



**CLIMAS AUTENTIZÓTICOS, IMPACTO NO
ENVOLVIMENTO NO TRABALHO E NO DESEMPENHO
INDIVIDUAL**

Por

Susana Filipa da Rocha Ferreira

Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por:

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

Co-Orientadora: Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2012

Breve Nota Biográfica

Susana Filipa da Rocha Ferreira nasceu em Coimbra em 1978.

Licenciou-se em Psicologia, na vertente clínica familiar e sistémica, em 2002, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

Fez estágio académico no Serviço de Psiquiatria do Hospital Santa Maria em Lisboa, na equipa de Psiquiatra Geral, Núcleo de doenças do comportamento alimentar (NDCA) e Núcleo de estudos do suicídio (NES), onde ficou a exercer funções por mais dois anos.

De 2004 a 2005 desempenhou funções de animadora da UNIVA da Associação Académica da Universidade de Aveiro em protocolo com o Centro de Emprego e Formação Profissional de Aveiro, na Universidade de Aveiro.

De 2005 a 2006, exerceu funções como psicóloga no Centro de Saúde de Ílhavo, em Aveiro.

De 2006 a 2009 desempenhou funções como psicóloga no Centro Infantil de Aguada de Baixo (IPSS), em Águeda

Desde 2010 até à data, presta serviços de psicologia clínica.

Desde Setembro de 2009 até à data é mestranda em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

À minha orientadora a Professora Doutora Teresa Proença e co-orientadora a Professora Doutora Luísa Helena Pinto, pelo incentivo, confiança, carinho, infinita paciência e enorme disponibilidade que sempre demonstraram ao longo deste projecto.

A todos quantos simpaticamente acederam ao meu pedido e responderam ao questionário que me permitiu realizar este trabalho. À FEP por me permitir fazer a recolha de dados.

Ao José que sempre me incentivou e acreditou mesmo quando eu duvidei.

Aos meus pais, irmãos, avô e amigos que me permitiram ser quem sou e sempre me apoiaram e incentivaram.

Muito Obrigada

Resumo

Este estudo pretende explorar de que forma a percepção das organizações como autênticas influencia o envolvimento e o desempenho individual dos seus colaboradores e ainda de que forma o envolvimento influencia o desempenho individual.

A recolha de dados foi feita, junto de docentes, colaboradores não docentes e trabalhadores estudantes da FEP, com recurso a um questionário *online*.

As hipóteses formuladas foram testadas com recurso a análise correlacional e análise de regressão.

Os resultados encontrados através da análise correlacional relacionam positivamente as variáveis em estudo.

Verificou-se que as dimensões autênticas, “espírito de camaradagem”, “comportamento respeitador/credibilidade e confiança do superior”, “comunicação aberta e franca com o superior” e “oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” se relacionam com o envolvimento. Já a “equidade” correlaciona-se apenas com o envolvimento emocional. Da análise de regressão para as mesmas variáveis verificou-se que a dimensão autêntica, “oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” tem valor preditivo relativamente ao envolvimento físico e emocional.

As dimensões autênticas, “espírito de camaradagem” e “oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” estão positivamente correlacionadas com desempenho individual.

Observou-se ainda que o envolvimento está positivamente correlacionado com o individual, no entanto a análise de regressão indica que apenas o envolvimento físico tem valor preditivo para o desempenho individual.

Finalmente são discutidas algumas limitações deste estudo e apresentadas sugestões de investigação futura.

Abstract

This study aims to explore how the perception of organizations as authentic influences the performance and the personal engagement of its employees and also how engagement influences individual performance.

The data collection was made, along with teachers, non-teaching employees and student workers of FEP, using an online questionnaire.

The hypotheses were tested using correlational analysis and regression analysis.

The results obtained through correlational analysis relate positively to the study variables.

It was found that the authentic dimensions, “spirit of camaraderie”, “respectful behavior / credibility of the leader”, “open and frank communication with the leader” and “learning and development opportunities” relate to engagement. “Equity” is correlated only with emotional engagement. Regression analysis for the same variables found that the authentic dimension, “learning and development opportunities” has predictive value for both, physical and emotional engagement.

The authentic dimensions, “spirit of camaraderie” and “learning and development opportunities” are positively correlated with personal performance.

It was also observed that engagement is positively correlated with the personal performance, however regression analysis indicate that only the physical engagement has predictive value for the personal performance.

Finally, some limitations of this study were pointed out and suggestions for future research were presented.

Índice

Breve Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Quadros	ix
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II - Enquadramento Teórico.....	5
Capítulo III - Metodologia.....	22
1. Procedimento de recolha de dados.....	24
2. Instrumentos utilizados na recolha de dados	24
3. Amostra.....	28
Capítulo IV - Resultados	33
1. Análise e tratamento de dados	35
2. Qualidades Psicométricas das Escalas	35
3. Normalidade.....	40
4. Estatística descritiva e análise de correlações.....	41
5. Teste das hipóteses em estudo	46
Capítulo V - Discussão dos resultados e conclusões.....	50
5.1. Discussão dos resultados	52
Bibliografia.....	58
ANEXOS.....	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: "Comparação da consistência interna relativa à escala de características autentizóticas"	36
Tabela 2: "Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlet para as medidas que medem o envolvimento"	37
Tabela 3: "Análise de componentes da escala de envolvimento"	37
Tabela 4: "Teste de Fiabilidade para as medidas que medem o envolvimento"	38
Tabela 5: "Teste KMO e Bartlet para as medidas que medem o desempenho individual"	38
Tabela 6: "Análise de componentes da escala de envolvimento"	39
Tabela 7: "Teste de fiabilidade para as medidas que medem o desempenho individual"	39
Tabela 8: "Teste consistência interna para as medidas do desempenho individual"	40
Tabela 9: "Testes de normalidade das variáveis em estudo"	40
Tabela 10: "Média (M), desvios-padrão (DP) e correlações entre as variáveis, calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson"	45
Tabela 11: "Análises de regressão para testar a relação entre as características autentizóticas, o envolvimento e o desempenho individual"	48

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Teórico.....	21
Figura 2: "Modelo encontrado"	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1: "Distribuição da amostra por género"	29
Gráfico 2:" Distribuição da amostra por situação familiar"	29
Gráfico 3:" Distribuição da amostra por habilitações académicas"	30
Gráfico 4:" Distribuição da amostra por vínculo laboral "	30
Gráfico 5:" Distribuição da amostra por antiguidade na entidade empregadora"	31
Gráfico 6:" Distribuição da amostra por classificação da entidade empregadora"	31
Gráfico 7:" Distribuição da amostra por volume de vendas da entidade empregadora"	32
Gráfico 8:" Distribuição da amostra por número de empregados da entidade empregadora"	32

Índice de Quadros

Quadro 1: Empresa positiva vs empresa tóxica	10
Quadro 2: “Empresas vivas”, empresa amigas da família” e “sentido de comunidade de trabalho - aspectos e dimensões caracterizadores.	14
Quadro 3: Dimensões do projecto “as melhores empresas para trabalhar”.....	16
Quadro 4: "Condições psicológicas do envolvimento"	19
Quadro 5: Itens da escala de características autenticizóticas	25
Quadro 6: Itens da escala de envolvimento	26
Quadro 7: Itens da escala de desempenho individual.....	27

Capítulo I - Introdução

Introdução

O objectivo de qualquer organização passa necessariamente por conseguir os melhores resultados possíveis, a questão é a que preço. A produtividade económica é muitas vezes conseguida à custa do trabalhador comum, frequentemente sacrificando a sua saúde e bem estar pessoais (Gavin & Mason, 2004).

Senge (in de Geus, 1997) vai mesmo mais longe apontando como causa do insucesso das empresas, o facto de estas serem espaços dominados pelo cinismo, lutas pelo poder e controlo, onde o *stress* é uma constante e onde o clima de trabalho asfixia a imaginação, a energia e o empenho dos colaboradores.

A má impressão de muitas pessoas sobre as empresas não é apenas consequência dos comportamentos pouco éticos ou mesmo ilegais adoptados por alguns gestores mas resulta também da diferença crescente entre os salários dos executivos e os demais trabalhadores, do uso recorrente de práticas que reduzem a gestão de recursos humanos à “contagem de cabeças”, diminuindo assim o empenho e rompendo as redes sociais da organização. Outra consequência é a enorme pressão para a obtenção de resultados muitas vezes sem ter em conta a saúde física e psicológica dos colaboradores, e negligenciando as relações dos empregados com as suas comunidades e famílias (Cunha, Rego e Cunha, 2006).

Como alternativa Kets de Vries, 2001 propõe o conceito de organizações autentizóticas onde o trabalho “...será um antídoto para o stresse, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os seus empregados a equilibrar as suas vidas tanto pessoal como organizacional” (pp. 110).

Gavin e Mason (2004) concordam com o autor anterior mas introduzem uma nova variável essencial para as organizações, o desempenho e a produtividade. Os autores defendem que “empregados saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos no longo

prazo, gerando melhores produtos e serviços mais satisfatórios para os seus clientes e outras pessoas com as quais interagem e fazem negócios” (pp. 381)

Este trabalho pretende perceber melhor esta relação, de que forma as organizações com climas autenticizóticos influenciam o desempenho. Mas não só, introduz-se uma outra variável: o envolvimento.

O envolvimento tem recebido uma atenção crescente nos últimos anos como sendo um factor crucial para o sucesso e competitividade das empresas. Vários autores defendem a relação entre o envolvimento no trabalho e os resultados das organizações (Harter, Schmidt e Hayes, 2002; Laschinger e Finegan, 2005; Laschinger e Leiter, 2006; Salanova, Agut e Peiro, 2005; Schaufeli e Bakker, 2004).

Rego e Souto (2004, p. 35) sugerem “haver razões para presumir que as características autenticizóticas podem induzir, nos indivíduos, sentimentos de envolvimento e identificação com a organização”. É também objectivo deste trabalho perceber melhor, tanto esta relação, como a relação entre envolvimento e desempenho.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

Enquadramento Teórico

A psicologia enquanto ciência tem tradicionalmente uma função curativa, tendo como principais objectivos: reparar e prevenir os problemas das pessoas e reforçar os seus aspectos positivos (Luthans, 2002). Porém na sua evolução, foi sendo dada cada vez mais atenção aos aspectos negativos da natureza humana, com a psicologia a focar-se cada vez mais nos défices e fraquezas humanas.

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o objectivo da psicologia passou a ser a avaliação e a cura do sofrimento humano com um aumento exponencial da investigação da psicopatologia e os efeitos negativos de factores ambientais como o divórcio parental, a morte de entes queridos ou o abuso físico e sexual. O papel do psicólogo era tratar a doença mental, reparando os danos, hábitos danificados, motivações danificadas, infâncias danificadas, cérebros danificados...

Para os autores, com o surgir da psicologia humanista, defendida por Maslow e Rogers surge uma nova perspectiva em alternativa às abordagens clínicas e comportamentais mas acaba por se diluir devido à falta de estudos empíricos. No entanto fica uma visão mais positiva do ser humano que deixa de ser apenas um ser martirizado por complexos, pulsões, tensões e recalcamientos (perspectiva psicanalítica) ou em alternativa, um ser quase máquina que se limita a responder a estímulos (visão behaviorista).

A constatação e identificação de doença mental e o seu tratamento passa a não ser suficiente, sendo necessário evitá-la. Surge uma preocupação crescente com a prevenção das doenças mentais, com os investigadores a perceberem que há características pessoais que funcionam como protecção contra a doença mental, tais como a coragem, o optimismo, competências interpessoais, a fé, o trabalho ético, a esperança, a honestidade, a perseverança, a capacidade de “insight” e de “flow”... (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000)

A prevenção começa a ser vista como um equilíbrio de forças entre factores de risco e factores protectores, ganhando os segundos grande destaque. Está assim a porta entreaberta a uma nova abordagem.

Seligman e Csikszentmihalyi (2000), vêm chamar atenção para o facto de que a psicologia não passa apenas pelo estudo da patologia, da fraqueza e do que está avariado, passa também pelo estudo das forças e das virtudes. O tratamento não consiste apenas em “concertar o que está estragado” mas também em alimentar os pontos fortes”. Lembrando que o campo de acção da psicologia vai muito além da saúde mental.

É este o enquadramento em que surge uma nova corrente dentro da psicologia, a psicologia positiva, centrada no estudo das forças, das virtudes e dos aspectos mais positivos da vida, com vista ao desenvolvimento da auto-realização e do significado de vida das pessoas já saudáveis e felizes (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). A psicologia positiva implica, assim, uma viragem no campo da psicologia, privilegiando o estudo da benevolência, da excelência ou da autenticidade, que considera como componentes tão determinantes para a vida como a doença, a desordem ou a angústia (Peterson e Seligman, 2003).

A psicologia positiva é definida como a ciência que estuda a experiência subjectiva positiva, as potencialidades e virtudes humanas e as instituições que promovem a qualidade de vida, contribuindo para a compreensão e desenvolvimento dos factores que permitem a prosperidade de indivíduos e comunidades (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000).

A psicologia positiva e as organizações

O trabalho precário e as más condições de trabalho, sejam de ordem física ou psicológica, são cada vez mais uma constante. Todos estes factores se reflectem nas pessoas, seja a nível pessoal seja no seu trabalho. Kets de Vries (2001, p.101) afirma: “As estatísticas acerca das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca das disfunções geradas pelo trabalho. Em muitas organizações, foi completamente perdido o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.”

As organizações, tal como antes os indivíduos são abordadas por uma perspectiva negativa. Segundo Cunha, Rego e Cunha (2006), têm-se desenvolvido esforços para compreender e lidar com o *stress*, o *burnout*, o *bullying/mobbing*, o cinismo organizacional, com a desmotivação, com o desequilíbrio entre a vida profissional e

pessoal, com as consequências de demissões em massa, com a violação dos contractos psicológicos... Mas não parece estar a ser suficiente para solucionar ou prevenir estes problemas.

Mais uma vez o lado positivo das pessoas e das organizações não é tido em conta, sendo vistos como temas pouco sérios ou pouco relevantes.

Persiste o modelo médico, as empresas são diagnosticadas, e os consultores que têm o papel de médicos receitam soluções para a cura do problema

Também nas organizações, a psicologia positiva faz sentido e estaremos assim a falar de organizações positivas, que David Cooperrider (2003, in Cunha *et al.*, 2006), define como “guiadas por uma visão e por princípios e focalizam-se num conjunto de factores de excelência: propósito, princípios, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades. São organizações que se entendem a si mesmas como forças construtivas da mudança e que procuram corresponder de forma integrada às necessidades dos vários grupos interessados na sua actuação” (pp. 47).

Cunha *et al.* (2006, p. 150) distingue entre organizações positivas e organizações tóxicas (quadro 1), comparando a organização tóxica a uma corrida de cavalos “com objectivos desproporcionados, competição interna, rejeição de responsabilidades (a culpa é sempre dos outros) e falhas éticas”. Nestas organizações, as emoções são um tema tabu – ignoradas ou ridicularizadas, são tomadas como sinais de fraqueza. Todavia, esta fachada de dureza e capacidade competitiva pode esconder um mundo de inseguranças e angústias – nas pessoas que lideram e nas que são lideradas, como podemos observar no quadro 1.

Quadro 1: Empresa positiva vs empresa tóxica

Empresa Positiva	Empresa Tóxica
É uma organização justa	É uma organização regida pelos critérios arbitrários do chefe
Prima pela confiança (entre colegas, entre os líderes e os colaboradores, entre estes e a organização como um todo)	Está impregnada de desconfiança e de cinismo generalizado
Constrói uma cultura organizacional marcada pelo sentido de comunidade, pela cooperação e pelo apoio recíproco	Preza a cultura da “lei da selva”, considerando que apenas os mais fortes sobreviverão
Reconhece e recompensa os líderes que são bons “filtros de toxinas”	Ignora a existência ou o mérito de líderes “purificantes” (ou penaliza a sua progressão na carreira, considerando-os “moles”)
Recruta com base nas competências técnicas mas também nas atitudes e comportamentos	Recruta com base nas competências técnicas (e na “virilidade” agressiva)
Tem intervenções preparadas para tempos difíceis (ex. despedimentos) e pauta as suas acções pela conciliação da saúde organizacional e da saúde dos seus colaboradores. O lema é “as organizações são as pessoas”	Encara os tempos difíceis como uma inevitabilidade, uma “parte do negócio” ou mesmo uma “chicotada” vantajosa. O lema (real, ainda que não explicitado ou mesmo admitido) é: “As empresas existem para alcançar resultados, as pessoas estão lá para isso”
Compreende a existência de uma relação entre os seus resultados e a saúde emocional dos seus membros	Não compreende a existência de uma relação entre os resultados e a saúde emocional dos seus membros

Fonte: (Cunha *et al.*, 2006)

Kets de Vries (2001) introduz o conceito de insalubridade psicológica das organizações, em que identifica vários problemas organizacionais como o desequilíbrio trabalho-família, liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades de progressão na carreira, injustiças na avaliação de desempenho e remuneração, restrições ao comportamento e deslocamentos excessivos. Relacionando estes problemas com as suas consequências nos trabalhadores, tais como, fraco desempenho, *stress*, problemas do sono, reacções depressivas, problemas de abuso de álcool e drogas e absentismo.

Organizações Autentizóticas

Por oposição à “insalubridade organizacional” constatada por Kets de Vries (2001) surge um novo conceito: as organizações autentizóticas

Autentizótica é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentekos* e *zotekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que a organização é essencial para a vida das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia, iniciativa e significado para as suas vidas.

Segundo Kets de Vries (2001) as organizações autentizóticas são espaços culturais geradores de “confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança. São organizações que facultam aos seus colaboradores diversos benefícios, designadamente, conciliação trabalho-família, participação nos lucros, licenças sabáticas, seguros de saúde, apoio médico, áreas desportivas, serviços de cuidado das crianças, fundos de pensões, apoio jurídico, adoptam políticas de não despedimentos e praticam horários de trabalho flexíveis.

Este conceito foi sugerido por Kets de Vries (2001) para traduzir as filosofias de trabalho e de desenvolvimento dos trabalhadores nas “melhores organizações para se trabalhar”.

Kets de Vries (2001), defende que nestas empresas a cultura organizacional está imbuída de valores que traduzem em comportamentos de “alegria, confiança, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança.” (pp.107).

Kets de Vries (2001) identifica algumas das características associadas a um indivíduo saudável:

- Assume responsabilidade pelas suas acções em vez de culpar os outros;
- Acredita que pode controlar os eventos que afectam a sua vida;
- Não envereda por actividades auto-destrutivas;
- É apaixonado pelo que faz;
- Sabe gerir a ansiedade;
- Não perde facilmente o controlo;
- Tem capacidade para estabelecer e cultivar relações interpessoais;
- Tem sentido de pertença e filiação, vê-se a si próprio como parte de um grupo;
- Sabe lidar com problemas de dependência, separação, perda;
- É criativo e tem espírito jovial;
- Tem a capacidade para reenquadrar as experiências negativas de um modo positivo;
- Tem esperança no futuro;
- Está altamente motivado para fazer auto-reflexão;

A partir destas características que definem um indivíduo saudável, Rego (2006) propõe um conjunto de características que definem as organizações autenticizóticas:

Sentido de propósito: os líderes criam um sentido de propósito para os membros organizacionais, mediante a criação de uma visão para o futuro, de uma descrição vivida numa cultura e de um propósito para a organização.

Sentido de autodeterminação: nestas organizações, os colaboradores sentem que controlam as suas vidas.

Sentido de impacto: os membros organizacionais sentem que as suas acções influenciam a vida da organização.

Sentido de competência: existe entre os colaboradores um sentimento de crescimento e de desenvolvimento pessoal. A aprendizagem contínua é fomentada.

Sentido de pertença (de comunidade): as pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional. Este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo.

Sentido de prazer e alegria: a vida organizacional não é comandada por *zombies* mas por pessoas que instilam um sentido de alegria no trabalho.

Sentido de significado: as pessoas podem colocar a sua imaginação e criatividade ao serviço do trabalho, sentindo-se completamente envolvidas e concentradas naquilo que fazem

O conceito de organizações autenticizóticas não é um conceito isolado, ele partilha diversos traços com outros conceitos como o de “empresas vivas” (De Geus, 1997a), as “empresas amigas da família” (Den Dulk, Van Doorne-Huiskes e Schippers, 1999; Thompson, Beauvais e Lyness, 1999) e o “sentido psicológico de comunidade de trabalho” (Burroughs e Eby, 1998), como podemos ver no Quadro 2.

Quadro 2: “Empresas vivas”, “empresas amigas da família” e “sentido de comunidade de trabalho” - aspectos e dimensões caracterizadores”

Empresas vivas	<ul style="list-style-type: none"> •São financeiramente conservadoras, “Não arriscam o seu capital injustificadamente”. •São sensíveis à envolvente. Aprendem para sobreviver. Conciliam a aprendizagem individual com a organizacional. •As pessoas experimentam um forte sentido de identificação com a organização. •O clima organizacional tolera novas ideias e fomenta a iniciativa, a experimentação autónoma e a criatividade. •Mais do que meras entidades económicas, são comunidades humanas duradouras. As pessoas predominam sobre os activos e os lucros. Estes são como o “oxigénio”, necessários para a vida, mas não a razão de ser da vida.
Empresas amigas da família	<ul style="list-style-type: none"> •Trabalho flexível (ex: trabalho a tempo parcial, redução do horário de trabalho, horários flexíveis, partilha de postos de trabalho, teletrabalho e trabalho em casa, semanas de trabalho comprimidas, retorno gradual ao trabalho após maternidade ou paternidade). •Licenças (de maternidade, parental, para apoio à família, por adopção, esquemas de interrupção de carreira). •Serviços de guarda de crianças (ex: creche/infantário no local de trabalho, serviços de guarda após o horário escolar, serviços de informações de guarda de crianças, ocupações em tempo de férias, ajuda financeira, reembolso de despesas, cheques serviços). •Serviços de apoio ao cuidado de idosos (ex: seguros de saúde, trabalho flexível, dispensa do trabalho para prestar cuidados). •Outros benefícios (ex: seguros de saúde para a família, extensão dos períodos de férias, facilidades para que os pais visitem os filhos nas escolas, espaços na organização para amamentação).
Sentido psicológico de comunidade de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> •Segurança emocional: As pessoas sentem-se seguras para: (a) partilhar os seus sucessos, forças, fraquezas e limitações com os restantes membros organizacionais, (b) pedir ajuda, (c) partilhar informação, (d) partilhar emoções difíceis (medo, perda, raiva) •Apoio dos colegas: As pessoas podem falar com os colegas e sentem-se empenhadas em ajudar mesmo aqueles de quem não gostam. •Orientação para a equipa: A organização preocupa-se em saber e discutir como funcionam os grupos. É discutida a forma como a comunicação se processa. Existe um sentido de comunidade, um propósito comum. Os conflitos e as diferenças são geridos com observância das regras do respeito. •Vínculo espiritual: As pessoas sentem-se seguras para partilhar as suas crenças espirituais com os outros. Não há sensação de desconforto quando se abordam temas espirituais. •Sentido de pertença: as pessoas valorizam a pertença à organização e projectam sobre ela sentimentos de lealdade. Se puderem participar na propriedade da organização (ex: comprando acções), fazem-no. A atmosfera é amistosa. As amizades têm um grande significado. •Tolerância para com as diferenças individuais: Não há cliques. Não se “fala mal dos outros nas suas costas”. Os sentimentos dos outros são respeitados. As diferenças e os conflitos são geridos de modo aberto. Existe elevado respeito pelas diferenças individuais. •Vizinhança: As pessoas podem esperar ajuda e conselhos dos restantes colaboradores. Os empréstimos e favores são comuns. As pessoas zelam umas pelas outras. •Sentido de colectivismo: As pessoas gostam de sentir que pertencem a um colectivo. Sentem que concordam com os outros no que concerne às coisas mais importantes na vida. O sentido do “nós” é forte. Cada um sente que os sucessos da organização resultam do contributo de todos. •Reflexão: Há tempo para lidar com problemas potencialmente causadores de conflitos. Arranja-se tempo para que as pessoas sejam ouvidas (ex: nas reuniões)

(Rego, 2004)

Rego (2004), descreve as “empresas vivas” como comunidades humanas duradoras em que os lucros são vistos como uma forma de concretizar o real objectivo das organizações que passa por aumentar a sua esperança de vida. Os empregados são considerados membros valiosos da organização, a optimização do capital passa por um complemento necessário da optimização das pessoas.

As “empresas amigas da família” são, como o nome indica, organizações em que há grande preocupação com a conciliação trabalho-família, diminuindo o conflito entre realização pessoal e familiar e realização profissional promovendo assim esta última.

Segundo Rego (2004), o “sentido psicológico de comunidade de trabalho” assenta no pressuposto de que as pessoas são seres sociais e gregários por natureza, pelo que, o seu bem estar psicológico passará pela satisfação das necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença.

Kets de Vries (2001) prossegue com a sua teoria afirmando que o grande desafio das organizações deste milénio é criar espaços realmente saudáveis para os indivíduos que nelas trabalham. Procuram responder à necessidade de satisfazer três desígnios: *realização profissional*, *realização pessoal/familiar* e *desempenho organizacional*. As organizações deste tipo ajudam os seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional. Rego e Cunha (2005a) consideram-nas um antídoto para o *stress* que domina a vida de muitas organizações e constituem um dos caminhos mais verosímeis para as organizações de elevado desempenho.

As organizações autenticizóticas são vistas pelos indivíduos como bons locais para se trabalhar, onde domina a confiança nos seus pares e sentem orgulho no que fazem associado ao prazer de trabalhar com os restantes membros da organização (Rego, 2006).

Como já referido anteriormente, na génese deste conceito está o projecto “*The 100 Best Companies to Work for in America*” (Levering e Moskowitz, 1983, 1998, 2003) desenvolvido em 1983 nos Estados Unidos da América que se traduziu na publicação pela revista *Fortune* das melhores empresas para trabalhar. Para este modelo um bom local de trabalho é aquele em que os trabalhadores confiam na organização para quem trabalham, sentem-se orgulhosos do seu trabalho e sentem prazer em trabalhar naquela organização.

Rego (2004) resume os critérios de selecção das melhores empresas nas cinco dimensões apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Dimensões do projecto “as melhores empresas para trabalhar”

Dimensões	Aspectos Específicos.
Credebilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação com os líderes é aberta e acessível. Eles escutam. • Os líderes são competentes na coordenação das pessoas e dos recursos materiais. • Os líderes são íntegros e consistentes na condução da visão
Respeito	<ul style="list-style-type: none"> • Os líderes apoiam o desenvolvimento profissional das pessoas. • Os líderes cooperam com os empregados em decisões relevantes. • Os líderes zelam pelos empregados como se eles fossem indivíduos, com as suas vidas pessoais.
Justiça	<ul style="list-style-type: none"> • Há equidade (tratamento equilibrado de todos em matéria de recompensas. • Pratica-se a imparcialidade, não havendo favoritismo no recrutamento e promoções. • Há justiça nas práticas e políticas de pessoal (ex. ausência de discriminação).
Orgulho/Brio	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados têm orgulho nas suas funções individuais. • Têm orgulho no trabalho de grupo/equipa. • Têm orgulho nos produtos da organização e na pertença à comunidade.
Camadagem	<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados têm um sentido de identidade pessoal. • A atmosfera é amistosa e acolhedora. • Existe um sentido de família ou equipa.

(Rego, 2004)

Hoje as organizações que pretendam ser competitivas deverão olhar para os seus colaboradores numa perspectiva mais humanista e social do que instrumentalista, como aconteceu durante décadas. As organizações terão que ter uma preocupação crescente

com a qualidade de vida dos trabalhadores com o objectivo de contribuir para a melhoria da qualidade de vida no trabalho bem como do desempenho sócio-económica da empresa. Esta preocupação no âmbito das teorias de comportamento organizacional faz emergir na comunidade académica uma nova abordagem: as organizações autenticizóticas (Rego, 2006).

Envolvimento

Nos últimos anos o envolvimento no trabalho tem despertado um crescente interesse chegando a ser anunciado como a chave para o sucesso e competitividade das organizações.

Schaufeli e Salanova (2007), defendem que o envolvimento é essencial para que as organizações dos nossos dias possam fazer face aos enormes desafios actuais. Macey *et al.* (2009) defendem que o envolvimento dos seus colaboradores pode trazer às organizações vantagens competitivas.

Vários são os autores que referem o envolvimento como sendo um factor chave no que diz respeito às atitudes individuais, comportamento, desempenho e desempenho organizacional, produtividade, retenção e desempenho financeira (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter, Schmidt, e Hayes, 2002; Richman, 2006).

May, Gilson, e Harter (2004) referem que “é importante que os gestores cultivem o envolvimento dado que o desenvolvimento ou a alienação é um aspecto central no problema dos trabalhadores” (pp. 13).

Contudo, apesar do reconhecimento da sua importância, a definição do conceito de envolvimento está longe de ser pacífica.

Harter *et al.* (2002) definiram envolvimento como o entusiasmo e satisfação dos indivíduos com o trabalho e estabeleceram relação entre a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores e os resultados da organização relativamente à rentabilidade, produtividade, satisfação do cliente, segurança do trabalhador e turnover.

Já Leiter e Maslach (1998) conceptualizam o envolvimento por oposição ao *burnout*. Definem envolvimento como “uma experiência enérgica de envolvimento com

actividades gratificantes a nível pessoal que enfatizam o sentimento de eficácia profissional do trabalhador” (p. 351) que se situa no polo oposto ao *burnout*.

Para Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, e Bakker (2002), o envolvimento é “um positivo e gratificante estado de espirito relativo ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e envolvimento” (pp. 74). Conceptualmente, o envolvimento continua a ser o oposto do *burnout* mas os autores consideram estes constructos, estados independentes com estruturas diferentes que devem ser medidos por diferentes instrumentos. Em 2004, Schaufeli e Bakker, estabelecem algumas premissas, designadamente: que o *burnout* e o envolvimento estão negativamente relacionados; que a falta de recursos e as exigências do trabalho são o principal preditor do *burnout*, enquanto o envolvimento é exclusivamente predito pelos recursos disponíveis; e que o envolvimento medeia a relação entre os recursos no trabalho e a intenção de turnover.

Schaufeli e Salanova (2007) propõem que o envolvimento leva a que os trabalhadores estejam enérgica e efectivamente conectados com o seu trabalho.

Kahn (1990), define envolvimento no trabalho como um estado em que os colaboradores utilizam o seu “eu” pessoal no desempenho dos seus papéis no trabalho. As pessoas envolvem-se e expressam-se, física, cognitiva e emocionalmente no desempenho dos seus papéis profissionais. Quando em envolvimento, o colaborador durante o desempenho das suas funções, está fisicamente envolvido, cognitivamente vigilante e emocionalmente envolvido.

Como podemos ver, a conceptualização de envolvimento não é pacífica, existem inúmeras definições, sendo que, as acima referidas são apenas algumas delas. Existem contudo pontos em comum, os vários autores concordam que o envolvimento é desejável, tem um propósito organizacional, e tem tanto aspectos psicológicos como comportamentais envolvendo energia, entusiasmo e um esforço dirigido (Macey e Schneider, 2008).

Ao contrário de outros autores que tratam o envolvimento como um traço, Kahn (1990) considera o envolvimento como um estado em que as pessoas se ajustam no seu papel em resposta aos altos e baixos do seu trabalho diário. Kahn (1992) refere-se ao envolvimento como uma presença psicológica constituída por quatro dimensões, atenção, conexão, integração e concentração, que se manifesta física, cognitiva e

emocionalmente em comportamentos. No seu modelo o envolvimento pessoal leva a resultados de desempenho.

Kahn (1990) define três condições psicológicas como antecedentes do envolvimento pessoal: o significado psicológico, a segurança psicológica e a disponibilidade psicológica, Como o quadro 4 resume.

Quadro 4: "Condições psicológicas do envolvimento"

Condições	Efeitos mediadores
Significado Psicológico	Características da tarefa
	Características do papel
	Interacções no trabalho
Segurança Psicológica	Relações interpessoais
	Dinâmica de grupo e intergrupo
	Estilo de gestão
	Normas organizacionais
Disponibilidade Psicológica	Energia emocional
	Insegurança
	Vida fora da organização

Fonte: Adaptado de Kahn (1990)

A primeira, significado psicológico, refere-se ao sentimento de reconhecimento, de valor e de importância. Com sentimento de que o investimento no envolvimento é reconhecido e recompensado. Esta condição por sua vez pode ser influenciada por três factores: características da tarefa, características do papel e interacções no trabalho.

A segunda, segurança psicológica, está relacionada com a percepção de que o envolvimento é seguro, sem receio de que a sua auto-imagem, *status* ou carreira sejam prejudicadas. Está relacionada com ambientes sociais confiáveis e previsíveis onde as pessoas se sentem seguras para auto-expressarem. É influenciada por quatro factores: relações interpessoais, dinâmicas de grupo e inter-grupo, estilo de gestão e regras.

Por fim, a disponibilidade psicológica está associada à disponibilidade dos recursos físicos, emocionais e psicológicos, que as pessoas podem trazer para o desempenho dos seus papéis. Pode ser influenciada por quatro factores, falta de energia física, falta de energia emocional, insegurança e a vida fora do trabalho.

Desempenho

Borman e Motowidlo e 1993; Campbell, 1990 consideram o desempenho, como o valor que um colaborador cria através de um conjunto de comportamentos que contribuem, directa ou indirectamente, para atingir os objectivos organizacionais.

Partindo de uma perspectiva psicológica, Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993), referem-se ao desempenho no trabalho como uma variável de nível individual. Para estes autores o desempenho é algo que se faz, é um comportamento e há que diferenciá-lo dos resultados. Os resultados advêm do desempenho do indivíduo mas não só, uma vez que os autores reconhecem a existência de outros factores que influenciam os resultados.

Esclarecem, no entanto, que há excepções na definição de desempenho como comportamento, reconhecendo que este pode não ser directamente observável podendo envolver produções mentais, como respostas ou decisões.

Do ponto de vista dos climas autenticizóticos têm sido encontradas relações entre estes dois constructos mas ainda muito inseguras (Rego e Souto, 2004)

No que diz respeito ao envolvimento, Rich, Lepine, e Crawford (2010) consideram que relativamente ao desempenho, Kahn não relacionou explicitamente envolvimento e desempenho embora considerem que esta ligação é sugerida pelo autor. Defendem ainda que esta ligação existe uma vez que os empregados com um nível elevado de envolvimento no trabalho investem a sua energia física, cognitiva e emocional nos seus papéis profissionais e por isso devem ter melhores desempenhos uma vez que trabalham nas suas tarefas com maior intensidade por períodos de tempo maiores, prestam mais atenção e estão mais concentrados nas suas responsabilidades, além de terem maior ligação emocional às tarefas que desempenham.

Modelo Teórico e Hipóteses

É objectivo deste trabalho perceber de que forma as variáveis, características autentizóticas, envolvimento e desempenho individual, se relacionam entre si. Mais especificamente, de que forma as organizações autentizóticas influenciam o envolvimento e como afectam o desempenho, e por outro lado, perceber se há ou não relação entre o envolvimento e o desempenho.

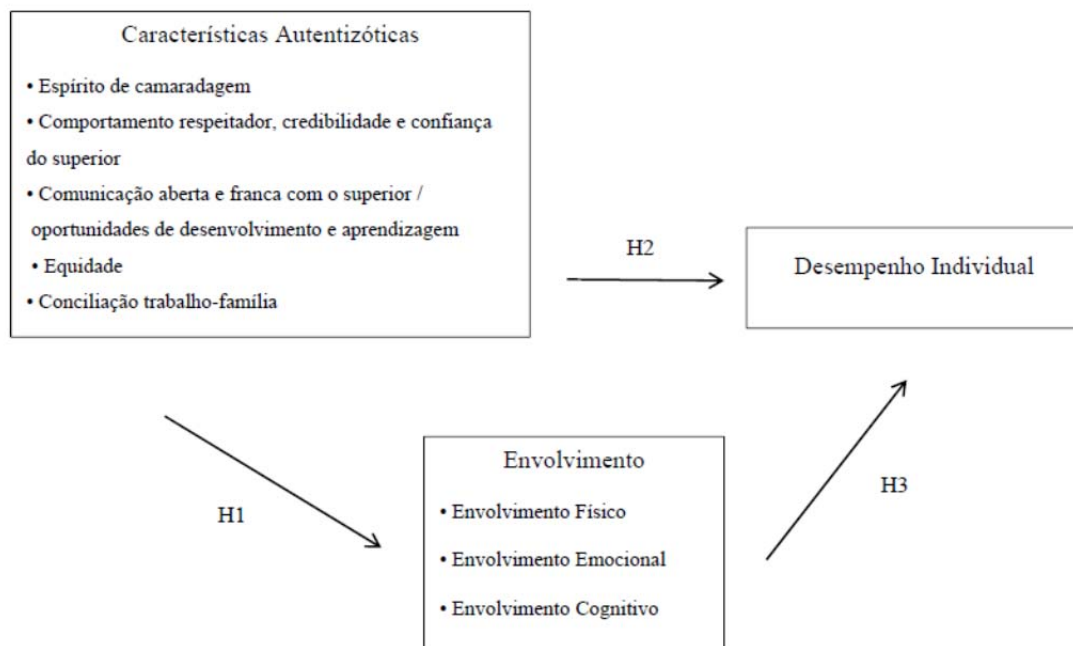


Figura 1: Modelo Teórico

Hipóteses:

Hipótese 1. Nas organizações percebidas como autentizóticas há maior nível de envolvimento por parte dos colaboradores.

Hipótese 2. Nas organizações percebidas como autentizóticas os colaboradores reportam melhor desempenho individual.

Hipótese 3. Os colaboradores com níveis mais elevados de envolvimento reportam melhor desempenho individual.

Capítulo III - Metodología

Metodologia

1. Procedimento de recolha de dados

A recolha de dados foi feita através da disponibilização de um questionário para resposta *online*. Este foi acompanhado de uma breve mensagem, enviada por *email*, dirigida a trabalhadores-estudantes e funcionários docentes e não docentes da FEP, apelando à respectiva colaboração e explicando o seu conteúdo, propósito e condições. Nesta mensagem era também assegurado o anonimato e a confidencialidade.

No total foram obtidas 108 respostas, a recolha de dados decorreu entre 28 de Maio e 28 de Junho de 2012, durante o qual foram enviadas duas mensagens de follow-up.

2. Instrumentos utilizados na recolha de dados

Características Autentizóticas

As características autentizóticas foram medidas utilizando uma escala construída, validada e utilizada por Rego (2004). A escala, com um total de 21 itens divide-se em seis subescalas como descrito no quadro seguinte.

Quadro 5: Itens da escala de características autentizóticas

		Itens
Características autentizóticas	Espírito de camaradagem	Existe um sentido de família entre os colaboradores.
		As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
		Há um grande espírito de equipa.
		A atmosfera da organização é amistosa.
	Comportamento respeitador, credibilidade e confiança do superior	As pessoas têm grande confiança nos superiores.
		Os superiores cumprem as suas promessas.
		As pessoas sentem que os superiores são honestos.
	Comunicação aberta e franca com o superior	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
		As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
		É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
	Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
		As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
		As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.
		As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.
	Equidade	Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.(i)
		As pessoas sentem-se discriminadas.(i)
		Há favoritismos pessoais nas promoções.(i)
	Conciliação trabalho-família	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.
		A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
		Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.(i)
A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.		

(i) Itens com cotação invertida
Fonte: Rego (2004)

A resposta é dada através de uma escala de Likert de cinco pontos em que (1) significa “A afirmação é completamente falsa” e (5) “A afirmação é completamente verdadeira” pedindo-se a cada participante para indicar o grau de veracidade de cada uma das afirmações relativamente a si e à sua experiência na organização onde trabalha.

Envolvimento

O instrumento utilizado na medição do envolvimento foi traduzido e adaptado da escala construída por Rich, Lepine e Crawford (2010) a partir do modelo teórico do envolvimento no trabalho descrito por Kahn (1990; 1992). Dada a impossibilidade de utilização da escala completa sob pena de um questionário demasiado extenso, foram seleccionados apenas alguns itens com base na sua relevância como descreve o quadro seguinte.

Quadro 6: Itens da escala de envolvimento

	Itens	
Envolvimento	Envolvimento físico	Dedico-me intensamente ao meu trabalho.
		Dedico muita energia ao meu trabalho.
		Esforço-me ao máximo por fazer bem o meu trabalho.
	Envolvimento emocional	Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.
		Sinto-me apaixonada/o pelo meu trabalho.
		Sinto interesse pelo meu trabalho.
		Sinto-me orgulhosa\o do meu trabalho.
	Envolvimento cognitivo	No emprego, concentro-me no meu trabalho.
		No emprego, fico absorvida\o pelo meu trabalho.
No emprego, devoto muita atenção ao meu trabalho.		

Foi pedido aos participantes que reflectissem sobre o que sentiam em relação ao seu trabalho actual e que assinalassem, para cada afirmação, a opção que melhor traduzia o que sentiam. Para tal foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos (1) “Discordo Totalmente” e (5) “Concordo Totalmente”.

Desempenho individual

O desempenho individual foi auto-reportado e medido através de quatro itens utilizados por Vandenberghe (2009).

Foi pedido a cada indivíduo que dissesse em que grau concordava com cada afirmação através de uma escala de Likert de cinco pontos em que (1) significa “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”.

Quadro 7: Itens da escala de desempenho individual

	Itens
Desempenho individual	Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da empresa/entidade empregadora.
	Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta empresa/organização.
	Eu penso que sou um bom trabalhador.
	Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas.

Vandenberghe (2009)

A utilização da auto-avaliação como forma de medição do desempenho individual não é pacífica e a sua validade tem sido questionada por vários autores que defendem que os indivíduos tendem a sobreavaliar o próprio desempenho (Fox e Dinur, 1988; Freud, Colgrove, Burke, e McLeod, 2005; Van der Heidjen e Nijhof, 2004; Vest, Scott, e Markham, 1994).

Outros há no entanto que, reconhecendo o menor rigor da auto-avaliação em comparação com a hetero-avaliação (pares e superiores), a defendem como uma alternativa válida quando outra não seja possível.

D’Amato e Zijlstra (2008) e Rego e Cunha (2008) defendem que apesar das limitações da auto-avaliação tende a haver uma relação entre as auto-descrições e as hetero-descrições, e as medidas objectivas do desempenho.

Todos ressaltam a importância da resposta ser anónima de forma a que o indivíduo não sinta necessidade de dar uma imagem favorável de si próprio seja por motivos de carreira ou simplesmente aceitação social.

Levine (1980) argumenta que “todos temos bastante tempo para verificar, de modo lógico e racional, os nossos sentimentos acerca de nós próprios e do nosso desempenho, pois todos vivemos connosco próprios desde de que nos lembramos” (pp. 261).

Segundo este autor, as pessoas experimentam directamente os efeitos das suas acções numa grande diversidade de situações reais de trabalho, observam os julgamentos que os outros fazem do seu desempenho, tendo oportunidade de verificar a validade dos juízos que fazem acerca de si próprias e do seu desempenho.

3. Amostra

Podemos considerar a amostra resultante deste estudo de conveniência, uma vez que a população foi escolhida pela facilidade de acesso do investigador. Poderemos também afirmar que houve uma auto-selecção por parte dos participantes uma vez que foram estes que decidiram participar ou não. Devemos ter em consideração que este processo pode condicionar a generalização dos resultados obtidos.

Os gráficos seguintes caracterizam a amostra quanto a alguns aspectos considerados mais relevantes.

Relativamente ao género, num total de 108 participantes, a maioria é do sexo feminino (60,2%).

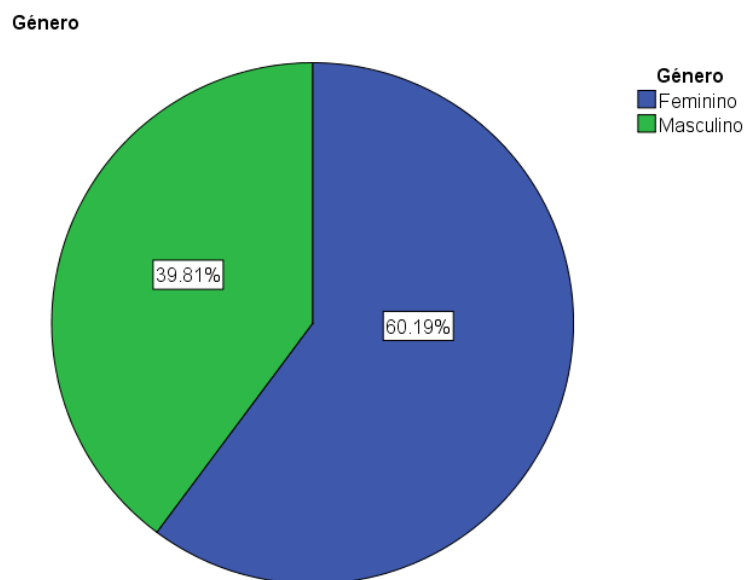


Gráfico 1: "Distribuição da amostra por género"

A maioria dos participantes (68,93%) tem dependentes a cargo.

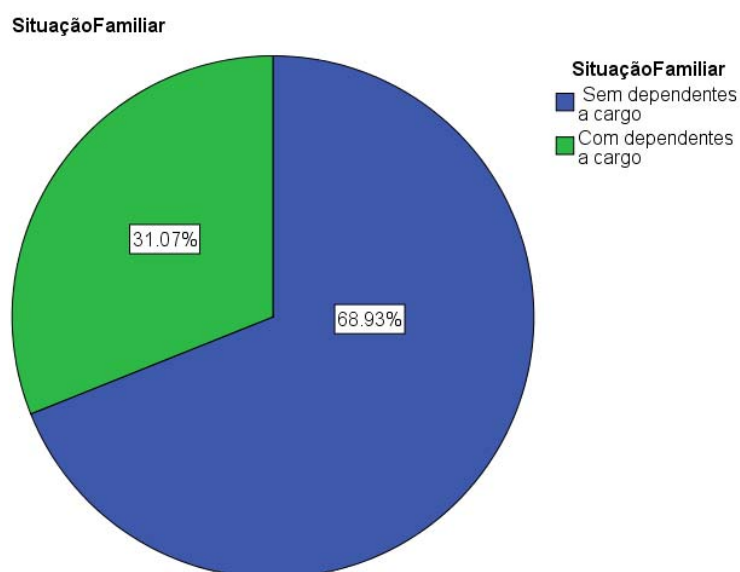


Gráfico 2: "Distribuição da amostra por situação familiar"

Relativamente às habilitações académicas, observamos que a grande maioria tem o grau de licenciatura (45%), seguido do grau de mestrado (24%). Em menor número surge a frequência universitária (1%), seguido dos participantes que têm apenas o 12º ano (4%).

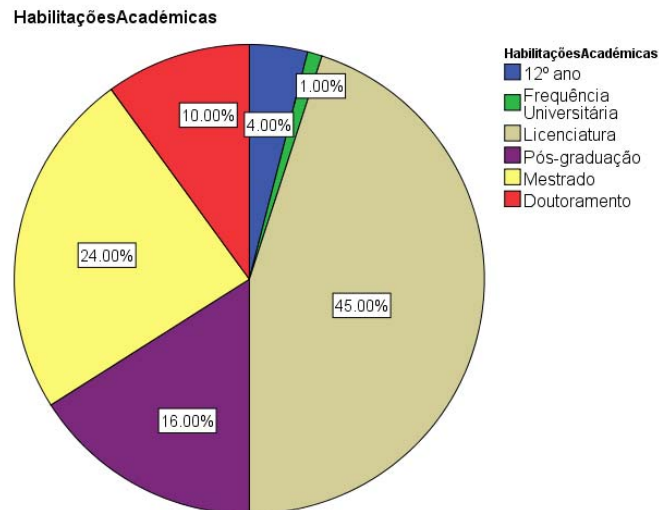


Gráfico 3: " Distribuição da amostra por habilitações académicas"

No que diz respeito ao tipo de vínculo laboral, verifica-se que a maioria dos participantes tem um contrato de trabalho sem termo (55,32%), seguido de contrato de trabalho a termo certo. Em menor número estão os trabalhadores temporários (1,06%), seguidos do trabalho em part-time (2,13%).

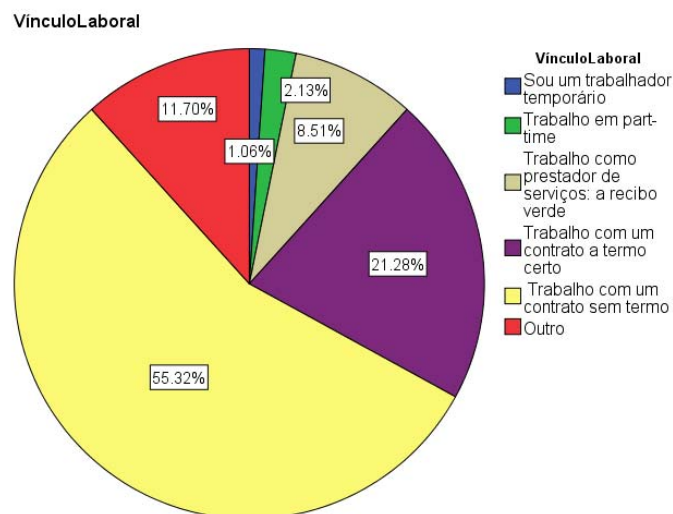


Gráfico 4: " Distribuição da amostra por vínculo laboral "

Verifica-se que 17% dos participantes trabalha na sua entidade empregadora desde 2011, apenas à cerca de um ano.

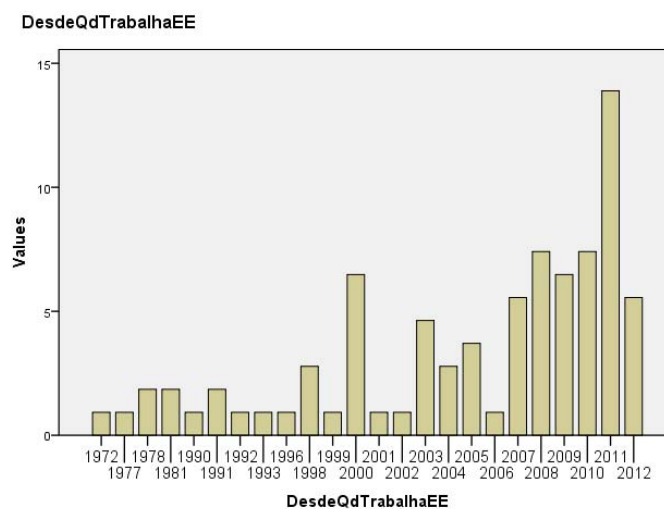


Gráfico 5:" Distribuição da amostra por antiguidade na entidade empregadora"

Observamos que a maioria (57,78%) trabalha no sector privado, enquanto 33,33% trabalha no sector público.

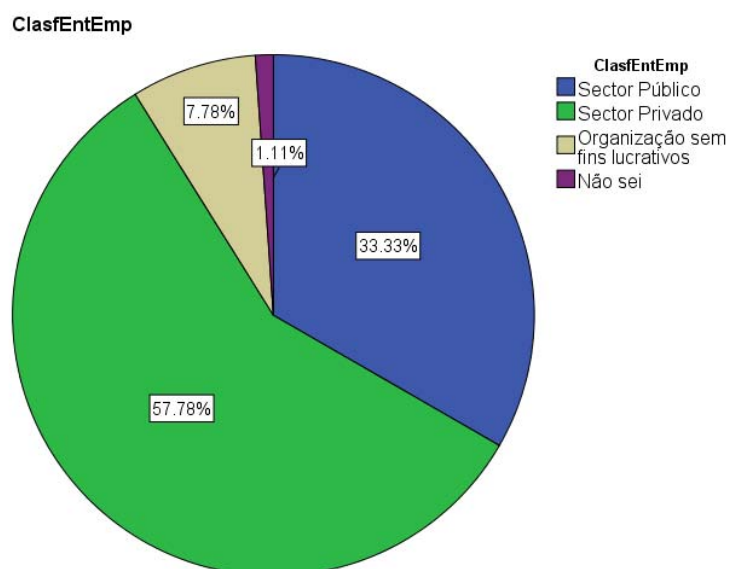


Gráfico 6:" Distribuição da amostra por classificação da entidade empregadora"

Verifica-se que 13,41% dos participantes respondeu que o volume de vendas da entidade empregadora não ultrapassa os 500 000, no entanto este valor aparece logo seguido de um volume de vendas superior a 50 milhões (12,2%).

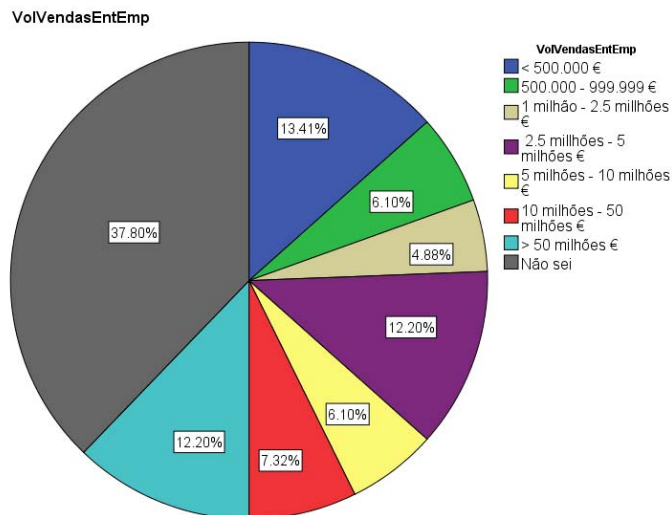


Gráfico 7: " Distribuição da amostra por volume de vendas da entidade empregadora"

Quanto ao número de empregados da entidade empregadora, 27,59% da amostra trabalha numa entidade que emprega de 100 a 499 colaboradores permanentes, enquanto 20,69% dos participantes trabalha numa organização com 1000 ou mais colaboradores.

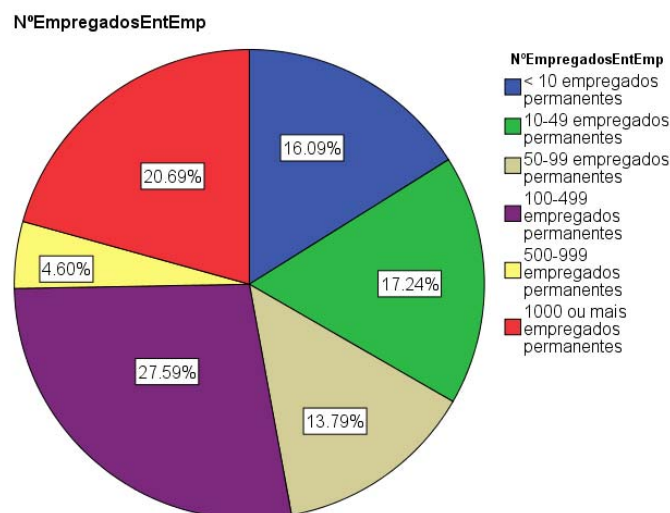


Gráfico 8: " Distribuição da amostra por número de empregados da entidade empregadora"

Capítulo IV - Resultados

Resultados

1. Análise e tratamento de dados

A análise e tratamento de dados foram efectuados com recurso ao SPSS, versão 20. Por forma a construir uma base de dados que permitisse a sua análise e tratamento procedeu-se à codificação das respostas ao questionário.

Posteriormente procedeu-se à avaliação das qualidades psicométricas das diferentes escalas utilizadas, sendo, de seguida avaliada a normalidade das variáveis em estudo.

Numa fase seguinte efectuou-se a análise descritiva e correlacional das diferentes variáveis e finalmente procedeu-se ao teste das hipóteses em estudo, através da análise de regressão.

2. Qualidades Psicométricas das Escalas

A avaliação das qualidades psicométricas das diferentes escalas passou pela realização de análises factoriais confirmatórias para cada uma das variáveis em estudo.

Climas autenticizóticos

Relativamente à escala relativa aos climas autenticizóticos, e uma vez que a escala foi validada para a população portuguesa optou-se por manter todos os itens e agrupá-los nas seis escalas sugeridas por Rego (2004). Determinada a consistência interna de cada uma destas escalas, esta varia entre 0,94 para a dimensão “Espírito de camaradagem” e 0,86 para a dimensão “Conciliação trabalho-família”, valores considerados muito bons, conforme se ilustra na tabela 1.

Tabela 1: "Comparação da consistência interna relativa à escala de características autentizóticas"

	Alpha de Cronbach		
	Nº de itens	Rego, 2004	Presente estudo
Espírito de camaradagem	4	0,82	0,94
Comportamento respeitador, credibilidade e confiança do superior	3	0,83	0,93
Comunicação aberta e franca com o superior	3	0,77	0,92
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	4	0,80	0,85
Equidade	3	0,71	0,71
Conciliação trabalho-família	4	0,80	0,86

Envolvimento

Em relação à escala utilizada para medir o envolvimento, o teste KMO, indica-nos que existe uma boa correlação entre as variáveis (0,882) sendo adequada a aplicação da análise factorial aos dados.

Tabela 2: "Teste KMO e teste de esfericidade de Bartlett para as medidas que medem o envolvimento"

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,882
	Approx. Chi-Square	709,160
Bartlett's Test of Sphericity	df	45
	Sig.	,000

Da análise factorial dos principais componentes com rotação Varimax emergiram três factores que estão de acordo com os pressupostos teóricos.

A componente um diz respeito aos itens correspondentes ao “Envolvimento emocional, a componente dois ao “Envolvimento cognitivo” e a componente três ao “Envolvimento físico”.

Tabela 3: "Análise de componentes da escala de envolvimento"

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
E1DedicoIntTrab	,491	,150	,776
E2DedEnergiaTrab	,484	,269	,729
E3EsforçoMaxFazerBemTrab	,150	,339	,767
E4EntusiasmoTrab	,876	,181	,235
E5ApaixonadoTrab	,889	,178	,194
E6InteresseTrab	,807	,249	,285
E7OrgulhoTrab	,790	,202	,295
E8ConcentraçãoTrab	,230	,771	,352
E9AbsorçãoTrab	,334	,866	,063
E10DevAtençãoTrab	,091	,871	,297

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Como podemos constatar pelo valor do alfa de cronbach, (0,921) a escala de envolvimento apresenta boa consistência interna.

Tabela 4: "Teste de fiabilidade para as medidas que medem o envolvimento"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,923	10

Desempenho individual

Quanto à escala utilizada para medir o desempenho individual, o teste KMO mostra-nos que existe uma relação razoável entre as variáveis (0,683), sendo assim aceitável proceder análise factorial dos dados.

Tabela 5: "Teste KMO e Bartlet para as medidas que medem o desempenho individual"

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,683
	Approx. Chi-Square	129,241
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	,000

Da análise factorial dos principais componentes com rotação varimax emergiu um factor, de acordo com os pressupostos teóricos.

Tabela 6: "Análise de componentes da escala de envolvimento"

Component Matrix^a

	Component
	1
DP1ContribuoSucessoEmp	,834
DP2DesempenhoNaOrg	,913
DP3BomTrabalhador	,815

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Para esta escala foi encontrado um nível aceitável de consistência interna com um Alpha de Cronbach de 0,726.

Tabela 7: "Teste de fiabilidade para as medidas que medem o desempenho individual"

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,726	,761	4

No entanto como podemos ver na tabela 8 este valor pode ser consideravelmente superior sem o item "DP4MédiaColegas", (Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas). Por este motivo decidiu-se retirar este item passando a escala a ter um bom nível de consistência interna ($\alpha=0,833$).

Tabela 8: “Teste consistência interna para as medidas do desempenho individual”

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DP1ContribuoSucessoEmp	11,62	2,964	,610	,515	,607
DP2DesempenhoNaOrg	11,53	2,933	,710	,665	,554
DP3BomTrabalhador	11,33	3,585	,577	,481	,652
DP4MédiaColegas	12,22	3,271	,293	,086	,833

3. Normalidade

Como podemos observar na tabela 9, das diferentes variáveis em estudo apenas o desempenho individual não segue uma distribuição normal.

Por isso e dada a razoável dimensão da amostra (N=108) optou-se pelo uso de testes paramétricos uma vez que os testes não paramétricos tendem a ser menos robustos e sensíveis que os testes paramétricos, falhando por vezes a detecção de diferenças entre grupos reais (Pallant, 2001).

Tabela 9: "Testes de normalidade das variáveis em estudo"

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AU	,085	80	,200*	,968	80	,042
E	,107	80	,025	,973	80	,090
DP	,225	80	,000	,904	80	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

4. Estatística descritiva e análise de correlações

Na tabela seguinte resumem-se, os valores da estatística descritiva, neste caso a média e o desvio padrão, assim como os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis em estudo.

Relativamente à análise descritiva verifica-se que, relativamente às características autenticizóticas, numa escala de 1 a 5, o valor encontrado está acima do ponto médio (2,5) para todas as componentes, Espírito de camaradagem (Au1)=3,23; Comportamento respeitador, credibilidade e confiança do superior (Au2)= 3,17; Comunicação aberta e franca com o superior (Au3)= 3,28; Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4)=3,31; Equidade (Au5)=3,26; Conciliação trabalho-família (Au6)=3,07) o que significa que os participantes da amostra atribuem características autenticizóticas às suas entidades empregadoras.

Quanto ao envolvimento, numa escala de 1 a 5 os valores médios de resposta (Envolvimento físico=4,19; Envolvimento emocional=3,46; Envolvimento cognitivo=4,07) são também superiores ao ponto médio, pelo que consideramos que os participantes se percebem como pessoas envolvidas no seu trabalho.

No que diz respeito ao desempenho individual, os participantes percebem-se como tendo um bom desempenho no seu trabalho uma vez que a média encontrada (Desempenho individual=4,07) se situa consideravelmente acima do ponto médio (2,5).

Da análise correlacional das variáveis em estudo podemos verificar que:

Existem correlações significativas entre as diferentes variáveis demográficas.

A ligação à Fep correlaciona-se negativamente, com a situação familiar ($r = -0.206$, $p < 0.05$),.

O Vínculo Laboral correlaciona-se positivamente com as Habilitações Académicas ($r = 0,231$, $p < 0.05$),

A Função Actual correlaciona-se positivamente com as Habilitações Académicas ($r = -0,302$, $p < 0.01$) e negativamente com a Situação Profissional ($r = -0.210$, $p < 0.05$).

A classificação da entidade empregadora correlaciona-se negativamente com a residência ($r = -0.231$, $p < 0.05$) e com a Situação Profissional ($r = -0.306$, $p < 0.01$).

O volume de vendas correlaciona-se positivamente com, a Situação Profissional ($r = 0,295$, $p < 0.01$) e negativamente a classificação da entidade empregadora ($r = -0,248$, $p < 0.05$).

O número de empregados correlaciona-se positivamente com a situação profissional ($r = 0,213$, $p < 0.05$) e com o volume de vendas ($r = 0,627$, $p < 0.01$), e negativamente com a classificação da entidade empregadora ($r = -0,276$, $p < 0.05$).

A antiguidade na entidade empregadora relaciona-se positivamente com, a situação familiar ($r = 0.270$, $p < 0.05$), a situação profissional ($r = 0,257$, $p < 0.05$) e o volume de vendas ($r = 0,318$, $p < 0.01$), e negativamente com a classificação da entidade empregadora ($r = -0.297$, $p < 0.01$) e a ligação à Fep ($r = -0.431$, $p < 0.01$).

Finalmente a antiguidade no trabalho em geral correlaciona-se positivamente com, o Género ($r = -0.336$, $p < 0.01$), a situação familiar ($r = 0.449$, $p < 0.01$) e a antiguidade da entidade empregadora ($r = 0.751$, $p < 0.01$) e negativamente com a ligação à Fep ($r = -0.353$, $p < 0.01$) e classificação da entidade empregadora ($r = -0.220$, $p < 0.05$).

Existem também relações estatisticamente significativas entre as variáveis demográficas e as restantes variáveis em estudo.

Relativamente às características autentizóticas, no geral, as correlações encontradas sugerem que as dimensões autentizóticas estão menos presentes nas organizações à medida que a sua dimensão aumenta (maior número de empregados e volume de vendas).

O espírito de camaradagem (AU1) correlaciona-se negativamente com o volume de vendas ($r = -0.398$, $p < 0.01$) e com o número de empregados ($r = -0.214$, $p < 0.05$) e positivamente com a classificação da entidade empregadora ($r = -0.221$, $p < 0.05$). O que sugere que o espírito de camaradagem é tendencialmente maior nas organizações sem fins lucrativos por oposição ao sector público.

O comportamento respeitador da parte do superior/credibilidade e confiança do superior (Au2) correlaciona-se positivamente com classificação da entidade

empregadora ($r=-0.265$, $p<0.05$) e negativamente com o volume de vendas ($r= -0.306$, $p<0.01$), variando no mesmo sentido das anteriores.

A comunicação aberta e franca com o superior (Au3) relaciona-se negativamente com o volume de vendas ($r= -0.326$, $p<0.01$) e com o número de empregados ($r= -.279$, $p<0.01$).

As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (AU4) correlacionam-se negativamente com o volume de vendas ($r= -0.269$, $p<0.05$).

A equidade (Au5) correlaciona-se negativamente com o volume de vendas ($r= -0.219$, $p<0.05$) e número de empregados ($r= -0.227$, $p<0.05$).

Por fim a conciliação trabalho-família (Au6) correlaciona-se negativamente com o número de empregados ($r= -0.218$, $p<0.05$).

Quanto ao envolvimento, verifica-se que o envolvimento físico correlaciona-se negativamente com o género ($r= -0.232$, $p<0.05$) e o envolvimento cognitivo correlaciona-se negativamente com a antiguidade na entidade empregadora ($r= -0.232$, $p<0.05$). O que sugere que tendencialmente o envolvimento físico é maior no género masculino e nos trabalhadores mais antigos das organizações

Por sua vez, o desempenho individual correlaciona-se negativamente com antiguidade na entidade empregadora ($r= -0.229$, $p<0.05$), sugerindo assim melhor desempenho nos trabalhadores mais antigos.

No que diz respeito à relação entre variáveis autenticizóticas e o envolvimento.

O Espírito de camaradagem (Au1) correlaciona-se positivamente com todos os tipos de envolvimento, envolvimento físico ($r= 0.315$, $p<0.01$), envolvimento emocional ($r= 0.481$, $p<0.01$) e envolvimento cognitivo ($r= 0.282$, $p<0.01$).

O Comportamento respeitador, credibilidade e confiança do superior (Au2), correlaciona-se positivamente com todos os tipos de envolvimento, envolvimento físico ($r= 0.322$, $p<0.01$), envolvimento emocional ($r= 0.388$, $p<0.01$) e envolvimento cognitivo ($r= 0.295$, $p<0.01$).

A Comunicação aberta e franca com o superior (Au3), correlaciona-se positivamente com todos os tipos de envolvimento, envolvimento físico ($r= 0.593$, $p<0.01$), envolvimento emocional ($r= 0.514$, $p<0.01$) e envolvimento cognitivo ($r= 1$, $p<0.01$).

As Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4) correlacionam-se positivamente com todos os tipos de envolvimento, envolvimento físico ($r= 0.441$, $p<0.01$), envolvimento emocional ($r= 0.587$, $p<0.01$) e envolvimento cognitivo ($r= 0.299$, $p<0.01$).

Já a Equidade (Au5) correlaciona-se positivamente apenas com o envolvimento emocional ($r= 0.280$, $p<0.01$) e a conciliação trabalho-família (Au6) não se correlaciona com nenhum tipo de envolvimento.

Estes resultados confirmam apenas parcialmente a primeira hipótese deste estudo.

Relativamente à relação entre as características autenticizóticas e o desempenho individual, este correlaciona-se positivamente com o Espírito de camaradagem (Au1) ($r= 0.255$, $p<0.05$) e com as Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4) ($r= 0.305$, $p<0.01$). Apoiando assim apenas parcialmente a hipótese 2.

No que diz respeito à relação entre o envolvimento e o desempenho individual, este correlaciona-se positivamente com todos os tipos de envolvimento, envolvimento físico ($r= 0.496$, $p<0.01$), envolvimento emocional ($r= 0.425$, $p<0.01$) e envolvimento cognitivo ($r= 0.427$, $p<0.01$). Confirmando assim a terceira hipótese deste estudo.

Tabela 10: "Média (M), desvios-padrão (DP) e correlações entre as variáveis, calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson"

	M	DP	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Género	1,40	,49	108	1																							
SituaçãoFamiliar	1,31	,47	103	,154	1																						
Residência	1,59	1,62	108	,006	-,173	1																					
HabilitaçõesAcadémicas	5,80	1,34	100	,148	-,020	,046	1																				
LigaçãoFEP	11,0	6,37	100	,031	-,206	,050	-,134	1																			
SituaçãoProfissional	3,81	,75	99	-,159	,110	,087	-,072	,009	1																		
VínculoLaboral	4,63	,95	94	,117	,108	,152	,231	,053	-,149	1																	
FunçãoActual	3,53	1,87	95	-,099	-,097	-,031	,302	-,073	-,210	,056	1																
ClasfEntEmp	1,77	,64	90	-,039	-,031	-,231	-,131	,176	-,306	-,042	-,080	1															
SectorActEntEmp	8,39	5,14	89	,111	-,020	-,188	-,098	,153	,098	-,114	-,033	,208	1														
VolVendasEntEmp	5,51	2,61	82	-,100	,048	,122	,001	-,215	,295	,000	-,030	-,248	,008	1													
NºEmpregadosEntEmp	3,49	1,71	87	,072	-,001	,096	,124	-,007	,213	,077	-,090	-,276	-,044	,627	1												
Ant_Ent_Emp	7,97	9,01	88	,186	,270	,185	,098	-,431	,257	,210	,122	-,297	-,194	,318	,196	1											
Ant_Trab_Geral	13,0	12,11	89	,336	,449	,124	,014	-,353	,040	,030	,010	-,220	-,064	,136	,020	,751	1										
Au1_Esp_Cam	3,23	1,04	90	-,009	-,119	-,004	,043	,116	-,080	-,073	,127	,221	-,065	-,398	-,214	-,202	-,149	1									
Au2_Comp_Cred_Sup	3,17	1,03	90	,016	-,087	-,056	-,089	,118	-,078	-,024	-,130	,265	-,185	-,306	-,213	-,196	-,091	,765	1								
Au3_Com_Sup	3,28	1,03	91	-,024	,028	-,023	-,019	,034	-,132	-,074	-,036	,206	-,131	-,326	-,279	-,102	-,053	,761	,769	1							
Au4_Op_Des_Ap	3,31	,87	90	-,017	-,009	-,109	,052	,001	,130	-,072	,020	,049	-,036	-,269	-,179	-,146	-,054	,744	,671	,671	1						
Au5_Equidade	3,26	1,00	89	,037	-,142	,124	,110	,139	-,137	,012	,096	,142	-,210	-,219	-,227	-,198	-,144	,596	,578	,627	,452	1					
Au6_Con_Trab_Fam	3,07	,91	87	,089	,043	-,071	-,056	-,019	-,146	-,169	-,203	,213	,017	-,192	-,218	-,192	-,040	,456	,479	,510	,448	,411	1				
EFísico	4,19	,70	92	-,232	-,007	-,020	-,062	,026	,080	-,081	-,087	-,092	-,033	,049	-,035	-,141	-,066	,315	,322	,353	,441	,154	,099	1			
EEemocional	3,46	,98	92	-,149	-,039	-,015	,001	,008	,001	-,050	,061	-,046	-,051	-,085	-,119	-,027	-,012	,481	,388	,495	,587	,280	,205	,693	1		
ECognitivo	4,06	,70	93	-,173	-,011	-,079	-,013	,058	-,015	-,160	,122	,163	,045	,059	-,011	-,232	-,202	,282	,295	,272	,299	,181	,166	,593	,514	1	
DP	4,07	,60	92	-,070	,018	-,014	,073	,154	-,022	-,091	-,026	,161	,078	-,083	-,125	-,229	-,154	,255	,129	,137	,305	,037	,206	,496	,425	,427	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

5. Teste das hipóteses em estudo

Procedeu-se ao teste das hipóteses utilizando diferentes análises de regressão.

Começou-se por utilizar análises de regressão linear standard por forma a compreendermos a relação entre as diferentes variáveis começou-se por estudar o valor preditor das características autenticizóticas relativamente ao envolvimento e posteriormente estudou-se separadamente o valor preditor das características autenticizóticas e do envolvimento relativamente ao desempenho individual.

Os quadros seguintes resumem os resultados obtidos relativamente à relação entre as características autenticizóticas e o envolvimento, entre as características autenticizóticas e o desempenho individual e entre o envolvimento e desempenho individual.

Para testar a hipótese um, segundo a qual “nas organizações percebidas como autenticizóticas há maior nível de envolvimento por parte dos colaboradores”, procedeu-se à análise de regressão do envolvimento, considerando as variáveis demográficas como controlo e as características autenticizóticas como preditores.

De acordo com os resultados da tabela 11, verifica-se que das características autenticizóticas apenas a dimensão oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4) têm valor preditivo para o envolvimento físico ($R^2_a=0.187$; $F= 2,229$, $p<0.01$) e para o envolvimento emocional ($R^2_a=0.285$; $F= 3,129$, $p<0.001$). No primeiro modelo, esta dimensão explica 37,1% ($\beta= 0,371$, $p<0.05$) da variância do envolvimento físico e no segundo modelo explica 51,6% ($\beta= 0,516$, $p<0.001$) da variância do envolvimento emocional.

As características autenticizóticas não têm valor preditivo relativamente ao envolvimento cognitivo ($R^2_a=0.073$; $F= 1,418$). Estes resultados confirmam apenas parcialmente a hipótese um.

Para testar a hipótese dois, segundo a qual “nas organizações percebidas como autenticizóticas os colaboradores reportam melhor desempenho individual”, procedeu-se à análise de regressão entre as características autenticizóticas e o desempenho individual.

Como revela a tabela 11, as características autenticizóticas não são preditoras do desempenho individual ($R^2_a=0.071$; $F= 1,407$).

Estes resultados rejeitam a hipótese dois.

Tabela 11: "Análises de regressão para testar a relação entre as características autentizóticas, o envolvimento e o desempenho individual"

Predictors	Envolvimento Físico		Envolvimento Emocional		Envolvimento Cognitivo		Desempenho individual Modelo 1		Desempenho individual Modelo 2	
	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2	Step 1	Step 2
Intercept	4,851***	3,928***	4,414***	2,449*	3,671***	2,773***	3,685***	3,328***	3,685***	1,567*
<i>Step 1 - Var. demográficos</i>										
Género	-,210	-,189	-,144	-,131	-,073	-,078	-,053	-,044	-,053	,045
Situação Familiar	,003	,016	-,028	-,028	,092	,118	,110	,115	,110	,103
Residência	-,040	-,009	-,031	-,013	,017	,046	,061	,096	,061	,076
Habilitações Académicas	,013	,002	,024	-,017	,015	,020	,162	,144	,162	,152
Ligação FEP	,029	,056	,035	,078	,003	,019	,116	,177	,116	,102
Situação Profissional	,030	-,086	-,003	-,139	,037	-,028	,006	-,094	,006	-,008
Vínculo Laboral	-,003	-,003	-,030	-,006	-,109	-,115	-,093	-,074	-,093	-,075
Função Actual	-,085	-,132	,022	-,049	,166	,186	-,036	-,090	-,036	-,029
ClasfEntEmp	-,132	-,172	-,081	-,116	,154	,094	,098	,118	,098	,137
SectorActEntEmp	-,039	,013	-,029	,013	-,033	,041	,023	-,042	,023	,044
VolVendasEntEmp	,104	,276*	-,047	,158	,149	,235	,068	,196	,068	,024
NºEmpregadosEntEmp	-,084	-,100	-,093	-,088	,000	,011	-,125	-,179	-,125	-,084
AntEntEmp	-,248	-,189	-,014	,058	-,228	-,155	-,131	-,076	-,131	-,022
AntTrabGeral	,154	,016	,057	,025	-,032	-,091	-,028	-,061	-,028	-,084
<i>Step 2 - Características Autentizóticas</i>										
AU1_Esp_Camar		,093		,165		-,038		,305		
AU2_Comp_Cred_Con_Sup		,023		-,179		,230		-,210		
AU3_Com_Sup		,233		,267		,080		-,148		
AU4_Opt_Des_Aprd		,371*		,516***		,176		,376*		
AU5_Equidade		-,114		-,050		-,065		-,218		
AU6_Com_Trab_Fam		-,181		-,108		-,008		,090		
<i>Step 2 - Envolvimento</i>										
Envolvimento Físico										,332*
Envolvimento Emocional										,143
Envolvimento Cognitivo										,109
Overall F	,716	2,229**	,297	3,129***	1,014	1,418	,722	1,407	,722	2,783***
R ²	,097	,339	,043	,418	,132	,246	,098	,244	,098	,345
Adjusted R ²	-,039	,187	-,101	,285	,002	,073	-,038	,071	-,038	,221
Change in R ²	,097	,241	,043	,376	1,014	2,182	,098	,146	,098	,247

Notes: Significativo em: *p < .05, **p < .01, ***p < .001; reporte dos coeficiente de β, estandardizados, n = 108

Para testar a hipótese 3, segundo a qual “os colaboradores com níveis mais elevados de envolvimento reportam melhor desempenho individual”, procedeu-se à análise de regressão entre o envolvimento e o desempenho individual.

Dos resultados apresentados na tabela 11, verificamos que o modelo apresenta qualidade preditiva ($R^2_a=0,221$; $F= 2,783$, $p<0.001$) para o desempenho individual explicando 22,1% da sua variância.

O envolvimento físico explica 33,2% da variância do desempenho individual reportado ($\beta= 0,332$, $p<0.05$) mas nenhum dos restantes tipos de envolvimento apresenta valores estatisticamente significativos pelo que a hipótese três é apenas parcialmente confirmada por estes resultados.

Capítulo V - Discussão dos resultados e conclusões

5.1. Discussão dos resultados

O presente estudo teve como objectivo explorar as possíveis relações entre organizações percebidas como tendo características autenticizóticas, o envolvimento e o desempenho individual e por sua vez a relação entre este e o envolvimento.

Da análise dos resultados percebe-se que, com excepção do desempenho individual, na maioria dos casos as variáveis não se relacionam como um todo, mas sim pelas suas dimensões. A figura X mostra o modelo encontrado neste estudo.

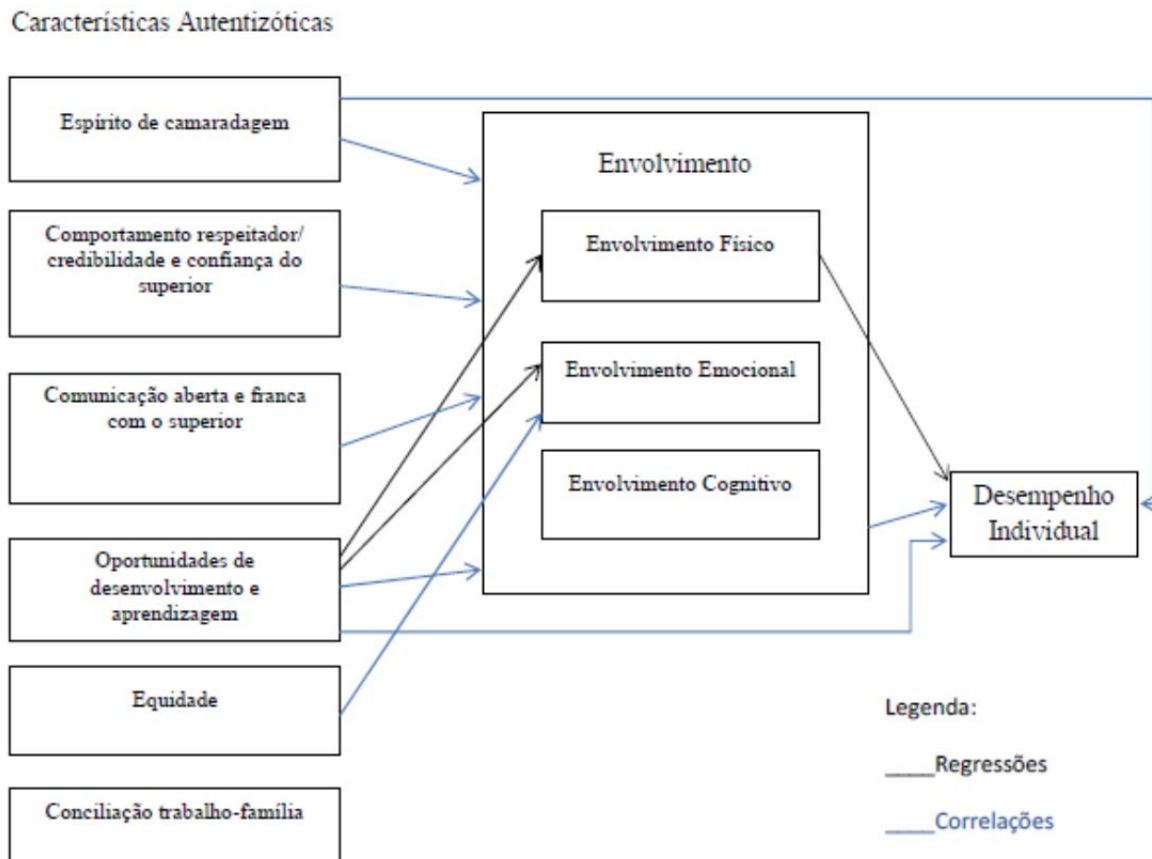


Figura 2: "Modelo encontrado"

Como podemos ver na figura 2 e considerando as hipóteses formuladas verificamos que H1, “Nas organizações percebidas como autênticas há maior nível de envolvimento por parte dos colaboradores” só parcialmente é confirmada. Isto porque nenhuma das análises, seja de correlação, seja de regressão, relaciona todas as dimensões das características autênticas com todas as dimensões do envolvimento. Da análise de correlação verificamos que o espírito de camaradagem (Au1), comportamento respeitador/credibilidade e confiança do superior (Au2), comunicação aberta e franca com o superior (Au3) e oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4) se relacionam com a totalidade do constructo do envolvimento. No entanto a equidade (Au5) apenas se correlaciona com o envolvimento emocional e a conciliação trabalho-família (Au6) não se correlaciona com nenhuma das três dimensões de envolvimento.

No que diz respeito à análise de regressão, podemos observar que apenas a dimensão oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4) tem valor preditivo relativamente ao envolvimento físico e emocional.

Relativamente a H2, “Nas organizações percebidas como autênticas os colaboradores reportam melhor desempenho individual”, verificamos mais uma vez não haver relação entre os constructos mas apenas entre algumas das suas dimensões. Neste caso somente através da análise de correlações através da qual são visíveis correlações entre o espírito de camaradagem (Au1) e as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (Au4), com o desempenho individual.

Assim sendo H2 não é confirmada, apesar dos resultados da análise correlacional.

Finalmente, no que diz respeito a H3, “Os colaboradores com níveis mais elevados de envolvimento reportam melhor desempenho individual”, apenas o envolvimento físico tem valor preditivo para o desempenho individual ainda que os três tipos de envolvimento se correlacionem positivamente com o desempenho individual.

Como tal os resultados confirmam apenas parcialmente H3.

5.2. Conclusões

Implicações teóricas

De referir que, no geral, os resultados encontrados neste estudo têm a mesma orientação que outros estudos anteriores encontrados.

Os resultados encontrados relativamente às características autenticizóticas e à sua relação com o desempenho, corroboram estudos anteriores segundo os quais as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal (Au4), predizem directamente o desempenho auto-reportado (Rego, 2008), ou indirectamente como forma de obtenção de significado pelo desempenho no trabalho e pela sensação de que podem desenvolver as suas competências e aplicar todo o seu potencial no desempenho das suas tarefas (Brown e Leigh, 1996).

Ainda no estudo levado a cabo por Rego (2008) que entre outras variáveis relacionava as características autenticizóticas e o desempenho auto-reportado, este conclui que apesar de haver sinais desta relação há que haver cautela na generalização dos resultados dada a fragilidade da medida de desempenho individual.

No que diz respeito à relação entre o envolvimento e o desempenho, os resultados vão na direcção de Rich, Lepine e Crawford (2010) que relacionam o envolvimento com o desempenho, embora o presente estudo deva manter alguma cautela no que concerne ao envolvimento enquanto preditor do desempenho, quer pela reduzida dimensão na nossa amostra, quer pelo facto de o instrumento utilizado para medir o desempenho ser, como afirmou Rego (2008), de natureza frágil.

No que diz respeito à relação entre o envolvimento e o desempenho, os resultados vão na direcção dos estudos anteriores que relacionam o envolvimento com o desempenho (Rich, Lepine & Crawford, 2010), embora o presente estudo deva manter alguma cautela no que concerne aos valores preditores do envolvimento no desempenho encontrados, que pensamos poderem dever-se às limitações do estudo que desenvolveremos posteriormente.

Já para a relação entre os climas autenticizóticos e o envolvimento não nos foi possível encontrar outros estudos que nos permitam uma compreensão e comparação dos resultados.

No entanto, verificou-se que a dimensão autenticizótica, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem parece ter especial importância na relação com o envolvimento. Os itens presentes nesta dimensão reflectem, segundo Rego e Souto (2004), o sentido de significado, competência, impacto e respeito. Assim, os colaboradores percebem o seu trabalho como sendo intrinsecamente motivante e recompensador, sentem que têm participação activa, que podem ser criativos nas suas tarefas e que as suas acções têm impacto na organização.

Reflectindo agora nas três condições psicológicas para o envolvimento, referidas por Kahn (1990), como sendo o significado do trabalho, a segurança sentida de que a sua contribuição será aceite e a crença de que têm os recursos e a competência necessária para desempenhar as suas funções. Percebemos que estes parecem ser próximas do ponto de vista teórico e assim sendo passíveis de se relacionarem e influenciarem.

Implicações práticas

Do ponto de vista organizacional o presente estudo sugere que será importante promover um clima autenticizótico como forma de promover o desempenho individual. Ainda que a relação directa entre climas autenticizóticos e desempenho seja questionável, a relação indirecta parece ser inequívoca, uma vez que as características autenticizóticas influenciam de alguma forma o envolvimento, que por sua vez influencia o desempenho individual.

Dada a relação entre a dimensão autenticizótica, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e o envolvimento será recomendável a promoção destas mesmas oportunidades, seja através de acções de formação, do incentivo da troca de experiências e saberes ou através da possibilidade de atribuir maiores responsabilidades no trabalho.

Limitações e pistas para futuras investigações

Como em qualquer estudo também este tem muitas limitações em que é importante reflectir uma vez que estas podem condicionar a interpretação e generalização dos seus resultados.

Relativamente aos instrumentos deve ser tido em consideração que dois dos instrumentos utilizados, na medição do envolvimento e do desempenho individual, não estão adaptados à população portuguesa.

Uma limitação importante consiste na amostra utilizada, que pela sua reduzida dimensão, não permite a generalização dos resultados encontrados e pode também ter-nos impedido observar efeitos, que nesta amostra não são estatisticamente significativos mas que poderiam ser relevantes numa amostra maior.

Outro factor importante relativamente à amostra utilizada neste estudo é a sua grande “diversidade” que introduz um grande número de variáveis que não sendo controladas podem afectar, não só os resultados obtidos, como também a sua generalização.

Seria talvez aconselhável num próximo estudo, redefinir os critérios de selecção da amostra circunscrevendo-a, por exemplo a uma área profissional ou aos colaboradores de uma empresa.

No seu estudo, Rich, Lepine e Crawford (2010) destacam o papel do envolvimento como preditora de um grande número de variáveis comportamentais, tanto directa como indirectamente através de um papel de mediação ou moderação. Parece-nos que seria igualmente interessante, num próximo estudo perceber melhor as relações entre estas variáveis e se o envolvimento não poderá assumir uma posição de influência indirecta sobre as restantes variáveis.

Seria útil aprofundar o estudo da relação entre climas autênticos e envolvimento, não só porque ainda quase nada foi feito nesse sentido mas também porque esta parece ser uma relação importante em termos de desempenho.

De salientar a necessidade de estender a investigação destas variáveis a outros contextos e outras amostras para que seja possível generalizar resultados a outras

populações e possamos assim aprofundar o nosso conhecimento e entender melhor a relação com o trabalho e com as organizações onde trabalhamos.

Ainda assim, os resultados deste estudo contribuem para o aprofundar do conhecimento, nomeadamente do impacto dos climas autenticizóticos no envolvimento e no desempenho individual.

Bibliografia

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.

Baumruk, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48–52.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brown, S. P. (1996). Leigh TW. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *J. Appl. Psychol.*, 81(4), 358–368.

Burroughs, S. M., & Eby, I. T. (1998). Psychological sense of community at work: a measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology*, 26(6), 509-532.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology* (2nd ed. Vol. 1). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooperrider, D. L., & Sekerka, I. E. (2003). *Toward a theory of positive organizational change*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. E. P. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.

Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2006). *Organizações positivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- D' Amato, A., & Zijlstra, F. R. H. (2008). Psychological climate and individual factors as antecedents of work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 33-54.
- De Geus, A. (1997). The living company. *Harvard Business Review, March-April*, 51-59.
- De Geus, A. (1997a). The living company. *Harvard business review, 75*(2), 51-59.
- De Geus, A. (1997b). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Boston: harvard business school.
- Den dulk, I., Van doorne-huiskes, a., & Schippers, j. (1999). Organizações “amigas da família”: uma comparação internacional. . *Sociologia – problemas e práticas, 29*, 31-50.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organ. Dyn., 33*(4), 379–392.
- Hart, P. M., & Cooper, C. L. (2001). *Occupational stress: Toward a more integrated framework* (Vol. 2). London: Sage.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee involvement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268–279.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal involvement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992). To be full there: Psychological presence at work. *Human Relations, 45*, 321–349.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating Authentic Organizations: Well-Functioning Individuals in Vibrant Companies. *Human Relations, 54*(1), 101-111.
- Laschinger, H. K. S., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for involvement and health in hospital settings. *Journal of Nursing Administration, 35*(10), 439–449.
- Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/involvement. *The Journal of Nursing Administration, 36*(5), 259–267.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1998). *Burnout* (Vol. 1). New York: Academic Press.

- Levering, R., & Moskowitz, M. (1983). *The 100 best companies to work for in America*. New York: Doubleday.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (1998). The 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 137(1), 26-35.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (2003). 100 best companies to work for in America. *Fortune*, 147(1), 41-43.
- Levine, E. L. (1980). Introductory remarks for the symposium "Organizational applications of selfappraisal and self-assessment". *Personnel Psychology*, 33, 259-262.
- Lopes, M. P., & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *RH Magazine*, 41(Nov/Dez), 30-41.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the involvement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Philadelphia: Open University Press.
- Palma, P. J., Cunha, M. P., & Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 93-114.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para as ciências sociais – A complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C., & Seligman, M. (2003). *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*. 14-28. San Francisco: Berrett-Koeller.
- Rego, A. (2004). Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), 53-76.
- Rego, A. (2006). *Organizações Autentizóticas*. Lisboa: RH Editora.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2005). *Authentizotic organizing and employee happiness: an empirical study. Documentos de Trabalho em Gestão*. Universidade de Aveiro: DEGEI, G/ nº 7/2005.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentizotic climates and employee happiness: pathways to individual performance? . *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job envolvimento: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? . *Workspan*, 49, 36–39.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work envolvimento to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1217-1227.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). *Work envolvimento: An emerging psychological concept and its implications for organizations*. Greenwich: CT: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and envolvimento: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of envolvimento and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist* 55(1), 5-14.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM–

performance relationship. *IAS, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore)* 75(1), 11-34.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Este inquérito dirige-se aos docentes, funcionários e estudantes do 2º e 3º ciclo da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Visa conhecer aspectos relacionados com as práticas de gestão de recursos humanos da sua entidade empregadora. O inquérito demora cerca de 10 minutos a preencher. Contém uma secção com questões demográficas destinadas a caracterizar a amostra mas que não permitem a identificação pessoal. As respostas são totalmente anónimas. Convidamo-lo a completar todo o inquérito, não havendo respostas "certas" ou "erradas". Para nós, a sua opinião é importante. Desde já agradecemos a sua participação.

Género

Feminino
Masculino

Estado civil

Casado
União de facto
Solteiro
Divorciado
Viúvo

Situação Familiar

Com dependentes a cargo
Sem dependentes a cargo

Em que distrito reside?

--

Habilitações académicas?

até 9º ano	<input type="checkbox"/>
12º ano	<input type="checkbox"/>
Frequência Universitária	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Qual a sua ligação à FEP?

Docente	<input type="checkbox"/>
Colaborador não docente	<input type="checkbox"/>
Aluno de Licenciatura em Economia	<input type="checkbox"/>
Aluno da Licenciatura em Gestão	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Contabilidade	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Administração de Empresas	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Gestão das Cidades	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Economia e Gestão Internacional	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Finanças	<input type="checkbox"/>
Aluno de Mestrado em Finanças e Fiscalidade	<input type="checkbox"/>

Aluno de Mestrado em Gestão Comercial
 Aluno de Mestrado em Gestão de Serviços
 Aluno de Mestrado em Gestão e Economia de Serviços de Saúde
 Aluno de Mestrado em Marketing
 Aluno de Mestrado em Ciências da Comunicação
 Aluno de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico
 Aluno de Mestrado em Métodos Quantitativos em Economia e Gestão
 Aluno de Doutoramento em Economia
 Aluno de Doutoramento em Ciências Empresariais

Qual é a sua situação profissional actual?

Estou só a estudar
 Estou desempregado
 Estou a trabalhar por conta própria (trabalhador independente)
 Estou a trabalhar por conta de outrem (trabalhador dependente)
 Estou a trabalhar temporariamente (trabalhador temporário)
 Outra situação

Qual o seu vínculo laboral actual?

Sou um trabalhador temporário
 Trabalho em part-time
 Trabalho como prestador de serviços: recibo verde
 Trabalho com um contrato a termo certo
 Trabalho com um contrato sem termo
 Outro

Qual a sua função actual?

Administrativa & Secretariado
 Técnica
 Profissional
 Gestão
 Estudante
 Desempregado
 Outra

Em que departamento se insere?

Desde quando trabalha na atual função?

2012	<input type="checkbox"/>	1997	<input type="checkbox"/>	1982	<input type="checkbox"/>
2011	<input type="checkbox"/>	1996	<input type="checkbox"/>	1981	<input type="checkbox"/>
2010	<input type="checkbox"/>	1995	<input type="checkbox"/>	1980	<input type="checkbox"/>
2009	<input type="checkbox"/>	1994	<input type="checkbox"/>	1979	<input type="checkbox"/>
2008	<input type="checkbox"/>	1993	<input type="checkbox"/>	1978	<input type="checkbox"/>
2007	<input type="checkbox"/>	1992	<input type="checkbox"/>	1977	<input type="checkbox"/>
2006	<input type="checkbox"/>	1991	<input type="checkbox"/>	1976	<input type="checkbox"/>
2005	<input type="checkbox"/>	1990	<input type="checkbox"/>	1975	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	1989	<input type="checkbox"/>	1974	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	1988	<input type="checkbox"/>	1973	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	1987	<input type="checkbox"/>	1972	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>	1986	<input type="checkbox"/>	1971	<input type="checkbox"/>
2000	<input type="checkbox"/>	1985	<input type="checkbox"/>	1970	<input type="checkbox"/>
1999	<input type="checkbox"/>	1984	<input type="checkbox"/>		
1998	<input type="checkbox"/>	1983	<input type="checkbox"/>		

Desde quando trabalha (em geral)?

2012	<input type="checkbox"/>	1997	<input type="checkbox"/>	1982	<input type="checkbox"/>
2011	<input type="checkbox"/>	1996	<input type="checkbox"/>	1981	<input type="checkbox"/>
2010	<input type="checkbox"/>	1995	<input type="checkbox"/>	1980	<input type="checkbox"/>
2009	<input type="checkbox"/>	1994	<input type="checkbox"/>	1979	<input type="checkbox"/>
2008	<input type="checkbox"/>	1993	<input type="checkbox"/>	1978	<input type="checkbox"/>
2007	<input type="checkbox"/>	1992	<input type="checkbox"/>	1977	<input type="checkbox"/>
2006	<input type="checkbox"/>	1991	<input type="checkbox"/>	1976	<input type="checkbox"/>
2005	<input type="checkbox"/>	1990	<input type="checkbox"/>	1975	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	1989	<input type="checkbox"/>	1974	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	1988	<input type="checkbox"/>	1973	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	1987	<input type="checkbox"/>	1972	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>	1986	<input type="checkbox"/>	1971	<input type="checkbox"/>
2000	<input type="checkbox"/>	1985	<input type="checkbox"/>	1970	<input type="checkbox"/>
1999	<input type="checkbox"/>	1984	<input type="checkbox"/>		
1998	<input type="checkbox"/>	1983	<input type="checkbox"/>		

Desde quando trabalha na atual entidade empregadora?

2012	<input type="checkbox"/>	1997	<input type="checkbox"/>	1982	<input type="checkbox"/>
2011	<input type="checkbox"/>	1996	<input type="checkbox"/>	1981	<input type="checkbox"/>
2010	<input type="checkbox"/>	1995	<input type="checkbox"/>	1980	<input type="checkbox"/>
2009	<input type="checkbox"/>	1994	<input type="checkbox"/>	1979	<input type="checkbox"/>
2008	<input type="checkbox"/>	1993	<input type="checkbox"/>	1978	<input type="checkbox"/>
2007	<input type="checkbox"/>	1992	<input type="checkbox"/>	1977	<input type="checkbox"/>
2006	<input type="checkbox"/>	1991	<input type="checkbox"/>	1976	<input type="checkbox"/>
2005	<input type="checkbox"/>	1990	<input type="checkbox"/>	1975	<input type="checkbox"/>
2004	<input type="checkbox"/>	1989	<input type="checkbox"/>	1974	<input type="checkbox"/>
2003	<input type="checkbox"/>	1988	<input type="checkbox"/>	1973	<input type="checkbox"/>
2002	<input type="checkbox"/>	1987	<input type="checkbox"/>	1972	<input type="checkbox"/>
2001	<input type="checkbox"/>	1986	<input type="checkbox"/>	1971	<input type="checkbox"/>
2000	<input type="checkbox"/>	1985	<input type="checkbox"/>	1970	<input type="checkbox"/>
1999	<input type="checkbox"/>	1984	<input type="checkbox"/>		
1998	<input type="checkbox"/>	1983	<input type="checkbox"/>		

Como classifica a sua atual entidade empregadora?

Sector Público (e.g. autarquias)	<input type="checkbox"/>
Sector Privado (e.g. a maior parte das empresas)	<input type="checkbox"/>
Organização sem fins lucrativos (e.g. ONG)	<input type="checkbox"/>
Não sei	<input type="checkbox"/>

Em que sector de actividade opera a atual entidade?

Serviços	<input type="checkbox"/>	Gestão & Consultoria Empresarial	<input type="checkbox"/>
Minas	<input type="checkbox"/>	Construção & Engenharia	<input type="checkbox"/>
Floresta	<input type="checkbox"/>	Retalho/Vendas	<input type="checkbox"/>
Pescas	<input type="checkbox"/>	Transportes & Logística	<input type="checkbox"/>
Pecuária ou Agricultura	<input type="checkbox"/>	Artes	<input type="checkbox"/>
Profissional	<input type="checkbox"/>	Espectáculos ou Cultura	<input type="checkbox"/>
Educação	<input type="checkbox"/>	Indústria	<input type="checkbox"/>
Serviços Científicos ou Técnicos	<input type="checkbox"/>	Outro	<input type="checkbox"/>

Qual foi o volume de vendas bruto, no ano anterior, da atual entidade empregadora?

< 500.000 €	<input type="checkbox"/>	5 milhões - 10 milhões €	<input type="checkbox"/>
500.000 - 999.999 €	<input type="checkbox"/>	10 milhões - 50 milhões €	<input type="checkbox"/>
1 milhão - 2.5 milhões €	<input type="checkbox"/>	> 50 milhões €	<input type="checkbox"/>
2.5 milhões - 5 milhões €	<input type="checkbox"/>	Não sei	<input type="checkbox"/>

Qual o número total de empregados da entidade empregadora?

< 10 empregados permanentes	<input type="checkbox"/>	100-499 empregados permanentes	<input type="checkbox"/>
10-49 empregados permanentes	<input type="checkbox"/>	500-999 empregados permanentes	<input type="checkbox"/>
50-99 empregados permanentes	<input type="checkbox"/>	1000 ou mais empregados permanentes	<input type="checkbox"/>

Indique o grau de veracidade de cada uma das seguintes afirmações relativamente a si e à sua experiência na organização onde trabalha, considerando que (1) significa afirmação completamente falsa e (5) afirmação completamente verdadeira:

	1	2	3	4	5
Existe um sentido de família entre os colaboradores.					
As pessoas preocupam-se com o bem estar dos outros.					
Há um grande espírito de equipa.					
A atmosfera da organização é amistosa					
As pessoas têm grande confiança nos superiores.					
Os superiores cumprem as suas promessas.					
As pessoas sentem que os superiores são honestos.					
As pessoas sentem-se livres para comunicar livre e abertamente com os superiores.					
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.					
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.					
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.					
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.					
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.					
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.					
Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos por um número reduzido de chefias.					
As pessoas sentem-se discriminadas.					
Há favoritismos pessoais nas promoções.					
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.					
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.					
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.					
A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.					

Por favor reflita sobre o que sente em relação ao seu trabalho atual. Assinale, para cada uma das seguintes afirmações, a opção que melhor traduz o que sente, considerando que (1) significa discordo totalmente e (5) Concordo Totalmente:

	1	2	3	4	5
Dedico-me intensamente ao meu trabalho.					
Dedico muita energia ao meu trabalho.					
Esforço-me ao máximo por fazer bem o meu trabalho.					
Estou entusiasmada/o com o meu trabalho.					
Sinto-me apaixonada/o pelo meu trabalho.					
Sinto interesse pelo meu trabalho.					
Sinto-me orgulhosa\o do meu trabalho.					
No emprego, concentro-me no meu trabalho.					
No emprego, fico absorvida\o pelo meu trabalho.					
No emprego, devoto muita atenção ao meu trabalho.					

Para cada uma das afirmações seguintes, assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião sobre o seu trabalho atual. Considerando que (1) significa discordo totalmente e (5) Concordo Totalmente:

	1	2	3	4	5
Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da empresa\entidade empregadora					
Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta empresa/organização					
Eu penso que sou um bom trabalhador					
Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas					

Muito obrigado pela sua participação! Por favor deixe-nos os seus comentários e sugestões.