüentemente, na diminuição dos que têm emprego fixo. O resultado traduz-se em desemprego ou trabalho precário.” (p.17)

Toda a controvérsia sobre a flexibilidade laboral e a questão do trabalho precário conduziu ao novo código do trabalho que entrou em vigor no presente ano. Este tenta adequar a legislação laboral aos novos desafios e contextos laborais assim como regular e tornar competitivo o nosso universo laboral.

O trabalho temporário como forma de trabalho flexível veio ganhando uma larga e crescente difusão em Portugal. O trabalho temporário organizado desempenha um importante papel económico para a competitividade das empresas e para o emprego, ao mesmo tempo que desempenha um papel importante para a estruturação e sectores ainda informais da nossa economia (Santana e Centeno, 2000).

Segundo António Monteiro Fernandes (2007) “tem-se recorrido à designação de «trabalho temporário» para apontar a situação típica em que uma empresa cede, a título oneroso ou gratuito, e por tempo limitado, a outra empresa a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores”. (p.161)

Trata-se de uma situação de prestação de trabalho que comporta uma relação jurídica triangular, de que são partes o empregador temporário, o trabalhador temporário e a empresa utilizadora, assente em dois contratos, autónomos no plano jurídico, mas interdependentes no ponto de vista funcional.



O primeiro contrato (de trabalho) é celebrado entre a empresa de trabalho temporário e um trabalhador que nela se inscreva, ao abrigo do qual aquela se compromete a remunerá-lo e a assegurar-lhe os benefícios a que tem direito, em contrapartida de um serviço prestado por este, de acordo com as condições que estão estabelecidas; outro contrato (prestação de serviços) é estipulado entre aquela empresa e a firma cliente que a ela recorre para obter trabalhadores temporários, sobre os quais esta última tem poderes de direcção e autoridade, enquanto os mesmos estiverem ao seu serviço.

O trabalho temporário surgiu nos anos 50 como forma marginal de emprego que possibilitava às empresas suprir o absentismo nos períodos de férias ou reforçar os seus efectivos em momentos de produção acrescida. Em Portugal, o trabalho temporário conhece um relativo desenvolvimento a partir da década de 60. Hoje o trabalho temporário apresenta-se como um elemento que pode modificar as formas tradicionais de emprego sobretudo nos países da Europa Ocidental.

São de várias ordens as razões em geral evocadas para a utilização flexível de mão-de-obra: evolução da divisão técnica do trabalho, necessidade de reduzir custos fixos com o pessoal, necessidade de acrescer a eficácia na produção, necessidade de reduzir os custos ligados à incerteza da procura, graças a uma adaptação mais rápida do emprego.

O problema fundamental que hoje se coloca a propósito das condições de emprego é o de saber se se pode encontrar um compromisso entre o que os empregadores consideram como exigências económicas e o que os representantes dos trabalhadores reputam de exigências sociais.

Segundo um estudo realizado em 2000 pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional, as empresas de utilização de trabalho temporário justificam a utilização

deste da seguinte forma: “Maior utilização de empresas de trabalho temporário com vista à contratação de trabalhadores permanentes; necessidade de maior flexibilização da mão-de-obra de forma a fazer face às necessidades da procura, e ainda por acréscimo do negócio”. Deste modo, o trabalhador temporário tende cada vez mais a ser utilizado como instrumento de flexibilização do mercado de trabalho.

Podemos concluir que a prática, a contratação directa tende a ser substituída pela contratação indirecta, via empresas de trabalho temporário. Estas não só permitem uma resposta mais rápida aos pedidos de colocação, como fornecem a possibilidade de, em caso de inadaptação do trabalhador ao posto, este ser substituído por outro trabalhador, sem encargos adicionais para a entidade contratante.

Todavia, este estudo realizado em 2000 revela que para as empresas de utilização de trabalho temporário consideram que o factor mais importante na decisão de contratar trabalhadores temporários prende-se principalmente com a instabilidade dos mercados e as suas consequências em termos de flutuação na procura.

No que diz respeito às razões que levam os trabalhadores a recorrer ao trabalho temporário, estas prendem-se, de acordo com o estudo, sobretudo com o facto de se encontrarem desempregados e procurarem, desta forma, um regresso mais rápido/fácil ao mercado de trabalho (caso dos desempregados à procura do primeiro emprego).

Podemos dizer que o recurso ao trabalho temporário tem constituído para os trabalhadores uma forma, por vezes até única, de acederem ao mercado de trabalho. Para além disso, “esta tem-se revelado, na opinião dos trabalhadores, como uma forma importante de ganhar experiência e de enriquecimento do seu curriculum, abrindo, nomeadamente, espaço à criação de uma rede de contactos que poderão possibilitar a obtenção de novos empregos no futuro” (Santana e Centeno, 2000).

Perante estes factos, o trabalho temporário embora seja essencialmente uma forma de flexibilizar o mercado de trabalho, permitindo às empresas o ajustamento a choques da procura e a variações pontuais da sua estrutura produtiva, possui, no entanto, uma importante capacidade de actuar como forma de recrutamento das empresas.

Numa economia de mercado global em que as próprias regras laborais tendem a aproximar-se pelo menos nos grandes espaços económicos, como é o caso da União Europeia, é difícil prescindir do contributo do trabalho temporário. Assim sendo, este é interpretado como uma ferramenta indispensável à gestão de recursos humanos e à competitividade das empresas, assim como um pólo importante para a criação de emprego e para a formação dos trabalhadores.

O trabalho temporário representa uma solução para quem necessita de se manter activo no mercado de trabalho, ganhando ainda algum dinheiro. Sobretudo para os mais jovens, esta é a melhor forma de começar a fazer contactos, a incorporar as regras de hierarquia de uma empresa de forma a adaptar-se mais facilmente quando encontrarem um emprego dentro da sua área de competência específica.

Contudo, as empresas que recorrem ao trabalho temporário podem deparar-se com desvantagens, isto é, na utilização de formas de flexibilidade quantitativa na gestão de pessoal podem salientar-se os problemas de produtividade associados ao facto de as categorias de trabalhadores flexíveis não poderem ser rapidamente competentes e eficazes, pois não conseguem adaptar-se de imediato às relações técnicas e às relações sócio-culturais.

No entanto, uma das vantagens de flexibilizar o trabalho é, por um lado, assegurar que uma actividade humana específica se adapta às circunstâncias mutáveis na produção. A questão da flexibilidade do trabalho pode constituir-se como um processo no exercício das competências, por contraste com uma actividade empobrecedora e repetitiva num quadro organizacional rígido.

Torna-se pertinente questionar o facto de no mesmo espaço de trabalho, a desempenhar as mesmas funções, temos trabalhadores que pertencem ao quadro da empresa e trabalhadores temporários que embora realizem as mesmas tarefas não estão nas mesmas condições contratuais. Como será o seu relacionamento?

No decorrer do estudo realizado pelo Observatório do Emprego e Formação Profissional (2000), conclui-se que devido ao facto de a maior parte dos trabalhadores temporários das empresas em estudo se encontrarem integrados no processo produtivo, realizando,

em muitos casos, tarefas centrais ao processo em colaboração com os trabalhadores permanentes, os conflitos não ocorrem, ou pelo menos, não são detectados.

Face ao contexto de flexibilidade em que vivemos nos dias de hoje, não é apenas o trabalho temporário que representa uma estratégia; muitos são os autores que afirmam que as empresas que limitam os seus membros apenas à execução de tarefas formalmente requeridas terão uma curta existência (Katz e Kahn, 1978).

Deste modo, os comportamentos inovadores e espontâneos, que não são apenas especificados na descrição do papel e implicam um rendimento superior ao exigido, são elementos essenciais numa organização. Estes comportamentos são neste momento essenciais para marcar a diferença neste cenário de crise global.

De acordo com Peiró e Prieto (1996), de forma geral considera-se que estes comportamentos, comportamentos de cidadania organizacional, são necessários para a sobrevivência das empresas.

1.2 – O comportamento de cidadania organizacional: A nova estratégia?

O comportamento de cidadania organizacional é definido como “um comportamento individual discricionário, não directamente ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, que no seu conjunto promove o funcionamento efectivo e eficiente da organização” (Organ, *et al.*, 2006).

Este tipo de comportamento consiste normalmente na entreatajuda entre colegas de trabalho. É um tipo de comportamento que não faz parte das obrigações de trabalho de cada um, é espontâneo, não é feito a pensar em recompensas, e contribui para o funcionamento do grupo e da organização.

Dennis Organ, baseando-se na tipologia de Smith, *et al.* (1983), apresenta-nos os seguintes tipos de cidadania organizacional:

1. “Ajudar outros colaboradores com o seu trabalho quando estiveram ausentes.
2. Exibir pontualidade ao chegar ao trabalho de manhã, depois do almoço e nas pausas.
3. Desempenhar voluntariamente tarefas que não fazem parte do trabalho de cada um.
4. Orientar e acolher novos colegas mesmo não fazendo parte das obrigações.
5. Tirar menos dias de férias do que aquilo a que se tem direito.
6. Ajudar o próximo quando o trabalho se acumula.
7. Avisar com antecedência a impossibilidade de ir trabalhar.
8. Dar sugestões de modo a melhorar o desempenho de um departamento.”¹

A temática de cidadania é frequente na literatura mais diversa, mas com particular destaque nas áreas política, sociológica e organizacional. Esta pluralização do conceito de cidadania desorbita-nos em certa medida, ou leva-nos mais além, da tríade já clássica de T. H. Marshall que distinguia, em primeiro lugar, a «cidadania cívica» a qual, tal como era definida no período liberal (século XVIII), tinha a ver fundamentalmente com os direitos de liberdade individual, de propriedade e de justiça; depois, a «cidadania

¹ Fonte: Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.

política» ligada essencialmente ao exercício do poder político e ao direito de cada cidadão poder votar (século XIX); e, finalmente, a «cidadania social» - própria do nosso século e das sociedades onde ganhou expressão o moderno Welfare State – orientada para os direitos económicos e sociais dos cidadãos (cf. Barbalet, 1989).

Um dos tipos de cidadania cada vez mais presente nas publicações recentes na área da sociologia das organizações prende-se com o modo como os direitos dos trabalhadores, face a outros actores e à própria estruturação da organização, são protegidos, ampliados ou restringidos.

A expressão de cidadania organizacional está ligada a sentidos mais amplos de cidadania que ultrapassam as fronteiras da organização e a sua pretensa neutralidade face aos problemas sociais experienciados nos meios sociais mais amplos.

Com efeito, a questão dos direitos dos trabalhadores e das suas relações com a organização tem merecido enquadramentos diferentes, notando-se uma certa evolução a partir de esquemas mais mecanicistas característicos das primeiras formas de organização até formas recentes mais orgânicas e mais culturalizadas.

Os autores Monahan *et al.* (1994), ao interpretarem as tendências nos modelos sociais organizacionais, analisam diferentes concepções da noção de trabalhador; detectando uma evolução que se inicia com a sua identificação a uma «mercadoria», passando de um «participante disciplinado» a uma «pessoa complexa cujos motivos podem ser geridos e também formados, num sentido de relações humanas».

Numa outra análise feita pelos mesmos autores sobre as mudanças nos modelos sociais das tarefas ou do trabalho organizacional, estes registam uma evolução paralela que primeiramente recai no simples trabalho orientado para o mercado, para depois (essas mudanças) se verificarem nas divisões técnicas do trabalho e, finalmente, nos modelos mais abstractos de trabalho. Estes autores afirmam que em ambas as vertentes se constata uma orientação para a construção de uma representação de cidadania dos trabalhadores nas organizações cada vez mais abstracta.

Os autores apresentam uma proposta em relação às concepções da própria organização. Num primeiro momento, num «modelo de mercado» (século XIX até princípios do

século XX), a organização era concebida sobretudo como uma estrutura de poder contribuindo para a estabilização do mercado. Aqui, os trabalhadores eram considerados como meros executores, sujeitos a um controlo directo e pessoal por supervisores e ao poder e discricionariedade dos gestores – proprietários.

Após a Primeira Grande Guerra foram várias as mudanças, entre elas a maior intervenção do Estado na economia, uma preocupação maior por esquemas de protecção aos trabalhadores, o aparecimento de departamentos de pessoal centralizados, a instrução de nova tecnologia ao nível da maquinaria de produção em massa e outros procedimentos que exigiam perícia e formação técnica – entraríamos no «modelo técnico» onde os critérios prevaletentes seriam, obviamente, os de cariz técnico e científico, exigindo formação especializada tendo em vista encontrar o melhor modo de fazer as coisas, conjuntamente com um maior encorajamento à dedicação e à lealdade do trabalhador para com a organização, investindo-se numa maior motivação e na humanização das relações humanas.

No período após a Segunda Grande Guerra, de acordo com Monahan, *et al.* (1994) entramos no «modelo da cidadania», aquele em que as ligações da organização aos trabalhadores são mais fortes, com contrapartidas ao nível da segurança, da formação e ainda de outros benefícios. Este modelo representaria uma extensão do segundo modelo, com a diferença de vincar mais alguns direitos humanos que os tornaria assim aparentemente mais poderosos a par de uma participação ainda mais orientada para a conquista das metas das organizações pela mobilização da sua iniciativa e da sua opinião crítica.

Podemos concluir que se verifica ao longo da evolução da vida das organizações uma crescente atenção ao «lado humano da empresa», aos seus «sistemas participativos»; contudo, isto não significa que esta tónica mais humanizante vem resolver a questão dos direitos dos trabalhadores de modo satisfatório; antes, tal refocalização pode (e deve) ser vista também como forma de disciplinação dos trabalhadores ao serviço de uma maior eficácia das empresas, onde, portanto, a participação seria, segundo os autores, mais uma técnica de controlo social utilizada visando fundamentalmente o aumento da produtividade.

No entanto, o tema do comportamento de cidadania organizacional despertou interesse a vários autores de várias épocas. Como é o caso do Barnard (1938/68), que alertou para o facto de que uma condição essencial para o funcionamento efectivo das organizações reside na vontade dos colaboradores irem para além do que lhes é formalmente requerido.

Posteriormente, Katz (1964) identificou três tipos básicos de comportamento, indispensáveis para o funcionamento efectivo das organizações:

- a) Os indivíduos devem ser levados a entrar e a permanecer no sistema;
- b) Os indivíduos devem desempenhar com segurança as exigências específicas das suas funções;
- c) Devem existir actividades inovadoras e espontâneas que vão para além do determinado pela função do indivíduo.

Em 1983, Bateman e Organ propõem o termo de comportamento de cidadania organizacional (*organizational citizenship behavior*) para exprimir as contribuições voluntárias dos indivíduos, relacionadas com a organização, que não são nem requeridas explicitamente pelos seus papéis formais, nem formalmente recompensadas, mas que contribuem para a eficácia organizacional. Assim, os comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os indivíduos podem escolher desempenhar, sem terem em vista punições ou incentivos formais (Organ, 1988).

Graham (1986) considera que o comportamento de cidadania organizacional também compreende logicamente comportamentos de virtude cívica, no sentido em que a cidadania implica uma obrigação para participar de forma apropriada na governação, apesar de esta participação poder ser limitada a ler e responder a uma carta, participar em reuniões e desenvolver novas questões. O autor identificou duas abordagens diferentes para conceptualizar o comportamento de cidadania organizacional (Graham, 1991).

A primeira abordagem propõe que o comportamento de cidadania organizacional e a conceptualização tradicional do desempenho no trabalho são construtos distintos. Por outro lado, na segunda abordagem, a cidadania cívica é vista como incluindo todos os comportamentos relevantes para a comunidade, desempenhados pelos cidadãos. De

forma semelhante, o autor considera que o comportamento de cidadania organizacional pode ser conceptualizado como um conceito global que inclui todos os comportamentos relevantes para a organização, desempenhados pelos seus membros.

Assim, Graham (1991) considera o comportamento de cidadania organizacional como um conceito global, composto por três dimensões, com implicações para a inovação, flexibilidade e produtividade organizacional, fundamentais para o aumento da competitividade das empresas: obediência, lealdade e participação.

Segundo ele, a obediência organizacional reflecte a aceitação da necessidade de regras objectivas para a regulação da estrutura, descrição de funções e política de recursos humanos. A obediência pode ser demonstrada pelo respeito às regras e procedimentos, pontualidade, realização de tarefas e optimização de recursos organizacionais.

A lealdade organizacional traduz-se pela lealdade e fidelidade aos líderes organizacionais assim como à organização em geral, que ultrapassam os interesses restritos dos indivíduos, grupos de trabalho e departamentos. Os comportamentos representativos da lealdade incluem a defesa da organização perante agressões, o contributo para a boa reputação da organização, a cooperação com os outros para servir os interesses gerais da organização.

Por fim, Graham (1991) afirma que a participação organizacional traduz-se pelo interesse nos negócios da organização guiado pelos padrões éticos, validado pelo facto do indivíduo se manter informado e expresso por um elemento total e responsável na gestão da organização. Os comportamentos de participação incluem a presença voluntária em reuniões e partilha de informação pertinente com os outros membros da organização.

Organ (2006) apresenta algumas razões pelas quais os comportamentos de cidadania organizacional influenciam a eficácia organizacional:

- a) “ Os comportamentos de cidadania organizacional podem incrementar a produtividade.

Exemplo: Os trabalhadores que ajudam outro trabalhador a aprender o ofício podem ajudá-lo a tornar-se mais produtivo;

Ao longo do tempo, as práticas de entreajuda fomentam melhores comportamentos entre os trabalhadores de uma unidade;

- b) Os comportamentos de cidadania organizacional podem melhorar a produtividade da gestão;

Exemplo: Trabalhadores que demonstrem cortesia e “fair-play” libertam a chefia de ter que lidar com pequenos problemas e queixas menores.

Trabalhadores corteses (aqueles que evitam conflitos) permitem ao chefe não entrar num padrão de crise de gestão” (Organ *et al.*, 2006).

1.2.1 – Comportamentos de cidadania: os indicadores

No entanto, Dutton *et al.* (1994) consideram que os indivíduos que se identificam fortemente com a organização desempenham mais comportamentos que beneficiam a organização como um todo do que comportamentos que visam apenas os seus interesses pessoais.

A *identidade organizacional* alinha os interesses e comportamentos dos indivíduos com os interesses e comportamentos que beneficiam a organização. Assim, segundo os autores, uma forte identidade organizacional pode originar resultados desejáveis para a organização, tal como a cooperação intraorganizacional e comportamentos de cidadania organizacional.

Contudo, tendo em conta a crescente flexibilização das relações contratuais de emprego, com a celebração de contratos de trabalho a termo certo, o recurso à contratação de trabalhadores ao abrigo do regime do trabalho temporário e a prática de externalização de fases do processo de fabrico, de produtos e de componentes, assim como à

contratação de serviços, as organizações estão perante um novo cenário ao nível das políticas de gestão dos Recursos humanos.

As empresas têm dificuldades em garantirem salários satisfatórios, empregos estáveis e carreiras ascensionais em vários domínios, o que provoca consequências no núcleo de trabalho. Anteriormente, o conhecimento dos processos produtivos, a familiarização com o sistema técnico, entre outros domínios, implicava o desenvolvimento de um processo de aprendizagem prolongado no tempo e exigia alguma estabilidade do conjunto de efectivos. Hoje isto já não acontece.

De acordo com Gros (1998, p.291) neste contexto de flexibilização e mundialização económica, assiste-se “ao enfraquecimento das instâncias de mobilização colectiva (organizações políticas e sindicais), que anteriormente, conferiam um sentido positivo à existência dos dominados. (...) Neste movimento de severo enfraquecimento das identidades colectivas, certas categorias de indivíduos são total e absolutamente privados dos suportes necessários para resistir à pulverização dos estatutos do trabalhador e dos interesses, na sequência da institucionalização de uma pluralidade de modalidades de precarização da relação salarial”.

Pinto (1999) afirma que as empresas fomentaram a participação, a polivalência e a tomada colectiva de decisões sem que tal se repercuta ao nível normativo. No entanto, num cenário de precariedade e de desregulação das relações laborais, as organizações estão a passar por um processo de mudança que não é apenas tecnológica, isto é, passa pelo próprio conteúdo do trabalho, por uma mudança organizacional. Deste modo, o investimento identitário induzido pela organização é colocado em causa devido às consequências das mudanças organizacionais, as quais são acompanhadas por um elevado grau de incerteza quanto ao futuro, quer para as empresas, quer para os trabalhadores.

Estes níveis de incerteza vão repercutir-se no *sentimento de pertença* a uma organização. Ou seja, quando nos identificamos com uma determinada organização, temos determinadas manifestações de pertença e de distinção, que são influenciadas pelo tipo de actividade de trabalho e pelo respectivo enquadramento profissional, o que

pressupõe atender, respectivamente, às especificidades do exercício profissional e à integração em determinados grupos profissionais.

A *pertença* a grupos influencia, por sua vez, os projectos e as aspirações dos sujeitos, já que, quando integrados, os indivíduos podem encontrar condições que os inibem ou potenciam. Contudo, os projectos e as aspirações também influenciam as dinâmicas de identidade e de distinção, o que se reflecte no sentimento futuro de *pertença* a determinados grupos, nomeadamente profissionais.

Em estudos já realizados (Velo, 2007) pode concluir-se que o tipo de *pertença* à empresa mais comum concretiza-se numa concepção da empresa enquanto entidade, como um todo, detentora de uma autonomia própria, à qual os indivíduos se sentem ligados por nela desenvolverem a sua actividade. Como, por exemplo, o orgulho de exercer actividade numa empresa importante e prestigiada.

Deste modo, podemos apurar que a identidade do indivíduo a uma organização traz contributos a esta. O indivíduo tem por essa organização um sentimento de *pertença*, de identidade que irá desencadear um conjunto de comportamentos de cooperação intraorganizacional.

Vamos considerar que a *identidade organizacional* é um dos indicadores importantes a ter em atenção no estudo dos comportamentos de cidadania, dado que, é através da identidade organizacional que conseguimos obter o sentimento de *pertença* organizacional, elemento fundamental para a acção de comportamentos de cidadania.

De acordo com Graham (1991), a *obediência organizacional*, *lealdade organizacional* e a *participação organizacional* são três dimensões que reflectem o comportamento de cidadania organizacional, como já foi referido anteriormente.

Não discordando destes três elementos, apenas falta mencionar o importante papel da *identidade organizacional* e o *sentimento de pertença* que dela advém. Como podemos ter comportamentos de *obediência organizacional*, de *lealdade organizacional* e *participação organizacional*, sem termos por parte dos indivíduos uma identidade com a organização, um *sentimento de pertença*?

Por este motivo é importante ter em consideração que para além da *obediência organizacional*, da *lealdade organizacional* e da *participação organizacional*, a *identidade organizacional* e a *pertença organizacional*, são factores determinantes para a realização de comportamentos de cidadania organizacional (Dutton *et al.*, 1994).

Como é o caso das manifestações de perda do sentimento de pertença, em particular em trabalhadores mais novos, devido ao facto de as expectativas não se terem vindo a concretizar no contexto organizacional são um exemplo de fenómenos que influenciam o comportamento de cidadania organizacional.

A identidade organizacional, e os elementos a ela relacionados, têm influência sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Se um indivíduo se identificar com a organização onde trabalha, o seu sentimento de pertença aquele local será mais forte, assim como a sua participação na organização, o seu interesse pelos negócios da organização, o respeito pelas regras e procedimentos, e a cooperação com os outros para servir os interesses gerais da organização.

Podemos também aferir que estes elementos têm consequências na *satisfação* no trabalho, isto é, se um indivíduo tiver uma identidade forte com a organização, onde se sinta integrado, que respeite as regras e procedimentos, que participe de forma voluntária em acções que beneficiam a organização, isso reflecte-se na satisfação do indivíduo no local de trabalho, que por sua vez influencia o comportamento de cidadania nas organizações.

Nos primeiros estudos sobre o comportamento de cidadania (Bateman & Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983) procurou-se testar a hipótese de que a *satisfação*, apesar de não estar fortemente relacionada com a produtividade, estaria associada aos comportamentos de cidadania organizacional, por estes estarem menos constrangidos pelas competências do indivíduo ou pelos processos tecnológicos utilizados no contexto de trabalho. Os resultados dos estudos de Bateman & Organ (1983) e Smith *et al.* (1983) deram suporte a esta hipótese.

Assim, se a *satisfação* no trabalho representa um estado efectivo do membro da organização, provavelmente os indivíduos mais satisfeitos terão uma maior

predisposição para desempenhar comportamentos prossociais, que englobam os comportamentos de cidadania organizacional.

Deste modo, podemos concluir que através da identidade organizacional e do sentimento de pertença, que a ela está relacionada, vamos ter uma sucessão de comportamentos de obediência organizacional, lealdade organizacional e participação organizacional, todos interligados. Ora, visto que a identidade organizacional tem influencia no comportamento dos indivíduos vai também reflectir-se na satisfação no trabalho. Um indivíduo com uma relação de identidade com a organização tem maior probabilidade de estar satisfeito com o seu trabalho. Por sua vez, os comportamentos de cidadania organizacional serão mais frequentes.

Contudo, Organ (1990) considera que o comportamento de cidadania organizacional é amplamente influenciado pela *Justiça Organizacional*, que pode ser definida como a percepção do empregado em ser tratado de uma forma justa, tanto pela organização como pelos líderes.

1.3 – Qual o papel da justiça organizacional no comportamento de cidadania organizacional?

Temos de ter em consideração que as pessoas são sensíveis à justiça organizacional em diversas matérias e ocorrências. Assim como adoptam diversas atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes quando percebem determinados níveis de (in) justiça.

Perante a lógica do mercado e da competitividade actual, não se pode descurar as percepções de justiça dos membros organizacionais, sob pena de serem as próprias organizações a verem o seu desempenho seriamente afectado. Sem espírito criativo e inovador, sem partilha de conhecimento, sem espírito de cooperação entre os seus colaboradores, as organizações terão mais dificuldade em sobreviver e progredir.

Se existem indicações de que os comportamentos de cidadania organizacional contribuem para a eficácia organizacional, cabe perguntar o que induz as pessoas a adoptá-los. São inúmeros os estudos que procuram a resposta. (Moorman, 1991; Moorman, *et al.*, 1991)

Sabe-se, por exemplo, que certas características individuais tornam certas pessoas mais predispostas do que outras para a prática de tais actos. Este conhecimento é importante porque fornece linhas de orientação a adoptar nos processos de recrutamento e selecção de colaboradores. Mas existem numerosas pesquisas que revelam que as organizações e os seus gestores podem promover os comportamentos de cidadania organizacional actuando sobre o contexto organizacional. Com efeito, os estudos revelam que as pessoas adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional quando se sentem satisfeitas e têm percepções mais positivas de justiça organizacional (Moorman, 1991; Moorman, *et al.*, 1991).

Tyler & Lind (1992), ao discutirem os potenciais efeitos perniciosos oriundos do facto das pessoas serem sensíveis ao modo como são tratadas. Os autores sugerem “que as pessoas devem acautelar-se de modo a protegerem-se de líderes sem escrúpulos que lhes oferecem uma falsa imagem a respeito do seu bem-estar” (p.162).

Esta chamada de atenção transporta-nos para a gestão de impressões, isto é, para o processo através do qual os indivíduos tentam controlar as impressões que as pessoas formam acerca deles. Ou, dito doutra forma, para “os comportamentos que os indivíduos empregam tendo em vista proteger as suas auto-imagens, influenciar o modo como são percebidos pelos outros, ou ambas as coisas” (Wayne & Liden, 1997).

Nesta lógica, a “gestão da justiça” pode assumir uma natureza puramente instrumental e ser usada de maneira manipulativa e perniciosa, quer para os membros organizacionais, quer para a própria organização (Rego, 2000).

Profundamente entranhada na vida social e, por maioria de razão, na vida organizacional, não surpreende que a justiça possa desempenhar um papel relevante no funcionamento eficaz das organizações, bem como na satisfação dos membros que nelas trabalham. (Greenberg, 1990; Cropanzano & Greenberg, 1997).

De acordo com Rego (2000), “a realidade é, todavia, mais vigorosa do que os desejos e/ou concepções que sobre ela se possam ter. É inquestionável que as pessoas reagem aos sentimentos de (in)justiça – goste-se ou não! Valha-nos saber que muitas organizações em várias partes do mundo tomam o assunto a peito e o traduzem em políticas e práticas organizacionais com sucesso inquestionável!”. (p.18)

Rego (2000) apresenta no seu trabalho três dimensões de justiça:

- Justiça distributiva: reposta designadamente, os salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, lucros distribuídos pelos trabalhadores.
- Justiça procedimental: focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e selecção.

- Justiça interaccional: esta reflecte a qualidade de interacção existente entre quem decide e quem é afectado pelas decisões. Esta encerra uma oportunidade considerável para os gestores, na medida em que o modo respeitador e digno como tratam as pessoas pode mitigar os efeitos advenientes de injustiças distributivas e procedimentais.

Assim como Rego, os autores Moorman (1991) e Moorman, *et al.* (1991), apresentam nos seus trabalhos as mesmas dimensões de justiça, excepto a interaccional. Estes autores não mencionam a justiça interaccional, mas sim a justiça relacional.

No entanto, a justiça interaccional e justiça relacional têm o mesmo âmbito de estudo, uma vez que a justiça relacional tem a ver com o modo como os empregados são tratados pelos gestores.

“Os empregados que acreditam ser tratados de uma forma justa são aqueles que têm maior probabilidade de desempenhar comportamentos de cidadania” (Moorman, 1991).

Os trabalhos desenvolvidos pelos autores Moorman (1991) e Moorman, *et al.* (1991), têm sugerido que a justiça distributiva, procedimental e relacional influenciam o comportamento de cidadania organizacional, isto é, se os empregados percepcionarem os resultados das suas avaliações e a distribuição dos recursos de uma forma justa, eles irão desenvolver comportamentos que vão para além do seu papel formal, em benefício da organização.

Embora a maior parte dos estudos sugira a predominância de justiça procedimental e interaccional, alguns autores continuam a mostrar que a distributiva também influencia a execução desses comportamentos.

A percepção de justiça é apenas uma entre várias fontes de influência dos comportamentos de cidadania organizacional. O que importa salientar, contudo, é que está diagnosticada uma das possíveis razões pelas quais as pessoas actuam nas suas organizações com este tipo de comportamentos (Organ, 1990).

1.3.1 – Teorias explicativas das percepções de justiça e suas influências nos comportamentos de cidadania

Intuitivamente, compreende-se que as pessoas que se sentem injustiçadas dificilmente se disporão a fazer mais do que aquilo a que são obrigadas, a não ser que tenham interesse pessoal nisso (Rego, 2000).

Após a compreensão das dimensões da justiça organizacional, é importante ter presente as várias teorias explicativas das percepções de justiça organizacional e sua respectiva influência nos comportamentos de cidadania.

1.3.1.1 – *Teoria da equidade*

Esta teoria foi perfilhada por Organ (1988, 1990), tendo-a sugerido como base teórica para a compreensão da relação entre justiça distributiva e comportamentos de cidadania organizacional. A ideia básica da teoria é a de que as pessoas adoptam várias respostas atitudinais e comportamentais quando se vêem perante situações de iniquidade que querem reduzir/eliminar.

Por exemplo, quando um indivíduo julga que está a ser mal remunerado, é provável que responda com uma redução nos seus comportamentos de cidadania quando se sente alvo de iniquidade. A probabilidade é maior nos comportamentos de cidadania, e não com o desempenho de papel (as suas obrigações formais e expectativas de papel) por duas razões:

“ Primeira: a actuação sobre actividades discricionárias permite-lhe reduzir os contributos perante percepções de iniquidade desfavorável, sem que daí advenham os riscos de penalização (sanções e/ou perda de recompensas) que emergiriam se, por exemplo, reduzisse as tarefas prescritas para o seu cargo.

Segunda: a eventual resposta a percepções de justiça positivas com incremento do desempenho de papel (as suas “funções normais”) está limitada pelas competências (cognitivas, técnicas...) do indivíduo, assim como pela “maquinaria” (tecnológica, organizativa...) que enquadra a sua actividade” (Rego, 2000, p.121-122).

1.3.1.2 - *Teoria das trocas sociais*

No que se refere às *trocias económicas*, estas têm natureza contratual. As respectivas partes (empregado versus organização) acordam sobre os contributos de cada uma num domínio determinado de comportamento a executar em determinado tempo. As suas obrigações são finitas, compulsivas por terceiras partes, e não dependem da confiança mútua entre parceiros. As trocas tendem a limitar-se a aspectos que têm valor objectivo e independente da identidade das partes. Ou seja: a *troca económica* motiva o indivíduo a comportar-se com vista ao cumprimento do contrato formal que o liga à organização (Rousseau & Parks, 1993).

Ao contrário, a *troca social* é baseada num contrato mais psicológico, e envolve obrigações mais difusas no que concerne à natureza, valor e momento de troca dos benefícios entregues e recebidos pelas partes.

Quando os indivíduos definem a sua relação com o empregador apenas em termos de *troca económica* é de esperar que a justiça distributiva tenha um papel diminuto nos comportamentos de cidadania organizacional que levam a cabo. A reciprocidade limitar-se-á ao cumprimento dos actos formalmente exigidos, pois o empregado vê poucas razões para ir além disso. Mas, se definirem a sua relação em termos de *troca social*, tenderão a considerar que a reciprocidade os “obriga” a responder à distribuição justa com comportamentos extra-papel.

O que é importante é que o indivíduo seja capaz de pensar na organização como um mundo justo – independentemente dos (des)equilíbrios que possam ocorrer no curto prazo em matéria de equidade: “A inerente ambiguidade de tal sistema deixa o indivíduo livre para contribuir com acções discricionárias [comportamentos de

cidadania], sem ter que pensar se isso o torna ou não alvo de exploração.” (Organ, 1988b: 553). De modo congruente com este raciocínio, é admissível pensar que a injustiça percebida evoca uma redefinição fundamental da relação entre indivíduo e a organização, passando de social a económica.

1.3.1.3 - *Justiça procedimental, trocas sociais e confiança*

É diversa a evidência teórica e empírica demonstrativa de que as percepções de justiça procedimental explicam os comportamentos de cidadania organizacional, independentemente da justiça distributiva (Rego, 2000).

O que induz os indivíduos a adoptarem comportamentos de cidadania organizacional, mesmo quando os resultados actuais são desfavoráveis e/ou injustos? Três modelos explicativos são detectáveis:

- a) O *modelo instrumental* advoga que as pessoas são sensíveis à justiça procedimental/interaccional (mesmo na presença de resultados actuais desfavoráveis ou injustos) porque nela podem obter garantias de que, no futuro, a justiça distributiva advirá. A tese supõe que é o auto-interesse que prevalece: na presença de resultados actuais desfavoráveis, os indivíduos projectam julgamentos acerca da justiça dos procedimentos e interacções, tendo em vista aquilatar da probabilidade de receberem resultados favoráveis e/ou justos no futuro. Ou seja, “os indivíduos aceitam perdas de curto-prazo na expectativa de que o sistema lhes garante ganhos futuros” (Cropanzano & Greenberg, 1997).
- b) Distintamente, o *modelo do valor grupal* sugere que os indivíduos valorizam a justiça procedimental *per si*, pois ela fornece-lhes indicações acerca do grau em que são membros respeitados e dignificados pelo grupo em que se inserem, e em que podem sentir orgulho nessa pertença. Já não é a expectativa de obtenção futura de resultados favoráveis/justos que os torna reactivos à justiça procedimental mesmo em situações de injustiça distributiva actual – é a

possibilidade de “terem voz”, e a recepção de tratamento digno e respeitador que valem por si (Cropanzano & Greenberg, 1997).

- c) A tese do *reconhecimento emocional e intelectual* assenta na premissa de que a justiça procedimental ecoa um valor fundamental: o reconhecimento das pessoas pelo seu valor intelectual e emocional, independentemente do nível hierárquico ocupado e da importância que a solidariedade grupal e a pertença de longo prazo ao grupo possam ter. Quando sentem que são reconhecidos (enquanto pessoas e pelas suas ideias) através de práticas procedimentais e interacionais justas, as pessoas manifestam o desejo de partilhar conhecimentos e de cooperar na busca de decisões inovadoras e eficazes (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Estes são conjuntos de atribuições que caracterizam os sentimentos e crenças das pessoas acerca dos seus parceiros de troca. São eles que proporcionam a base para os contratos relacionais e a troca social. Uma das fontes desses macro-motivos é a justiça procedimental e interacional. Qualquer que seja o modelo em causa, é ela que está na génese da confiança e do envolvimento:

- a) No *modelo instrumental*, é a confiança nos procedimentos e nas interações com o superior que induz as pessoas a acreditarem que, no futuro, receberão resultados favoráveis/justos (Rego, 2000).
- b) Nos *restantes modelos*, é a mesma confiança que os induz a acreditarem que são tratados como membros dignos, emocional e intelectualmente respeitados (Rego, 2000).

Esta confiança está enquadrada por (e também alimenta) relações de troca social. Não emerge de relações económicas/transaccionais porque, no seu seio, não há lugar ao auto-sacrifício das partes nem à preocupação com as necessidades do outro. No entanto, quando a confiança é violada, as relações de troca social dão lugar a relações de troca económica, e os indivíduos tendem a interromper o fluxo que os disponibilizava para

actuações que iam além dos limites impostos pelas prescrições inerentes ao cargo ou papel (Rego, 2000).

1.3.1.4 - *Os contratos relacionais*

Os contratos são acordos que criam uma obrigação de fazer ou não algo. O seu teor varia ao longo de um *continuum* que vai desde os *contratos transaccionais* aos *relacionais*.

- a) Os *transaccionais* são acordos de curto prazo especificando o envolvimento limitado de cada parte nas vidas e actividades da outra parte. Ou seja, especificam os direitos e obrigações de cada parte, apenas admitindo as contingências que podem ser antecipadas. Têm a vantagem de, sempre que uma das partes viola os termos contratuais, obrigarem o incumpridor a cumprir e/ou imporem sanções pelo incumprimento. Mas têm a desvantagem de não proporcionarem qualquer orientação de comportamento quando emergem condições ou contextos não especificados no contrato. Significa isto que podem explicar a ocorrência dos comportamentos prescritos, mas não os extra-formais, espontâneos e de cidadania (Rousseau & Parks, 1993).

- b) Os *relacionais* incluem elementos sócio-emocionais, são de finalidades abertas e, frequentemente, de longo prazo. Os termos contratuais são amplos e subjectivamente definidos, resultando de padrões de ajustamento entre as partes (Organ & Moorman, 1993). Permitiram, pois a flexibilidade necessária para enfrentar a incerteza organizacional. Podem ser redefinidos, reinterpretados e reavaliados de acordo com os requisitos da situação.

As organizações funcionam com base em contratos de ambos os tipos, mas os relacionais só podem funcionar à luz da confiança e boa-fé. É ela que permite aos superiores obter contributos dos seus subordinados que vão para além das “meras”

obrigações formais e dos termos contratuais; e aos subordinados a obtenção, por parte dos seus superiores e organização, de ajudar e condições susceptíveis de satisfazerem necessidades, preferências ou interesses especiais (Rego, 2000).

No fundo, emerge uma relação de reciprocidade, em que os subordinados aceitam executar tarefas extra-formais e extra-contratuais (“extra-transacionais”) em troca de actuações do seu superior e da organização que os beneficiam pessoalmente (para além dos termos formais e contratuais”), e o superior e organização aceitam conceder tais benefícios em troca de sacrifícios contratuais e formalmente não estabelecidos (Rego, 2000).

1.3.1.5 - *Relacionamento mútuo*

Num relacionamento social, o empregador contribui para a relação de troca com ofertas que ultrapassam as recompensas monetárias de curto-prazo, abarcando também a consideração pelo bem-estar do empregado, e o apoio ao desenvolvimento da sua carreira dentro da organização. No processo de troca, o empregado sente-se obrigado a executar tarefas que extravasam os acordos anteriores e as delimitações funcionais (quando existem, pelo menos de forma rigorosa!), a ajudar os colegas mais novos ou menos experientes, a aceitar transferências de cargos quando solicitado pelo empregador, e, em geral, a considerar o interesse da organização e/ou unidade organizacional como parte integrante das suas atribuições laborais centrais. Sente-se, ainda, disponível para aprender competências específicas da organização, isto é, não facilmente transferíveis para outros empregadores.

Essa disponibilidade é resultado da sua confiança em que esses investimentos terão um contrapartida de reciprocidade no longo prazo. Esta conduta de reciprocidade representa um investimento mútuo, da parte de empregador e empregado. E, no que ao empregado concerne, é altamente inverosímil que possa manter-se quando as percepções de justiça são negativas.

Em suma: em tempos de turbulência e incerteza, as organizações necessitam de empregados disponíveis para adotarem uma conduta que não se restrinja às actividades específicas e detalhadamente definidas em contrato, sem saberem, de antemão e com precisão, que tipos de tarefas virão a ser necessárias. Necessitam de manter com os seus membros um relacionamento de fins-abertos. Precisam, por conseguinte, de adoptar políticas e procedimentos que alimentem as trocas sociais, promovendo uma relação de investimento mútuo que, muito presumivelmente, será erudita se os empregados adquirirem sentimentos de injustiça significativos (Rego, 2000).

Importa acrescentar que foi também nessa situação que emergiram os maiores níveis de justiça percebida, de confiança nos colegas e de intenção de permanecer na organização, assim como os mais baixos valores na taxa de absentismo.

1.3.1.6 - *Relação vinculativa*

A ideia de propor a relação vinculativa como elo de ligação entre a justiça e os comportamentos de cidadania organizacional foi proposta por Van Dyne, *et al.*, (1994). Mais recentemente, foi perfilhada por Farh, *et al.*, (1997): “a justiça distributiva e procedimental promove a ocorrência dos comportamentos de cidadania através da criação de um ambiente conducente a uma relação vinculativa entre o empregado e a sua organização” (p.423).

A relação vinculativa caracteriza-se pelo envolvimento de fins abertos, confiança mútua e valores partilhados. O vínculo consiste numa promessa/expectativa mútua de fazer o melhor para servir os valores comuns, por um período de tempo indefinido.

A relação vinculativa é importante em contextos organizacionais porque vai para além dos tradicionais estados afectivos (como a satisfação e a implicação), e influencia os comportamentos que têm consequências positivas a longo-prazo para a organização – designadamente os comportamentos de cidadania (Van Dyne, *et al.*, 1994).

Após a apresentação das definições das várias teorias que podem explicar o que induz as pessoas com percepções de justiça mais positiva a adotarem comportamentos de cidadania organizacional, podemos constatar que estudos já realizados não são unânimes sobre a questão de saber qual das três facetas da justiça é mais importante. Parece haver alguma predominância da justiça procedimental e interaccional, mas continua a haver dados reveladores de que a justiça distributiva também é fundamental (Rego, 2000).

1.4. - Reflexão: trabalho temporário, comportamentos de cidadania e percepção de justiça nas organizações

Com o mundo em constante mutação é de constatar que o universo do trabalho tem sofrido alterações profundas, desde a forma como é visto o trabalhador como a própria organização do trabalho.

Com a necessidade de adaptação das organizações ao cenário de competitividade global e de incerteza quanto ao futuro, deparamo-nos com a contratação de trabalhadores temporários. Esta nova estratégia organizacional faz com que haja no mesmo espaço de trabalho, a desempenhar as mesmas funções, trabalhadores que tem um vínculo contratual distinto, uns são temporários e outros com vínculos directos com a organização. Perante este cenário torna-se interessante compreender que influência terá essa diferença contratual no comportamento de cidadania dos colaboradores.

O comportamento de cidadania é um elemento muito importante numa organização. No contexto de crise a nível mundial, é importante haver por parte dos colaboradores comportamentos de cidadania organizacional que consistem em contribuições informais que os indivíduos podem escolher desempenhar, sem ter em vista punições ou incentivos formais. Este tipo de comportamento consiste normalmente na entreajuda entre colegas de trabalho. É um tipo de comportamento que não faz parte das obrigações de trabalho de cada um, é espontâneo, não é feito a pensar em recompensas, e contribui para o funcionamento do grupo e da organização (Organ, 1988).

De acordo com Peiró e Prieto (1996), considera-se que os comportamentos de cidadania são necessários para a sobrevivência das empresas. As organizações necessitam de empregados disponíveis para adaptarem uma conduta que não se restrinja às actividades específicas e detalhadamente definidas em contrato, sem saberem de antemão e com precisão, que tipos de tarefas virão a ser necessárias, sendo eles colaboradores com vínculo contratual temporário ou pertencente ao quadro da organização. Serão estes comportamentos adoptados pelos colaboradores independentemente do vínculo contratual?

É importante ter presente o que são comportamentos de cidadania organizacional e o que leva os colaboradores a adotarem esses comportamentos. Dos indicadores apontados anteriormente, a percepção de justiça organizacional é tida como um indicador imprescindível. Segundo Organ (1990), o comportamento de cidadania organizacional é amplamente influenciado pela justiça organizacional.

Diante deste facto é interessante analisar quais as percepções de justiça organizacional que os colaboradores têm no seu local de trabalho e as diferenças existentes entre a percepção de justiça organizacional dos colaboradores temporários e os colaboradores com vínculo contratual com a organização.

Em suma, com o desenvolvimento desta dissertação pretende-se compreender de que modo o regime contratual tem influência nas percepções de justiça dos colaboradores, e consequentemente na adopção ou não de comportamentos de cidadania.

Assim, ao longo desta dissertação colocarei a teste as seguintes hipóteses:

H1: Os colaboradores em regime contratual permanente adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional do que os colaboradores em regime contratual temporário.

H2: Tanto nos colaboradores com vínculo contratual permanente e vínculo contratual temporário apresentam percepções de justiça procedimental, distributiva e interaccional.

Capítulo II

Metodología

1. A metodologia do estudo empírico

O que é pretendido nesta dissertação é compreender em que medida as hipóteses colocadas estão adequadas à realidade portuguesa, realizando um estudo exploratório através de uma metodologia qualitativa que permite analisar os fenómenos em profundidade.

De acordo com “Miles e Huberman (1994), regerem que a investigação qualitativa permite descobrir as consequências de certos acontecimentos dado que, Patton (1990) acrescenta, os estudos qualitativos permitem perceber o contexto de modo holístico e compreender os fenómenos a partir da análise que o investigador efectua das interpretações dos participantes. Mais especificamente, Harrington (2000) esclarece que são as experiências que os diferentes indivíduos têm e a partilha dessas mesmas experiências que permitem explicar os fenómenos organizacionais” (Fernandes, 2007, p.207-208).

Nesta dissertação irei efectuar um estudo qualitativo que permite introduzir, eliminar ou alterar dimensões e/ou subdimensões do quadro de referências construído, consoante as sugestões que forem apresentadas em entrevista. Pretende-se avaliar a pertinência do quadro conceptual de forma de não limitar a teoria apresentada a uma perspectiva teórica e que tenha também uma componente prática, o que será possível de conseguir através da investigação qualitativa que vou passar a apresentar.

1.1 – Amostra

Nesta dissertação optei pelo método de estudo de caso, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspecto de um problema (Bell, 2004).

A escolha pelo método de estudo de caso deve-se também ao facto deste interessar-se sobretudo “pela interacção de factores e acontecimentos e, como Nisbet e Watt (1980) salientam, «por vezes, apenas tomando em consideração um caso prático pode obter-se uma ideia completa desta interacção»” (Bell, 2004, p.23).

Nesta dissertação a escolha do método de estudo de caso recaiu sobre uma empresa de grande dimensão em Portugal. Não tendo possibilidade de revelar o nome, uma vez que não obtive autorização para realização das entrevistas no horário de trabalho, tendo apenas a disponibilidade por parte dos colaboradores para a realização das entrevistas.

Para a escolha da nossa amostra partimos da disponibilidade dos colaboradores da organização para a realização das entrevistas. A amostra é constituída por seis colaboradores com vínculo contratual permanente e seis colaboradores com vínculo contratual temporário a desempenharem funções na mesma organização.

Segundo Quivy & Campenhoudt (1998), “ a exigência de representatividade é menos frequente do que por vezes se julga: não deve confundir-se cientificidade com representatividade. Para conhecer melhor grupos ou sistemas de relações não é forçosamente pertinente, em termos sociológicos, estudá-los como somas de individualidades.” (p.161)

Assim, esta dissertação a metodologia passa por um estudo exploratório, partindo de um total de doze colaboradores, sendo eles seis colaboradores em regime contratual temporário e seis colaboradores em regime contratual permanente, uma vez que se pretende efectuar uma análise em profundidade da informação obtida.

De acordo com “Patton (1990), a riqueza da investigação qualitativa não está no número de sujeitos da amostra, mas sim na qualidade da informação obtida. Weather (2000) acrescenta mesmo que a grande vantagem dos estudos qualitativos é que permitem analisar com muito detalhe a informação obtida e, desta forma, explorar um problema e descrever uma situação, um processo, um grupo de indivíduos ou um padrão de interacção” (Fernandes, 2007, p.209).

1.2 – *Procedimentos para a recolha de dados*

A fim de aferir a pertinência do quadro teórico recorri às entrevistas semidirectivas, uma vez que na minha opinião este método é o mais adequado para esta dissertação. De acordo com Bell (2004), “a grande vantagem da entrevista é a sua adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos, coisa que o inquirido nunca poderá fazer. A forma como determinada resposta é dada (o tom de voz, a expressão facial, a hesitação, etc.) pode transmitir informações que uma resposta escrita nunca revelaria. As respostas a questionários devem ser tomadas pelo seu valor facial, mas uma resposta numa entrevista pode ser desenvolvida e clarificada.” (p.137)

A escolha das entrevistas semidirectivas deve-se ao facto destas terem como características:

“Não ser inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas. Geralmente, o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. Mas não colocará necessariamente todas as perguntas pela ordem em que as anotou e sob a formulação prevista. Tanto quanto possível, «deixará andar» o entrevistado para que este possa falar abertamente, com as palavras que desejar e pela ordem que lhe convier. O investigador esforçar-se-á simplesmente por reencaminhar a entrevista para os objectivos cada vez que o entrevistado deles se afastar e por colocar as perguntas às quais o entrevistado não chega por si próprio no momento mais apropriado e de forma tão natural quanto possível” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.192-193).

As entrevistas foram iniciadas com uma pequena apresentação da definição de comportamentos de cidadania organizacional e alguns exemplos (ver anexo 1).

Após esta breve explicação do enquadramento teórico pedi autorização aos entrevistados para gravar a entrevista. As entrevistas seguiram as perguntas já estabelecidas no guião (ver anexo 2). O guião foi idêntico para os colaboradores temporários e colaboradores permanentes, uma vez que o pretendido é comparar as representações destes grupos. As entrevistas tiveram uma duração média de

quarenta minutos. Por uma questão de confidencialidade dos dados obtidos, os entrevistados não serão identificados neste estudo.

1.3 – *Análise de conteúdo*

Para analisar o material recolhido recorreu-se à análise de conteúdo. A escolha deste tipo de análise deve-se ao facto de “oferecer a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade, como, por exemplo, os relatórios de entrevistas pouco directivas. Melhor do que qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo (ou, pelo menos, algumas das suas variantes) permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.227).

A análise de conteúdo obriga o investigador a “manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, às suas próprias. Com efeito, não se trata de utilizar as suas próprias referências ideológicas ou normativas para julgar as dos outros, mas sim de analisá-las a partir de critérios que incidem mais sobre a organização interna do discurso do que sobre o seu conteúdo explícito” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.230).

Na análise de conteúdo podemos diferenciar alguns métodos de análise. Temos dois procedimentos nos métodos de análise: os procedimentos fechados e os procedimentos abertos.

Nos procedimentos fechados temos cinco tipos de modalidades de categorias tomadas em consideração: psicológica, psicolinguística, psicossociológica, linguística e documental (Ghiglione & Matalon, 2001).

No que refere aos procedimentos abertos temos as seguintes modalidades: contagem frequencial, análise temática, concomitâncias temáticas, análise por cachos e análise por campos semânticos (Ghiglione & Matalon, 2001).

Nesta dissertação utilizar-se a análise temática para analisar o conteúdo das entrevistas dos entrevistados. Esta análise é frequentemente utilizada; a sua prática consiste em isolar os temas presentes num texto com o objectivo de, por um lado, o reduzir a proporções utilizáveis e, por outro, permitir a sua comparação com mais textos tratados da mesma maneira (Ghiglione & Matalon, 2001).

A análise temática estabelece geralmente uma distinção entre os temas principais e secundários. De acordo com Ghiglione & Matalon (2001), os primeiros podem ser definidos como dando conta do conteúdo do segmento de texto analisado; os segundos servem para especificar os primeiros nos seus diferentes aspectos.

2. Análise temática dos conteúdos

No quadro seguinte estão presentes duas dimensões a partir das quais é feita a análise dos conteúdos. Cada dimensão desdobra-se em vários indicadores previamente construídos, ou seja, a análise de conteúdo das entrevistas parte da grelha temática e não o inverso. O método aplicado é qualitativo, ou seja, sem pretensões de quantificar. O objectivo é compreender os conteúdos do discurso. (ver anexo 3)

Dimensões	Temas / Categorias de Discurso
1. Relação entre colaborador e organização	a) Os colaboradores sentem-se identificados coma organização b) Os colaboradores preocupam-se com a reputação da organização c) A organização proporciona o sentimento de realização profissional d) Os colaboradores agem segundo as regras e princípios da organização e) Os colaboradores preocupam-se em atingir os objectivos propostos pela organização f) Quando privados dos seus direitos, os colaboradores manifestam o seu descontentamento g) Existe preocupação dos colaboradores na partilha de informação h) Os colaboradores participam activamente em acções de formação organizadas pela organização i) A organização proporciona expectativas de continuidade aos colaboradores
2. A percepção de justiça organizacional dos colaboradores	a) O sistema de progressão de carreira na organização é uma questão de justiça para os colaboradores b) A questão da avaliação de desempenho é uma questão controversa entre colaboradores c) O sistema remuneratório expõe desigualdades entre os membros da organização d) Relação entre chefia e colaboradores e) Representações dos colaboradores em relação à visão que os colegas têm do seu trabalho

Quadro 1 – Grelha de análise temática aos conteúdos das entrevistas aos colaboradores

Veja-se a análise dos resultados obtidos no que diz respeito à dimensão da relação entre o colaborador e a organização:

Para os três primeiros indicadores, o da identificação dos colaboradores com a organização, o da reputação da organização e o da realização profissional, verificou-se uma convergência de opiniões nas respostas dos colaboradores temporários e nas respostas dos colaboradores dos quadros:

Colaboradores temporários	«Como uma segunda casa, com bom ambiente de trabalho e com bons colegas e amigos.» (Nº 3)
Colaboradores dos quadros	«Muito bom, tanto a nível humano como a nível de infra-estruturas.» (Nº 9) «Sinto-me muito bem no meu local de trabalho. Tem bom ambiente de trabalho, sinto que aquele local é a minha segunda casa, para além do bom ambiente, tenho bons amigos e colegas lá.» (Nº 12)

Quadro 2 – A identificação dos colaboradores com a organização

O quadro acima demonstra que a identificação com a organização não é um fenómeno visível apenas nos colaboradores dos quadros. Colocados perante um cenário em que a reputação da organização é posta em causa, os colaboradores temporários assumem igualmente uma postura de defesa activa da organização que representam. (ver quadro 3)

Colaboradores temporários	«Reajo bem, a não ser que sejam notícias caluniosas ou difamatórias.» (Nº 1) «Depende da notícia, se for para melhorias na empresa, para maior satisfação do cliente, pelos bons resultados obtidos, etc. A reacção é muito boa, se a notícia for negativa, farei tudo para ajudar a mudar o que está errado.» (Nº 2)
Colaboradores dos quadros	«Se forem boas notícias reajo bem, mas com alguma tristeza no caso de serem notícias sem veracidade.» (Nº 9) «Conforme a noticia, se for caluniosa reajo mal, vou tentar mostrar que não é verdade o que foi dito.» (Nº 12)

Quadro 3 – A preocupação dos colaboradores com a reputação da organização

Para além disso, é importante notar que o regime contratual não tem influência no sentimento de realização profissional como se constata no quadro 4.

Colaboradores temporários	<p>«Neste meu trabalho sinto-me motivado, com objectivos a cumprir.» (Nº 3)</p> <p>«Tendo em conta a minha experiência profissional, posso dizer que sim.» (Nº5)</p> <p>«É uma questão complexa. A realização profissional abrange inúmeros factores e é subjectiva. Apesar de não estar a trabalhar na área em que me formei, reconheço que é uma boa profissão, sou bem remunerado e represento uma instituição de prestígio. Neste sentido sinto-me realizado profissionalmente.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Sinto-me realizado profissionalmente.» (Nº 10)</p> <p>«Neste momento sinto-me realizada profissionalmente.» (N. 9)</p> <p>«Não me sinto realizada, porque há muitas outras áreas nas quais pudesse encontrar maior satisfação profissional, portanto, é uma questão apenas pessoal. Mas se centrar a resposta apenas na área em que trabalho actualmente, sim, nessa sinto-me realizada.» (Nº 11)</p> <p>«Sinto-me realizada profissionalmente. Actualmente está muito complicado os licenciados encontrarem trabalho na área. Sinto-me uma privilegiada.» (Nº 12)</p>

Quadro 4 – O sentimento de realização profissional dos colaboradores

Não obstante, tanto os colaboradores temporários como os colaboradores dos quadros sentem-se realizados profissionalmente. No entanto, a preocupação em agir segundo as regras e princípios da organização é mais visível nos trabalhadores temporários. (ver quadro 5)

Colaboradores temporários	<p>«Cumpro sempre o meu horário de trabalho.» (...) «Como em todo o lado, não se consegue estar sempre de acordo com toda a gente. Se vir que consigo interagir no assunto em questão de uma forma construtiva, sem ser evasiva, expresso a minha opinião. Se os superiores não se mostrarem dispostos a ouvir opiniões, não digo nada e faço tal e qual o que me pediram, pois são os meus superiores.» (Nº 2)</p> <p>«Sim, cumpro sempre o meu horário de trabalho.» (Nº 1)</p> <p>«Costumo cumprir sempre o meu horário.» (Nº 3)</p> <p>«Sou sempre pontual, cumpro sempre o meu horário. (...) Sim, estou praticamente sempre de acordo com as decisões dos meus superiores.» (Nº 4)</p> <p>«Sim, cumpro o meu horário. (...) Normalmente estou sempre de acordo com as decisões dos meus superiores.» (Nº 5)</p> <p>«Sim, sempre. Chego alguns minutos antes da minha hora de entrada e saio mais tarde. Tento ser o mais possível pontual. Isto inclui a pausa para pequeno-almoço e para almoço. A pontualidade é bastante valorizada e demonstra disciplina e empenho. (...) Normalmente sim. Tenho um sentido crítico muito presente, mas isso não significa que esteja em desacordo com as decisões da chefia. Reflecto sobre as decisões tomadas e se possível dou sugestões. Por vezes gera-se uma troca de ideias interessante e produtiva. Raramente estou em desacordo com as decisões.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Sim, costumo cumprir o horário.» (Nº 9)</p> <p>«Sim, cumpro sempre.» (Nº 8)</p> <p>«Sim, à entrada. No horário de saída por vezes fico após a hora laboral (se for necessário, fico). (...) Sim, estou sempre de acordo com os meus superiores.» (Nº 11)</p>

Quadro 5 – Os cumprimentos das regras e princípios da organização por parte dos colaboradores

É interessante notar que quanto à questão dos objectivos propostos pela organização, verificou-se que o regime contratual não tem peso. Veja-se a similitude das respostas obtidas no quadro abaixo.

Colaboradores temporários	<p>«É sempre bom, visto que as metas de mercado estão muito complicadas, há que cumprir e fazer cumprir os objectivos.» (Nº 3)</p> <p>«Considero muito importante que essa mentalidade esteja inculcada. O sucesso da empresa será o nosso.» (Nº 1)</p> <p>«Sempre, é para isso que trabalhamos, para um objectivo, para a empresa ser sempre a melhor.» (Nº 2)</p> <p>«É sempre importante ajudar a empresa onde estamos inseridos a dar andamento aos objectivos.» (Nº 4)</p> <p>«Sim, porque se a empresa não conseguir atingir os objectivos, nós é que sofremos as consequências.» (Nº 5)</p> <p>«Claro. Se todos os colaboradores derem o máximo de si, os objectivos alcançam-se mais facilmente. Os colaboradores são como que o espelho da organização que representam. Se trabalham arduamente, os resultados aparecem e a imagem reflectida para o exterior é positiva.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Considero muito importante dado que o sucesso da nossa empresa tem sempre a ver com o nosso bom ou mau desempenho, todos contribuímos.» (Nº 9)</p> <p>«Sim, acredito que todos temos de contribuir, já que é o nosso futuro também depende se a empresa atinge ou não os seus objectivos.» (Nº 10)</p> <p>«Sim, é com trabalho realizado (individual e em equipa) que se consegue obter objectivos.» (Nº 7)</p> <p>«Sim, na minha opinião é muito importante que a empresa atinja os objectivos para o bem de todos.» (Nº 8)</p> <p>«Sim, é fundamental para o futuro da empresa.» (Nº 11)</p> <p>«Acho muito importante ajudar a empresa atingir os seus objectivos. Os objectivos da organização são os nossos objectivos, se não os cumprir haverá consequências.» (Nº 12)</p>

Quadro 6 – Os colaboradores preocupam-se em atingir os objectivos proposto pela organização

Quando questionados sobre a participação em acções de formação organizadas pela organização constatamos que a organização apresenta uma política discriminatória nas acções de formação. Isto porque, embora exista uma homogeneidade nas actividades e comportamentos dos trabalhadores temporários e dos quadros, perante acções de formação a organização não integra os trabalhadores temporários nessas acções, veja-se o quadro 7, onde nenhum trabalhador temporário participou em acções de formação.

Colaboradores temporários	Não foram encontradas respostas para este indicador
Colaboradores dos quadros	<p>«Sim, sempre que possível, tento estar sempre actualizada.» (Nº 9)</p> <p>«Sim, é importante para podermos melhorar o nosso trabalho.» (Nº 8)</p> <p>«A empresa preocupa-se em dar-nos regularmente formação para podermos melhorar e estar actualizados. Preocupa-se com a concorrência, por isso tenta estar sempre actualizada.» (Nº 7)</p> <p>«Sim, temos várias formações anualmente, é uma das características da empresa, quer que nós estejamos sempre a par da actualidade. Exige que nós sejamos competitivos, por isso tantas formações, às vezes penso que são demais.» (Nº 10)</p> <p>«Sim, sempre que há, se tiver disponibilidade vou.» (Nº 11)</p> <p>«Sim, todos os anos participo nas acções de formação da empresa.» (Nº 12)</p>

Quadro 7 – Participação dos colaboradores nas acções de formação da organização

Todavia, embora a organização demonstra uma distinção entre trabalhadores dos quadros e colaboradores temporários no que se refere a acções de formação, note-se a importância atribuída ao futuro, ou seja, à continuidade dos colaboradores na organização. Temporários e dos quadros convergem nas respostas, demonstrando as expectativas de continuar a trabalhar na mesma organização, não tendo as acções de formação peso nas decisões de continuação dos colaboradores, assim como o regime contratual. (ver quadro 8)

Colaboradores temporários	<p>«Sinto-me muito bem neste trabalho, (...) gostava muito de continuar a trabalhar neste empresa, penso que existe essa possibilidade, de acordo com a minha chefia, poderá abrir uma vaga e eu passo a contrato directo com eles.» (Nº 3)</p> <p>«Sim, gosto de trabalhar nesta empresa, (...) se a oportunidade se proporcionar e se continuar a gostar do trabalho e todas as suas condições, sim.» (Nº 4)</p> <p>«Sim, sinto-me bem, gosto de trabalhar nesta empresa, (...) se me oferecerem boas condições contratuais vejo-me a trabalhar aqui no futuro.» (Nº 5)</p> <p>«Confesso que há dias em que não me sinto muito bem e só quero ir para casa para estar longe dali. Mas na maior parte do tempo sinto-me bem. (...) Sim, vejo-me a trabalhar nesta organização no futuro.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Sinto-me muito bem, gosto muito de trabalhar nesta empresa. Sinto-me realizada profissionalmente, (...) sem dúvida nenhuma, não me vejo a trabalhar noutra empresa.» (Nº 9)</p> <p>«Sim, gosto do local onde trabalho, tem um bom ambiente de trabalho, (...) sim, vejo-me a trabalhar neste organização, no entanto, ambiciono desempenhar novas funções. Sinto que ainda tenho muito para dar a esta empresa.» (Nº 8)</p> <p>«Depende dos dias, existe dias que me sinto bem aqui, outros não. (...) Sim, não me vejo noutra empresa futuramente, o mercado de trabalho não está fácil e não posso arriscar. Este é um trabalho que tenho garantido, não penso em sair, apenas tenho pena de não me incumbirem de realizar e aprender novas tarefas.» (Nº 7)</p>

«Sinto-me bem nesta empresa, sinto-me realizado profissionalmente, não vejo porquê sair, se esta empresa até à data me faz sentir bem.» (Nº 10)

«Sim, sinto-me bem nesta empresa, não vejo porquê mudar.» (Nº 11)

Quadro 8 – Expectativas dos colaboradores em continuar na organização

No que concerne à dimensão da percepção de justiça organizacional dos colaboradores, as respostas obtidas são mais díspares, o que reflecte a pluralidade de representações de justiça. Contudo, essa percepção é permanentemente convocada quando colocados perante cenários controversos como são os casos do recrutamento interno ou externo e de progressão de carreira, como se pode ver no quadro abaixo.

**Colaboradores
temporários**

«Injusto claro, visto que existe mais pessoas que estão à mais tempo e que ainda não estão nos quadros da empresa (...), considero o recrutamento externo má opção, a empresa devia ter mais atenção aos seus colaboradores internos, preocupar-se mais com as suas carreiras.» (Nº 3)

«Injusto, a empresa devia preocupar-se em dar mais valor ao trabalho dos colaboradores mais antigos em vez de promover os colaboradores que estão à menos tempo na empresa. (...) Não acho correcto, pois se há funcionários com qualificações e experiência necessária para o cargo e com muita vontade de trabalhar, porquê contratar de fora? Para poder contratar através de uma empresa de trabalho temporário e poder descarta-lo a qualquer altura sem qualquer tipo de restrição? Não concordo minimamente, pois se a pessoa se esforça, trabalha, demonstra empenho, tem de ser recompensado.» (Nº 2)

«Acho injusto, deve-se premiar sempre todos os profissionais que se esforçam e desempenham com competência a função, independentemente da qualificação. Por ter mais qualificações não quer dizer que desempenha melhor as funções, e que tem direito a ser promovido só por ter mais qualificações. (...) Eu penso que antes deve-se recorrer ao recrutamento interno para a vaga de chefia. Só se não existir ninguém a nível interno com o perfil desejado é que se recorre ao recrutamento externo. Se não for desta forma, acho muito mal ser uma pessoa externa a ocupar a função de chefia com pessoal interno capaz de desempenhar essa função.» (Nº 1)

«Acho justo porque os critérios de selecção são definidos pela empresa e ajustados às necessidades. Muitas vezes, o esforço não é tudo. É necessário que as pessoas evoluam e que inovem. Nesta empresa, existe muita gente profissional mas demasiado “acomodada”.» (Nº 5)

«Acho injusto, uma vez que as qualificações não são mais importantes que a experiência e esforço de um trabalhador. Por outro lado, poderia haver uma grande diferença em termos de qualificação, nesse caso poderia achar menos injusto, mas nunca justo.» (Nº4)

«É uma questão complexa. Hoje em dia, em termos genéricos, um posto de trabalho é inseguro e precário, estejamos efectivos ou não, por isso valoriza-se muito o esforço e a dedicação. Mas não é suficiente ser esforçado e trabalhador, há que desempenhar

	<p>bem as funções, ser qualificado. O trabalhador perfeito é aquele que consegue juntar ambas as qualidades, ou seja, um trabalhador qualificado e dedicado. Na perspectiva do trabalhador esforçado e profissional que está há mais tempo na empresa e que vê o outro tomar-lhe o lugar, é injusto. Mas se fizermos uma análise imparcial e distante, vemos que não é assim tão injusto porque ambos os trabalhadores possuem qualidades e trabalharam para as conseguir. É uma questão de competição saudável. (...) À partida não concordaria com uma situação desse género, mas não sou especialista em recursos humanos. O recrutamento interno tem as suas vantagens e desvantagens, assim como o recrutamento externo. A decisão tem de ser tomada com base nessa análise. Se fosse eu a decidir, optaria pelo recrutamento interno porque é uma forma de apostar nos recursos da casa e de mostrar que o trabalho é recompensado.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Acho injusto, cada vez mais a empresa valoriza quem entra de novo e esquece-se dos colaboradores mais antigos. (...) Se existe uma pessoa competente com capacidade de chefiar dentro da empresa, julgo que não seria a medida mais correcta recorrer a um recrutamento externo, seria uma grande injustiça para com os colaboradores da empresa que têm capacidade para desempenhar essa função e não são seleccionados.» (Nº 7)</p>
	<p>«Acho injusto, mas infelizmente esta é a realidade, não existe valorização do esforço e do profissionalismo dos colaboradores. Neste momento quem é novo e tem mais qualificações é mais valorizado. (...) Não concordo, devem dar oportunidades aos colaboradores internos de fazerem progressão de carreira, se a empresa recorrer sempre ao recrutamento externo, o que se verifica constantemente, dificilmente haverá progressão de carreira, o que é injusto para quem está cá à mais tempo.» (Nº8)</p>
	<p>«Justo. Acho que as promoções não têm de ser devidas ao tempo de permanência na empresa, mas sim às qualificações.» (Nº11)</p>
	<p>«Acho justo, se tens qualificações para ocupar o lugar, porquê não o promover. Às vezes não basta o esforço e o profissionalismo, é necessário conhecimento académico para exercer determinadas funções.» (Nº 12)</p>

Quadro 9 – O sistema de progressão de carreira e sua percepção de justiça organizacional

No que diz respeito à questão da avaliação de desempenho prova que os trabalhadores temporários e os trabalhadores dos quadros mobilizam noções de justiça e de injustiça, do que está bem e do que está mal, do que está certo e do que está errado, como se constata nas respostas apresentadas no quadro 10.

	<p>«A empresa devia estar mais atenta aos empregados, a avaliação de desempenho nem sempre é a mais correcta. A empresa precisa aperfeiçoar a avaliação de desempenho.» (Nº 3)</p>
Colaboradores temporários	<p>«Não tenho qualquer tipo de avaliação, pois estas são feitas apenas para pessoal efectivo da empresa, os outros é como se não existissem, mas gostava e acho que seria muito bom para mim ter uma avaliação pois só assim poderia realmente provar o meu valor.» (Nº 2)</p>
	<p>«A meu ver, a avaliação e os prémios de produtividade deveriam ser para os</p>

	colaboradores da empresa e para externos. Os trabalhadores temporários executam trabalhos importantes e é necessário que sejam “compensados” de alguma forma. Os trabalhadores temporários são vistos como externos e unicamente para trabalhar. É necessário que sejam estimulados e avaliados.» (Nº 5)
Colaboradores dos quadros	<p>«Acho que o actual processo poderia ser melhorado. Existe muitos problemas no nosso sistema de avaliação de desempenho, existe avaliações que não correspondem à realidade, há um critério muito pouco claro na avaliação de desempenho.» (Nº 7)</p> <p>«É uma fachada. Existem “notas” que um operador, por melhor que seja, nunca poderia tirar, porque essas são especificamente para ser atribuídas a chefias e administradores.» (Nº 8)</p> <p>«Não existe avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho não obedece a critérios claros.» (Nº 12)</p>

Quadro 10 – A avaliação de desempenho e a sua controvérsia

Por fim, verificou-se que tanto os trabalhadores temporários como os trabalhadores dos quadros apresentam percepções de justiça distributiva quando questionados sobre o salário (ver quadro 11) e percepções de justiça interaccional quando questionados sobre a relação entre a chefia e os colaboradores (ver quadro 12).

Colaboradores temporários	<p>«Acho que está muito mal. Não há critérios objectivos. Seria um tema a rever, existem muitas discrepâncias entre funções similares.» (Nº 1)</p> <p>«Mau, para os contratados por empresas de trabalho temporário é mau, para pessoal da empresa é mais ou menos, mas também têm várias regalias que nós trabalhadores temporários não temos.» (Nº 2)</p> <p>«Ingrato, não existe igualdade. Existe uma grande discrepância entre os salários dos vários funcionários.» (Nº 5)</p> <p>«Penso que talvez devesse ser repensado, tendo em conta a prestação e disponibilidade de certos trabalhadores.» (Nº 4)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Em alguns casos injusto e desfasado, têm algumas situações eu ficaram paradas no tempo, principalmente com os colaboradores que estão na empresa à mais tempo.» (Nº 9)</p> <p>«Deveria de existir uma tabela salarial de acordo com as funções de cada trabalhador, dado que na minha organização empresarial é inexistente, existe uma desigualdade salarial.» (Nº 7)</p> <p>«Pagam muito bem aos administradores, pagam bem a quem vem da concorrência e pagam mal a quem cá está há muitos anos. Existe uma grande injustiça em termos salariais.» (Nº 8)</p> <p>«O sistema remuneratório da organização é injusto, existe muitas pessoas a ganhar bem sem fazer nada, e outras a trabalhar muito, com funções de responsabilidade mas a ganhar muito mal.» (Nº 12)</p>

Quadro 11 – O sistema remuneratório da organização

Colaboradores temporários	<p>«A minha chefia é boa, dentro dos possíveis.» (Nº 2)</p> <p>«Considero a chefia boa, existe à vontade para manifestarmos sempre a nossa opinião. Preocupam-se e são compreensivos. Existe uma relação muito boa.» (Nº 1)</p> <p>«Na minha opinião a minha chefia é constituída por muito bons profissionais.» (Nº 3)</p> <p>«Chefia directa é presente, com um método organizado, que partilha toda a informação necessária para se realizar um bom trabalho e disponibilizando ajuda e formação.» (Nº 4)</p> <p>«Autoritária, impulsiva, compreensiva e flexível.» (Nº 5)</p> <p>«Competente, profissional, acessível, descontraída.» (Nº 6)</p>
Colaboradores dos quadros	<p>«Equilibrada, supervisiona, mas dá liberdade e autonomia.» (Nº 10)</p> <p>«Inteligente, liberal, compreensiva mas por vezes passiva demais.» (Nº9)</p> <p>«A minha chefia por vezes é difícil explicar e expor algumas ideias. Podia ser mais acessível.» (Nº 7)</p> <p>«Considero a minha chefia muito acessível.» (Nº 8)</p> <p>«Informal, bastante cooperativa, delega trabalho com facilidade, ..., boa.» (Nº 11)</p> <p>«A minha chefia é presente, autoritária, de fácil comunicação, exigente.» (Nº 12)</p>

Quadro 12 – Relação entre chefia e colaboradores

Capítulo III

Conclusão

1. Conclusões finais

Findo do trabalho de investigação quanto à recolha, tratamento e análise dos dados extraídos das análises documental e de conteúdo, cabe-me agora fazer uma interpretação das conclusões retiradas dessas análises e verificar se as hipóteses se confirmam ou não.

Ao longo desta dissertação apresentou-se o papel do trabalho temporário na estratégia das organizações, a importância dos comportamentos de cidadania organizacional na sobrevivência das empresas e a influência que a justiça organizacional tem nos comportamentos de cidadania organizacional.

Perante estas temáticas a minha dissertação tentou demonstrar de que modo o regime contratual tem influência nas percepções de justiça dos colaboradores, e consequentemente na adoção ou não de comportamentos de cidadania. Para tal avancei com as seguintes hipóteses:

H1: Os colaboradores em regime contratual permanente adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional do que os colaboradores em regime contratual temporário.

H2: Tanto nos colaboradores com vínculo contratual permanente e vínculo contratual temporário apresentam percepções de justiça procedimental, distributiva e interaccional.

Na minha primeira hipótese tentei perceber se os colaboradores em regime contratual permanente adoptam mais comportamentos de cidadania organizacional do que os colaboradores em regime contratual temporário, uma vez que na mesma organização encontramos colaboradores a desempenhar as mesmas funções, no entanto com condições contratuais diferentes.

Todavia, após a análise dos resultados obtidos concluiu-se que a hipótese número um não se confirma, ou seja, o regime contratual não tem influência na adopção dos comportamentos de cidadania. Por outras palavras, os trabalhadores temporários também adoptam comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores temporários até se evidenciaram dos trabalhadores dos quadros na preocupação em agir segundo as regras e princípios da organização que é mais evidente nos colaboradores temporários. Mas quando questionados sobre atingir os objectivos propostos pela organização constata-se uma similitude nas respostas, onde a preocupação em alcançar os objectivos é inquestionável. Assim como existe uma homogeneidade nas respostas obtidas sobre o sentimento de realização profissional e de defesa da organização, onde tanto os colaboradores temporários e os colaboradores dos quadros se sentem realizados profissionalmente e adoptam atitudes de defesa da organização.

No entanto, quando analisada a participação em acções de formação organizadas pela organização verificamos que a organização apresenta uma atitude discriminatória nas acções de formação. Isto porque, embora os colaboradores desempenhem as mesmas funções, perante acções de formação a organização não integra os trabalhadores temporários nessas acções. Todavia, embora a organização demonstra uma distinção entre os colaboradores dos quadros e colaboradores temporários no que se refere a acções de formação, note-se a importância atribuída ao futuro, ou seja, à continuidade dos colaboradores na organização. Temporários e dos quadros convergem nas respostas, demonstrando as expectativas de continuar a trabalhar na mesma organização, não tendo as acções de formação peso nas decisões de continuação dos colaboradores, assim como o regime contratual.

Na segunda hipótese o objectivo é tentar compreender se tanto os colaboradores com vínculo contratual permanente como aqueles com vínculo contratual temporário apresentam percepções de justiça procedimental, distributiva e interaccional, visto que existe no mesmo local de trabalho colaboradores com condições contratuais distintas.

Após a análise dos resultados obtidos conclui-se que a hipótese número dois confirma-se. Deste modo, tanto os colaboradores com vínculo contratual permanente como aqueles com vínculo contratual temporário apresentam percepções de justiça procedimental, distributiva e interaccional. No entanto, no que concerne à dimensão da

percepção de justiça organizacional dos colaboradores, as respostas obtidas são mais díspares, o que reflecte a pluralidade de representações de justiça. Contudo, essa percepção é permanentemente convocada quando colocados perante cenários controversos como são os casos do recrutamento interno ou externo e de progressão de carreira. Quanto à avaliação de desempenho prova que os colaboradores temporários e os colaboradores dos quadros mobilizam noções de justiça e de injustiça, do que está bem e do que está mal, do que está certo e do que está errado. Porém, verificou-se que tanto os colaboradores temporários como os colaboradores dos quadros apresentam percepções de justiça distributiva quando questionados sobre o salário. É interessante constatar que ambos os colaboradores apresentaram uma percepção de injustiça relativamente à política salarial. Contudo, quando questionados sobre a relação entre a chefia e os colaboradores, percepção de justiça interaccional, as respostas de ambos os colaboradores são de bom relacionamento com a chefia.

Assim, conclui-se que o vínculo contratual não tem influência nos comportamentos de cidadania, bem como nas percepções de justiça dos colaboradores.

Termino assim um processo longo mas que me permitiu aplicar as bases de trabalho apreendidas ao longo destes anos de estudo. Não posso deixar de referir que na realização desta dissertação deparei-me com alguns obstáculos, como foi o caso de não ter autorização das empresas para realizar entrevistas, resta-me agradecer aos colaboradores da empresa X que se disponibilizaram para responder às minhas perguntas.

Tenho consciência que esta dissertação tem muita matéria que pode ser desenvolvida, no entanto devido à falta de colaboração das empresas, este foi o material que consegui recolher. A minha intenção inicial era realizar entrevistas a mais empresas para poder ter mais matéria para trabalhar, o que não foi possível devido à disponibilidade das organizações e à minha disponibilidade de tempo. Por isso, a metodologia escolhida foi o estudo de caso e saliento que é um estudo qualitativo e não quantitativo. Perante isto, tenho consciência que muito ainda se pode fazer, quem sabe ficará para uma tese de doutoramento.

No entanto a importância deste trabalho de investigação científica prende-se não só com a possibilidade de aprofundar conhecimentos, de descobrir e alargar métodos e técnicas de trabalho mas, sobretudo, por simbolizar o fecho de um ciclo. Aqui fica então o meu contributo para as ciências do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

ADRIAANSENS, H., (1994), Citizenship, work and welfare, in STEENBERGEN, B. (ed.), *The Condition of Citizenship*, Sage, London, pp.66-75

BARBALET, J.M., (1989), *A Cidadania*, Estampa, Lisboa

BARNARD, C. I. (1938/68), *The functions of the executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

BATEMAN, T. S. & ORGAN, D. W. (1983), *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship*, "Academy of Management Journal, 26, 587 – 595.

BELL, Judith, (2004), *Como realizar um projecto de investigação*, Gradiva, Lisboa;

BENARROSH, Yolande, LELEUX, (2001), *Claudine, Trabalho, Emprego e Cidadania*, Encontros Abrantes 1998, Paiha, Abrantes.

BIES, R. J. (1987), *The predicament of injustice: The management of moral outrage*, Research in Organizational Behavior, vol.9, 289 – 319.

BILHIM, João Abreu, (2007), *Gestão estratégica de recursos humanos*, Lisboa, ISCSP.

BLAU, P. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley

CAETANO, António, VALA, Jorge (2002), *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*, Lisboa, Editora RH.

CARVALHO, Ferreira, J.M. (1999), *Novas Tecnologias e Tendências de Mudança Organizacional do Trabalho em Portugal*, Organizações e Trabalho, 5/6.

CASACA, Sara Falcão, orient. KOVACS, Ilona (2005), *Flexibilidade de emprego, novas temporalidades de trabalho e relações de género: A reconfiguração da desigualdade dos novos sectores dos serviços*, Lisboa, ISCTE.

CROPANZANO, R., GREENBERG, J., (1997), Progress in organizational justice: tunneling through the maze, in COOPER, C. L., ROBERTSON, I.T. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (vo. 12, pp.317-372), Chichester, John Wiley & Sons.

DORNELAS, António (coord.) 2006, *Livro Verde sobre as Relações Laborais*, Ministério do Trabalho e Solidariedade Social.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M. & HARQUAIL, C. V. (1994), *Organizational images and member identification*, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

FARH, J., EARLEY, P. C., LIN, S., (1997), *Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society*, *Administrative Science Quarterly*, 42: 421-444.

FERNANDES, Alexandra, (2007), *Tipologia da aprendizagem organizacional: Teorias e Estudos*, Livros Horizonte, Lisboa;

FERNANDES , António Monteiro (2007), *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina.

FOLGER, Robert, CROPANZANO, Russell, (1998), *Organizational justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage Publications.

FREIRE, João (2006), *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Porto, 4ª edição, Afrontamento.

GHIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamin, (2001), *O Inquérito: teoria e prática*, 4ª edição, Celta, Oeiras

GIDDENS, Anthony (2004), *Sociologia*, Lisboa, 4ª edição, Fundação Calouste Gulbenkian.

GIDDENS, Anthony (2007), *A Europa na Era Global*, Lisboa, Editorial Presença.

GRAHAM, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay, in B. M. STAW & L.L. CUMMING (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich: Jai Press, pp. 1-52.

GRAHAM, J. W. (1991), *An essay on organizational citizenship behavior*, Employee Rights and Responsibilities Journal, 4 (4), 249 – 270.

GREENBERG, J., (1990), « Organizational justice: yesterday, today and tomorrow»,
Journal of Management, 16: 399-432.

GROS, M., C., (1998), *Espaço residencial e modo de vida: contributos da Sociologia para a reabilitação de uma área urbana degradada*, Aveiro: Universidade de Aveiro. Departamento de Ambiente e Ordenamento, Tese de doutoramento.

KATZ, D. (1964), *The motivational basis of organizational behavior*, “Behavioral Science”, 9, 131 – 146.

KATZ, D. & KAHN, R. L. (1978), *Psicologia social das organizações*, São Paulo: Atlas

KOVACS, Ilona (2002), *As metamorfoses do emprego*, Oeiras, celta, capítulos 2,5 e 6.

KOVACS, Ilona (2006), *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho*, Sociologia Problemas e Práticas, nº 52, pp.41-65.

KOVÁCS, Ilona, CASTILLO, Juan José (1998), *Novos Modelos de Produção: trabalho e pessoas*, Oeiras, Celta Editora.

KOVÁCS, Ilona (1992), *Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, CESOIZ & D, Investigação e Desenvolvimento.

KOVÁCS, Ilona, *Novos modelos de produção: alguns resultados de um projecto de investigação*, in *Organização e Trabalho*, dir. João Freire, Nº16/17

(Dez/Jun. 1996/97)

KOVÁCS, Ilona, A estratégia de produção flexível e práticas organizacionais, in *Revista Gestão*/ed. Gabinete de Estudos de Gestão, ISCTE, dir. Gomes Cardoso, N°9 (Dez 90/Mar 91)

KOVACS, Ilona (2005), *Flexibilidade de emprego: riscos e oportunidades*, Oeiras, Celta Editora.

MADEC, Annic, MURARD, Numa (1995), *Cidadania e Políticas Sociais*, Lisboa, Biblioteca Básica de Ciência e Cultura.

MONAHAN, S. C., MEYER, J. W., SCOOT, W., R., (1994), Employee Training. The expansion of organizational citizenship, in SCOOT, W., R., MEYER, J., W., and Associates, *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*, Sage, London, pp.255-271.

MONIZ, António Brandão, KOVACS, Ilona (2001), *Sociedade da Informação e emprego*, Lisboa, Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.

MONIZ, António Brandão, KOVACS, Ilona, BARROSO, Sónia (2001), *Futuros do emprego na sociedade da informação*, Lisboa, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.

MOORMAN, R, H. (1991), *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviour: Do fairness perceptions influence*

employee citizenship?, Journal of Applied Psychology, 76, 845-855.

MOORMAN, R., H., ORGAN, D.W. & NIEHOFF, B.P. (1991), *Do fairness perceptios influence employees citizenship? A report of two studies on the relationship between three dimensions of organizational justice and organizational citizenship behaviour*, Comunicação apresentada no Annual Meeting of Academy of Management, Miami.

MOORMAN, R. H., BLAKELY, G. L. & NIEHOFF, B. P. (1998), *Does perceived organizational support mediate the relationship between justice and organizational citizenship behaviour?*, Academy of Management Journal, 41 (3), 351 – 357.

MOZZICAFREDDO, Juan (1997), *Estado Providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.

MURTEIRA, Mário (2007), *A Nova Economia do Trabalho*, Lisboa, ICS.

NIEHOFF, B. P. & MOORMAN, R. H. (1993), *Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviour*, Academy of Management Journal, 36, 527 – 556.

ORGAN, D. W. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behaviour, in B. M. Staw & L.L. CUMMINGS (Eds), “*Research in organizational behaviour*”, vol.12, JAI Press, Greenwich, CT, pp.43-72.

- ORGAN, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington Book, Lexington, MA.
- ORGAN, D. W., MOORMAN, R. H. (1993), *Fairness and organizational citizenship behavior: What are the connections?*, *Social Justice Research*, 6(1):5-18.
- ORGAN, D. W., PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B. (2006), *Organizational Citizenship behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- PEIRÓ, J. M. & PRIETO, F. (1996), *Tratado de psicologia del trabajo – volume 1*. Madrid: Editorial Síntesis.
- PEREIRA, J.S. (1998), *O Trabalho Temporário: exceção ou regra na prática contratual*, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.
- PHILIPS, Kaia, EAMETS, Raul, *Approaches to flexicurity:EU models*, Institute of Economics, Universidade de Tartu.
- PINTO, José Madureira (1999), *Flexibilidade, segurança e identidades sócio-profissionais*, *Cadernos de Ciências Sociais*, número 19-20, p.5-37
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, LucVan (1998), *Manual de investigação em ciência sociais*, Gradiva, Lisboa;

REGO, Arménio (2000), *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações*, Lisboa, Edições Sílabo

ROUSSEAU, D. M. (1990), *Psychological and implied contracts in organizations*, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139

ROUSSEAU, D., M., PARKS, J., M. (1993), The contracts of individuals and organizations, in STAW, B., M., CUMMINGS, L., L., (Eds), *Research in Organizational behavior*, (vol. 15, n.º1, pp.1-43), Greenwich, CT, JAI Press

ROXO, Lisete, Orientador João Freire, *Novas tecnologias, velhas técnicas: os many best ways*, Lisboa, ISCTE

SANTANA, Vera, CENTENO, L.,G., (coord.) (2000), *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; subcontratação*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional

SCHNAPPER, Dominique (1998), *Contra o fim do trabalho*, Lisboa, Terramar, 1ª edição.

SENNETT, Richard (2001), *A corrosão do carácter, as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*, Lisboa, Terramar, 1ª edição.

SMITH, C. A., ORGAN, D. W., NEAR, J.P. (1983), *Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents*, *Journal of Applied Psychology*, 68:

653-663.

TYLER, T. R., DEGOEY, P. & SMITH, H. (1996), *Understanding why the justice of group procedures matters: A Test of the psychological dynamics of the group-value model*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (5), 913 – 930.

TYLER, T. R. & LIND, E. A. (1992), « A relational model of authority in groups», in M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, (vol. 25, pp. 115-191), New York, Academic Press.

VAN, D. L., GRAHAM, J. W., DIENESCH, R. M. (1994), *Organizational citizenship behavior construct redefinition, measurement, and validation*, *Academy of Management Journal*, 37(4): 765:802

VEGARA, José M., trad. J. Vasconcelos (1974), *A organização científica do Trabalho*, São Paulo, Editorial Estampa.

VELOSO, Luísa (2007), *Empresas, Identidades e Processos de Identificação*, Porto, editora UP.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., LIDEN, R. C. (1997), «Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective», *Academy of Management Journal*, 40: 82: 111.