

Maria Elizabete Salvador de Oliveira Freitas

**DEPÓSITO DE MEDICAMENTOS “PADRE QUIRINO HOUDIJK”:
ANÁLISE DO PERFIL AUTENTIZÓTICO E O SEU IMPATO NOS
COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO**

Universidade Fernando Pessoa

Porto 2016

Maria Elizabete Salvador de Oliveira Freitas

**DEPÓSITO DE MEDICAMENTOS “PADRE QUIRINO HOUDIJK”:
ANÁLISE DO PERFIL AUTENTIZÓTICO E O SEU IMPATO NOS
COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO**

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2016

III

Maria Elizabete Salvador de Oliveira Freitas

**DEPÓSITO DE MEDICAMENTOS “PADRE QUIRINO HOUDIJK”:
ANÁLISE DO PERFIL AUTENTIZÓTICO E O SEU IMPATO NOS
COLABORADORES DA ORGANIZAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais sob a orientação da Sra. Prof^ª. Doutora Cristina Pimentão.

Assinatura do Aluno _____

AGRADECIMENTOS

À orientadora Professora Doutora Cristina Pimentão, pela dedicação, paciência, competência e por mostrar-me os caminhos que deveria seguir durante o desenvolvimento deste trabalho, o meu muito obrigado.

À equipa de funcionários do depósito de medicamentos Padre Quirino Houdjik, Limitada, o meu obrigado, pela confiança, carinho e por me ter dado oportunidade de realizar o estudo de caso dentro da empresa, e proporcionou a melhoria das minhas competências profissionais e pessoais através das experiências vivenciadas durante este processo.

A todos os colegas da equipa de trabalho que em algum momento durante a pesquisa me proporcionaram momentos de alegria e satisfação para a realização do trabalho.

À Dra. Isabel Pinto, pela experiência, carinho, atenção e paciência em todos os pedidos de análise do meu trabalho.

Ao Coordenador do curso, Professor António Cardoso, pela sua atenção e dedicação.

A todos os que, de uma forma ou de outra, colaboraram comigo durante este trajeto, o meu muito obrigado.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Meu Interior Espiritual que proporcionou saúde, disposição e condições para poder desenvolver este estudo.

Aos meus irmãos, sempre do meu lado incentivando nessa trajetória para não desistir, proporcionando condições e muitas vezes deixando seus afazeres (Miguel em particular). Essencialmente por vocês, consegui obter o Título de Mestre que tem grande importância para a minha vida profissional. Amo-vos.

Aos amigos que sempre deram força para continuar e terminar este estudo.

Aos meus filhos, netas, sobrinhos que sempre aplaudiram este meu desafio, estiveram sempre do meu lado, deram-me força para continuar e ser um exemplo a seguir na família. Amo-vos, são muito especiais para mim, um amor incondicional.

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem por tema “Depósito De Medicamentos “Padre Quirino Houdjik”: Análise Do Perfil Autentizótico e o Seu Impacto Nos Colaboradores Da Organização”, e tem por objetivo geral analisar o clima autentizótico da organização e a sua relação com a intenção de turnover, o empenho organizacional, o desempenho profissional e a satisfação na organização Depósito de Medicamentos “Padre Quirino Houdjik” Lda.

Após revisão da literatura onde se refletiu sobre as organizações, foram apresentadas as características das organizações autentizóticas, bem como as dimensões de análise deste estudo, por forma a aferir o que, e em que medida, a organização acima referenciada possui um clima autentizótico. Fazem parte dessa escala as dimensões do empenhamento, desempenho, satisfação e intenção de *turnover*.

Numa perspetiva académica este trabalho contribuí para um melhor entendimento dos fatores determinantes do comportamento de gestão das organizações autentizóticas, e ainda para a solidificação do conhecimento na área. Numa perspetiva profissional, este trabalho auxilia os gestores a aplicarem decisões mais legitimadas na perspetiva de criar valor nas organizações sob o prisma da qualidade do ambiente autentizótico. Acresce, tratar-se de um estudo pioneiro em Angola, pelo que pode-se contribuir para o desenvolvimento das organizações na área em estudo.

Palavras-chave: Organizações autentizóticas, satisfação, empenhamento, desempenho, intenção de *turnover*.

ABSTRACT

The research theme "Drug Deposit Padre Quirino Houdijk: analysis of authentizotic and Its Impact on the Organization Employees", has the objective to analyze the authentizotic climate of the organization and its relationship with turnover intention, organizational commitment, job performance and satisfaction in Drug deposit organization "Priest Quirino Houdjik" Lda.

After the review of the literature, which was reflected about the organizations area, the characteristics of authentizotic organizations were presented as well as the dimensions of analysis of this study, in order to assess what, and to what extent the above referenced organization has a authentizotic climate. Are part of this scale the dimensions of commitment, performance, satisfaction and turnover intention.

An academic perspective this work contributes to a better understanding of the determinants of the authentizotic organizations management behavior, and for the solidification of knowledge in the area. A professional perspective, this work helps managers to operate more legitimate decisions from the perspective of creating value in organizations from the perspective of quality of authentizotic environment. Moreover, treat yourself to a pioneering study in Angola, so we believe can contribute to the development of organizations in the study area.

Keywords: Authentizotic Organizations, satisfaction, commitment, performance, turnover intention.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	01
Tema.....	02
Justificação da escolha.....	03
Problema.....	03
Objetivos.....	04
Metodologia.....	05
Limitações.....	06
Estrutura do trabalho.....	06
CAPÍTULO I – CLIMA AUTENTIZÓTICO DAS ORGANIZAÇÕES	08
1.1. A insalubridade psicológica nas organizações.....	09
1.2. As organizações autentizóticas.....	16
1.2.1. Origem da palavra “autentizótica”.....	20
1.2.2. Construtos similares.....	20
1.2.3. As caraterísticas das organizações autentizóticas.....	22
1.3. Relação entre o clima autentizótico e outras variáveis.....	24
1.3.1. Desempenho.....	25
1.3.2. Compromisso.....	26
1.3.3. Satisfação.....	29
1.3.4. Intenção de <i>Turnover</i>	31
CAPÍTULO II – METODO DE INVESTIGAÇÃO.....	33
2.1. Objectivos da investigação.....	33
2.2. Caraterização da organização “Padre Quirino Houdijk” Lda.....	35
2.3. Caracterização da amostra.....	37
2.4. Instrumento de pesquisa.....	39
2.5. Procedimento	43
CAPÍTULO III – ANÁLISE e DISCUSSÃO DOS DADOS.....	45
3.1. Análise do comportamento aautentizótico da organização.....	45

3.1.1. Análise das seis dimensões e a sua relação com as variáveis sociodemográficas.....	53
3.2. Análise do compromisso.....	59
3.2.1. Análise das três dimensões do compromisso e a sua relação com as variáveis sociodemográficas	62
3.3. Análise do desempenho.....	65
3.3.1. Análise do desempenho e a sua relação com as variáveis sociodemográficas.....	67
3.4. Análise da intenção de <i>turnover</i>	69
3.4.1. Análise da intenção de <i>turnover</i> e a sua relação com as variáveis sociodemográficas	71
3.5. Análise da satisfação.....	74
3.5.1. Análise da satisfação e a sua relação com as variáveis sociodemográficas	75
3.6. Análise da correlação entre clima autenticizótico e a satisfação.....	80
3.7. Análise de correlações entre clima autenticizótico, empenho, desempenho e intenção de turnover.....	81
3.8. Análise de correlações entre satisfação, compromisso, desempenho e intenção de turnover.....	83
CONCLUSÃO.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	90
ANEXO I.....	98
ANEXO II.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Caraterísticas pessoais positivas que têm impacto direto na satisfação com o trabalho e o desempenho.....	12
Figura 2 – Componentes do Bem-estar.....	14
Figura 3 – Caraterísticas que definem as organizações autênticas.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Virtudes e traços positivos do carácter individual.....	13
Tabela 2 – Dimensões e critérios das empresas autenticizóticas.....	24
Tabela 3 – Caraterização da amostra.....	37
Tabela 4 – Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário.....	40
Tabela 5 – Escala clima autenticizótico.....	41
Tabela 6 – Escala de compromisso.....	42
Tabela 7 – Escala de desempenho.....	42
Tabela 8– Escala de “Intenção de Turnover”	43
Tabela 9 – Escala de satisfação com caraterísticas autenticizóticas da organização..	43
Tabela 10 – Análise descritiva do clima organizacional autenticizótico.....	46
Tabela 11 – Comparação do estudo atual com anteriores investigações.....	48
Tabela 12 – Comparação do estudo atual com investigações anteriores (valores do Alpha).....	50
Tabela 13 – Análise ACP para o clima organizacional.....	51
Tabela 14 – Rotação Varimax comportamento organizacional.....	52
Tabela 15 – Comparação de média (teste t) em função do sexo	53
Tabela 16 – Comparação de média do clima autenticizótico em função da idade.....	54
Tabela 17 – Comparação de média do clima autenticizótico em função das habilitações.....	55
Tabela 18 – Comparação de média do clima autenticizótico em função do estado civil.....	56
Tabela 19 – Comparação de média do clima autenticizótico em função dos filhos...	57
Tabela 20 – Comparação de média do clima autenticizótico em função da antiguidade.....	58
Tabela 21 – Análise descritiva do compromisso.....	59
Tabela 22 – Análise da confiabilidade da escala de compromisso.....	60
Tabela 23 – Análise ACP da dimensão compromisso.....	61
Tabela 24 – Alinhamento das variáveis após rotação Varimax.....	62
Tabela 25 – Comparação de media do empenho em função do género	63

Tabela 26 – Comparação de media do empenho em função da idade	63
Tabela 27 – Comparação de media do empenho em função das habilitações	64
Tabela 28 – Comparação de media do empenho em função do estado civil	64
Tabela 29 – Comparação de média do empenho em função dos filhos	65
Tabela 30 – Comparação de media do compromisso em função da antiguidade ...	65
Tabela 31 – Análise descritiva do desempenho.....	66
Tabela 32 – Análise confiabilidade desempenho.....	66
Tabela 33 – Análise ACP da dimensão desempenho.....	67
Tabela 34 – Comparação de média em função do género.....	67
Tabela 35 – Comparação de média em função da idade	68
Tabela 36 – Comparação de média em função das habilitações.....	68
Tabela 37 – Comparação de média em função do desempenho em função do estado civil.....	69
Tabela 38 – Comparação de média do desempenho em função dos filho.....	69
Tabela 39 – Comparação de média do desempenho em função da antiguidade.....	69
Tabela 40 – Análise descritiva da “intenção de <i>turnover</i> ”	70
Tabela 41 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função de género.....	71
Tabela 42 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função da idade.....	71
Tabela 43 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função das habilitações.....	72
Tabela 44 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função do estado civil.....	72
Tabela 45 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função dos filhos.....	73
Tabela 46 – Comparação de média da “intenção de turnover” em função da antiguidade.....	73
Tabela 47 – Análise descritiva da satisfação.....	74
Tabela 48 – Comparação de média entre satisfação em função de género.....	75
Tabela 49 – Comparação de média da satisfação em função da idade.....	76
Tabela 50 – Comparação de média da satisfação em função das habilitações.....	77

Tabela 51 – Comparação de média da satisfação em função do estado civil.....	78
Tabela 52 – Comparação de média da satisfação em função dos filhos.....	79
Tabela 53 – Comparação de média da satisfação em função da antiguidade.....	80
Tabela 54 – Correlações entre satisfação e clima autenticizótico.....	81
Tabela 55 – Correlações entre clima autenticizótico, empenho, desempenho e intenção de <i>turnover</i>	82
Tabela 56 – Correlações entre satisfação, empenho, desempenho e intenção de <i>turnover</i>	84

INTRODUÇÃO

Nunca como agora o mundo das organizações está exposto a uma panóplia de inputs de diversa natureza e que influenciam o seu desempenho e a sua relação dentro e fora da organização. O seu meio envolvente contextual (a envolvente externa de uma organização que consiste num conjunto de influências externas com impacto nas decisões e performances da organização, nomeadamente influências económicas, tecnológicas, demográficas e governamentais) e transaccional (constituída por todos os agentes e fatores que afectam diretamente a empresa ou setor de atividade em que esta se insere, como por exemplo os clientes, os concorrentes, os fornecedores, os stakeholders, entre outros) (Freire, 1997; Grant, 1998; Santos, 2008).

Em face deste contexto de mudanças rápidas e contínuas, as organizações devem ser capazes de se adaptarem e reiventarem para fazer face a esta nova realidade. É hoje consensual que as organizações devem compreender a evolução do contexto onde se encontram inseridas, porém, não é menos verdade que se torna evidente a preocupação com o seu meio ambiente interno, uma vez que é parte da chave para o sucesso de qualquer organização. Logo, o processo de gestão estratégica dos funcionários/colaboradores é também um fator crítico para o êxito de qualquer organização (Martins, 2010)

Climas autenticizóticos nas organizações são o resultado de atitudes da gestão voltadas para um conjunto de dimensões orientadas para os recursos humanos e para a sua satisfação, para o bem-estar dos seus funcionários, bem como para o empenho e determinação dos níveis de desempenho dos mesmos.

Bennis (1999) demonstrou que, nas empresas bem-sucedidas, existe um impacto significativo da liderança sobre os colaboradores e os resultados obtidos pelas organizações. Na verdade, os líderes incorporam os valores, os ideais da organização e procuram mobilizar toda a estrutura humana na partilha desses ideais, com reflexos evidentes na cultura organizacional e nos ganhos daqui resultantes. Se a isto acrescentar-se a possibilidade das lideranças promoverem climas autenticizóticos nas organizações, tal como preconiza Rego (2000a, 2000b, 2002), Ketz de Vries (2001),

Rego e Souto (2003) e Ferreira (2012), a possibilidade de sucesso e de pessoas comprometidas com a sua organização é significativamente maior.

Existem, por isso, organizações autênticas, que se pressupõe que sejam organizações autênticas e merecedoras de confiança. Tratam-se de organizações que disponibilizam sentimentos de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia, iniciativa e significado positivo na vida dos seus empregados. É nestas organizações que a cultura organizacional está relacionada intimamente com os valores que traduzem comportamentos de alegria, confiança, franqueza, empowerment, respeito, justiça, trabalho de equipa, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança (Ketz de Vries, 2001).

Tema

Para além do paradigma da gestão tradicional, a cultura organizacional empresta à instituição uma determinada personalidade. Essa cultura é compreendida por um conjunto de supostos valores, normas e signos tangíveis (artefactos que confirmam a identidade corporativa) dos membros da organização e seus respetivos comportamentos.

A cultura organizacional é um conceito difícil de objetivar, mas facilmente se percebe que existe uma diferença significativa entre a cultura organizacional de uma fábrica de sapatos, uma universidade ou um depósito de medicamentos no Cavaco, Benguela, Angola. Para além disso, acredita-se que os funcionários, mediante as práticas organizacionais, acabam por perceber e se identificarem com a cultura organizacional do seu local de trabalho.

O conceito de cultura é particularmente importante no âmbito da perceção da gestão de topo, por forma a tomar as decisões estratégicas e que podem influenciar toda a organização. Não obstante, o ambiente autêntico dentro das organizações é uma realidade não muito estudada, nomeadamente na realidade angolana. Nesse sentido, o tema da presente investigação é a cultura autêntica das organizações.

Tentar-se-á perceber se existe relação entre o clima autêntico da organização alvo do

estudo, e a intenção de *turnover*, empenho organizacional, desempenho profissional e a satisfação, numa tentativa de apresentar mais um contributo nesta área científica, nomeadamente sob a perspetiva de uma organização angolana.

Justificação da escolha

A temática das organizações autenticizóticas é um tema que desperta interesse tanto a nível académico como profissional. A presente dissertação de mestrado justifica-se a partir da necessidade de aprofundar e desenvolver o conhecimento, segundo um determinado desenho metodológico que legitima a investigação, sobre comportamento humano, nomeadamente no que concerne à relação entre as pessoas (colaboradores) e as organizações nas quais trabalham. Considera-se ainda a temática bastante atual e pertinente, nomeadamente pelo facto de ser realizado o estudo numa organização angolana.

A experiência profissional aliado ao percurso académico da investigadora, permitiu perceber, embora sem comprovação científica, que não existe neutralidade nem isenção em situações de gestão organizacional, essencialmente quando as técnicas de gestão não têm em conta o ambiente autenticizótico, nem as suas consequências na organização e nos trabalhadores, pelo que a investigação se justifica no sentido de contribuir para a consolidação do conhecimento nesta área num país onde o hábito de investigar dá agora os primeiros passos.

Problema

Face ao ambiente organizacional atual, fruto das mudanças constantes no seu ecossistema (globalização dos mercados, desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade, crise internacional, entre um conjunto de outros fatores que influenciam qualquer atividade organizacional), importa aferir e reflectir sobre a problemática do ambiente autenticizótico das organizações, neste caso em particular na realidade angolana, nomeadamente da organização estudada, sita na província de Benguela, na comuna do Cavaco.

Considera-se, portanto, que o presente trabalho de investigação contribuirá para um melhor entendimento dos fatores mais importantes para analisar o clima autentizótico das organizações e a sua relação com a intenção de *turnover*, o empenho organizacional, o desempenho profissional e a satisfação, tendo como cenário uma realidade angolana. Nesse sentido, a questão que norteou o projeto, o trajeto e o desenvolvimento do presente trabalho de investigação foi: Terá o “Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdjik, Lda.” Perfil autentizótico? Que consequências terá este cenário com a intenção de *turnover*, o empenho organizacional, o desempenho profissional e a satisfação dos colaboradores?

A possibilidade de encontrar resposta para o problema de conhecimento enunciado poderá trazer conclusões que permitirão colaborar na descrição e entendimento do fenómeno, bem como colaborar na consolidação de construtos sobre o clima autentizótico nas organizações, nomeadamente quando os intervenientes do estudo se encontram no continente africano, e a realidade estudada é a angolana, onde carecem estudos desta natureza.

Objetivos

Uma vez determinado o tema e a sua importância, o objetivo central desta investigação está, a partir dos pressupostos anteriormente apresentados, em analisar o clima autentizótico da organização e a sua relação com a intenção de *turnover*, o empenho organizacional, o desempenho profissional e a satisfação dos colaboradores.

A partir deste grande objetivo global, surgem os seguintes objetivos específicos que orientarão a pesquisa e o estudo a realizar:

- Descrever o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autentizótico (Espírito de camaradagem; Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família);
- Analisar o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autentizótico (Espírito de camaradagem; Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de

desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a sua relação com as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, número de filhos, antiguidade, e habilitações literárias);

- Analisar o impacto do clima organizacional da empresa no desempenho dos colaboradores;
- Analisar o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autenticizótico (Espírito de camaradagem; Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a sua relação com a satisfação;
- Descrever a intenção de *turnover* existente na organização;
- Analisar a relação entre a intenção de *turnover* com as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, número de filhos, antiguidade, e habilitações literárias);
- Analisar a relação entre o clima organizacional da empresa em função das seis características do clima autenticizótico (Espírito de camaradagem; Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a “intenção de *turnover*”;
- Analisar o impacto do clima organizacional da empresa no satisfação dos colaboradores.

Metodologia

Para responder aos objetivos da investigação realizou-se um estudo descritivo, recorrendo ao questionário para recolha de informação. O questionário foi administrado ao universo em estudo (todos os colaboradores do “Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdjik, Lda.”, da Província de Benguela, comuna do Cavaco) no período compreendido entre o dia 15 e o dia 19 de fevereiro de 2016, no período compreendido entre as 08:00 e as 16:00.

Limitações

Apesar do objeto de estudo ser alvo de investigações à escala internacional, a verdade é que não se encontraram muitos estudos dedicados a esta temática, nomeadamente no mercado angolano, o que por outro lado também nos motiva para trazer à comunidade académica um trabalho desta natureza.

Uma das grandes dificuldades na realização deste trabalho de investigação foi o facto de apenas ter sido possível realizar este estudo apenas numa organização, pelo que os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados para todo o universo, ou seja, a presente investigação tem apenas validade interna. Um trabalho como o presente, mas com um outro tipo de amostragem, nomeadamente amostragem estratificada simples de organizações que estivessem dispostas a colaborar, traria uma consistência externa notável, não obstante a realidade angolana, quer por extensão territorial quer por conjuntura económica, recentemente desfavorável, quer por diminutos recursos para fazer face a tão hercúlea tarefa, não o permitiu.

Outra dificuldade na realização desta investigação foi o acesso a documentação científica específica da área a partir de Angola.

Estrutura do trabalho

Por uma questão operacional o trabalho está estruturado em três capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão da literatura, onde se apresenta, essencialmente, uma reflexão em torno da fundamentação teórica na tentativa de enquadrar e sustentar o próprio trabalho de investigação. São apresentados os conceitos inerentes às organizações autenticizóticas e suas dimensões.

O segundo capítulo irá evidenciar o método seguido no trabalho desenvolvido, com a explicitação da forma como foi operacionalizado a parte empírica deste estudo, desde o desenho da investigação até à construção de ferramentas de obtenção dos dados para posterior análise.

No terceiro capítulo procura-se descrever detalhadamente os resultados do trabalho empírico. Aí serão clarificadas e justificadas as opções de tratamento estatísticos. Os testes realizados permitirão encontrar as respostas ao problema de investigação, prosseguindo os objetivos do estudo, através da leitura e interpretação dos outputs do software SPSS, e serão sistematizados os resultados globais obtidos durante todo o processo de investigação.

E, no final, em modo de conclusão, apresenta-se os aspectos mais relevantes da presente dissertação.

CAPÍTULO I – CLIMA AUTENTIZÓTICO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações e os grupos existem porque existem pessoas. E é do facto de elas se relacionarem que existe um “... campo [que] comporta todas as acções que se desenrolam em determinada unidade de tempo. Existindo aí, por exemplo, os pensamentos, os desejos, os compromissos ou os resultados alcançados, num “campo” físico e psicológico” (Laneiro, 2011, p.42).

Lewin (2008) também refere a existência deste espaço ou campo para um grupo ou instituição com o mesmo significado daquele que se refere no espaço individual da vida da psicologia individual. Nesta perspetiva, o campo é o sistema em que as organizações interagem e se movimentam hoje em dia, que é extremamente complexo e exige adaptabilidade.

Quanto mais complexo é o ambiente das organizações, mais frágil ele é, uma vez que exige cada vez mais de todos os intervenientes do sistema, nomeadamente dos colaboradores nas práticas organizacionais (Csikszentmihalyi, 2004).

No seguimento do atrás descrito, a psicologia organizacional é uma ciência aplicada que deriva da psicologia, e estuda o comportamento humano no mundo do trabalho, ao nível individual, grupal ou organizacional.

Os estudos de âmbito psicológico no trabalho e nas organizações, têm por objetivo descrever e explicar este tipo de condutas, e resolver problemas concretos em contexto organizacional. Nesse sentido, a insalubridade das organizações passa pela qualidade das relações laborais, no que concerne aos seus processos sociais, clima organizacional, poder, liderança, desempenho, e outras variáveis que ajudam a compreender as organizações. A psicologia das organizações tem um enfoque bastante amplo e vai para além do trabalhador, ou seja, preocupa-se com tudo o que diga respeito ao universo organizacional (Peiró e Prieto, 1996).

1.1. A insalubridade psicológica nas organizações

A insalubridade psicológica de algumas organizações tem sido referenciada na literatura através de autores como de Bowles (1997), Ganster & Murphy (2000), Hart & Cooper (2001), e Ketz de Vries (2001), por exemplo.

O conceito de insalubridade psicológica das organizações proposto por Ketz de Vries (2001, p.101) referencia que,

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 do trabalho. Histórias horrorosas sobre liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, comunicação empobrecida, ausência de oportunidades para progressão na carreira, iniquidades nas avaliações de desempenho e nas remunerações, restrições ao comportamento e excessivas viagens conduzem a reações depressivas, alcoolismo, abuso de drogas e perturbações do sono.

De forma complementar, Rego (2002) refere-se ao paradoxo do mundo organizacional atual, e salienta que a reivindicação da entrega dos trabalhadores a uma organização relaciona-se com a forma como a organização reage perante estes. A ocorrência de *stress* organizacional inclui os efeitos perversos que daí são originados para os indivíduos tais como a fadiga, problemas cardiovasculares, depressão, conflitos familiares como para as organizações, tais como o absentismo, quedas de desempenho e erros de decisão, com natural prejuízo organizacional e individual dos colaboradores.

O constructo de sentido psicológico da comunidade de trabalho foi inicialmente operacionalizado por Burroughs & Eby (1998) que identificaram oito dimensões:

- Segurança emocional,
- Apoio dos colegas,
- Orientação para a equipa,
- Vínculo espiritual,
- Sentido de pertença,

- Tolerância para com as diferenças individuais,
- Boa vizinhança,
- Sentido de coletivismo e reflexão.

Este constructo ancora-se na premissa de que o bem-estar psicológico dos trabalhadores está dependente de alguns fatores como a satisfação de necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de comprometimento (Rego, 2002).

Segundo o autor, os colaboradores que experimentam o sentido psicológico de comunidade de trabalho reconhecem que a organização vai de encontro às necessidades e necessidades familiares, proporcionando uma qualidade de vida superior. Assim, em troca demonstram comprometimento, lealdade e a prática de atos de cidadania organizacional (Rego, 2002).

O comprometimento organizacional define-se como o laço psicológico que caracteriza a ligação entre o indivíduo à organização e a redução da probabilidade deste abandoná-la (Allen e Meyer, 2000).

O conceito de comprometimento organizacional tem como base a evidência de que são originados fatores como as atitudes e comportamentos mais relevantes, nomeadamente, a assiduidade, intenção de abandonar a organização, o abandono efetivo, pontualidade, atitudes em face da mudança, desempenho individual, comportamentos face da mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência e desempenho organizacional (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2002).

Desta forma, a maior parte dos estudos realizados reconhece as razões através das quais os indivíduos desenvolvem o laço psicológico. Ainda, a interpretação das consequências e antecedentes somente poderá ser efetiva após ter sido compreendido a multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990, 2000; Meyer, 1997), ou seja, quanto maior for a insalubridade psicológica menos comprometido estão os colaboradores, sendo que, essa situação acaba por influenciar o próprio bem-estar para lá da organização.

O comprometimento efetivo, resulta da ligação emocional à organização e, os indivíduos afetivamente comprometidos podem estar motivados a contribuir de forma mais vigorosa para a organização, com menos *turnover*, absentismo mais baixo, um desempenho mais elevado e comportamentos superiores de cidadania organizacional (Rego, 2003).

É de salientar que segundo Pina *et al.* (2008) um ambiente organizacional negativo, eventualmente, fruto de uma gestão menos conseguida, contribui para a negatividade nos indivíduos, e conseqüentemente, insalubridade psicológica. Neste contexto, a liderança tem como base a capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos e,

...onde o processo de comunicação entre estas funciona como norte para a consecução dos objetivos planeados; (...) nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização. (Arruda, *et al.* s/d: 9).

A insalubridade das culturas organizacionais representa o potencializador do negativismo nos indivíduos, e, a falta de ética e de incumprimento legal, o fosso salarial entre a gestão e os colaboradores, o trabalho mal pago, entre outros, são fatores, que conduzem à perda de motivação e baixa de desempenho, que como consequência conduz ao negativismo, e por vezes à vontade de sair da organização.

Judge & Bono (Cunha *et al.*, 2006) categorizaram um conjunto de características pessoais positivas que apresentam impacto direto na satisfação com o trabalho e o desempenho, a figura seguinte demonstra essas características:

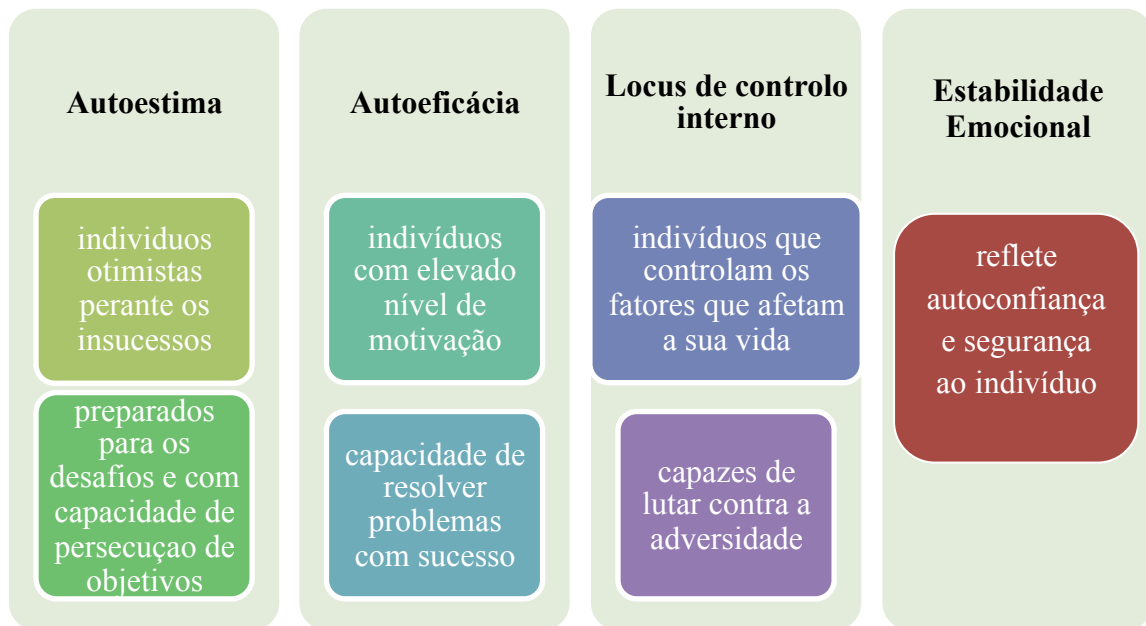


Figura 1 - características pessoais positivas que têm impacto direto na satisfação com o trabalho e o desempenho

Fonte: adaptado de Cunha (2006)

Conforme enunciado, os traços individuais de personalidade são intrínsecos a cada indivíduo, não obstante existe uma categorização que os agrupa. Essa classificação denomina-se de *Values In Action (VIA) - Strengths*. Trata-se de um conjunto de traços que são estáveis, embora possam ser moldados pelos indivíduos, definindo desta forma, a capacidade de mudança (Peterson e Seligman *cit in* Cameron *et al.*, 2010). Dahlsgaard, Peterson e Seligman (*cit in* Cameron *et al.*, 2010) agrupam os vinte e quatro traços positivos num conjunto de seis virtudes fundamentais (Tabela 1).

Tabela 1 – virtudes e traços positivos do carácter individual

Fonte: <http://www.viacharacter.org/www/Character-Strengths/VIA-Classification>

VIRTUDES FUNDAMENTAIS	TRAÇOS POSITIVOS
 <p>Sabedoria</p>	Criatividade Curiosidade Mente aberta Gosto pela aprendizagem Perspetiva
 <p>Coragem</p>	Valentia Perseverança Integridade Vitalidade
 <p>Amor</p>	Intimidade Altruísmo Inteligência social
 <p>Justiça</p>	Cidadania Equidade Liderança
 <p>Temperança</p>	Perdão Modéstia Prudência Autocontrolo
 <p>Transcendência</p>	Excelência Gratidão Esperança Sentido de humor Espiritualidade

Dutton *et al.* (2010) referem que existe uma relação positiva no trabalho quando o indivíduo apresenta virtudes positivas ou forças de carácter, ou seja, um indivíduo que tem traços de coragem, compaixão e integridade a identidade é considerada positiva. E

quando isto acontece, a possibilidade de existir insalubridade psicológica nas organizações diminui.

No seguimento da classificação anterior, existe ainda uma outra que modeliza o bem-estar psicológico, nomeadamente o Psychological Well-Being (PWB) com três fatores:

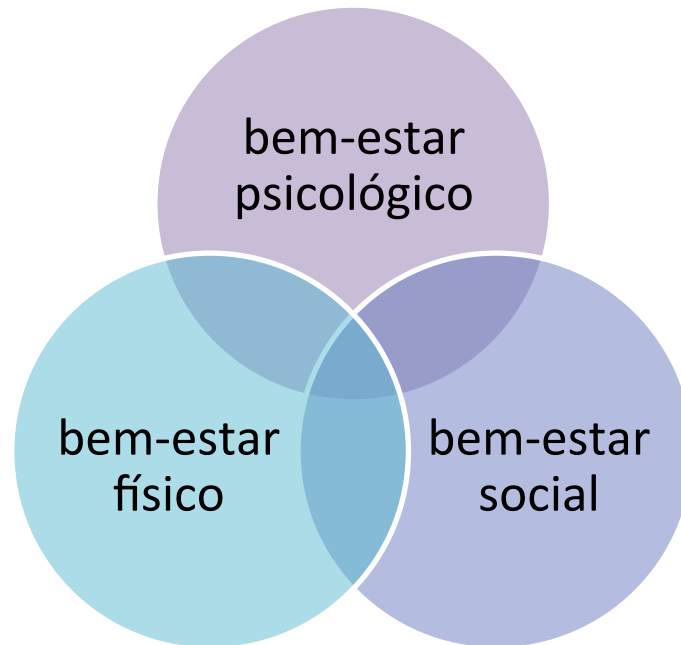


Figura 2 – Componentes do Bem-estar

Fonte: Adaptado de Robertson & Cooper (2011)

Segundo os autores, o bem-estar psicológico corresponde a pessoas com atitudes positivas que têm a capacidade de lidar com situações de *stress*, que são motivadas, capazes de atingir objetivos, e por isso obtêm, com maior probabilidade, sucesso a nível pessoal e profissional. E para que isso seja possível, o bem-estar físico, relacionado, naturalmente, com o estilo de vida saudável (alimentação saudável, hábitos de vida regrados, exercício físico, hábitos de sono, entre outros). Por sua vez, o bem-estar social diz respeito à qualidade e recorrência das redes de relações sociais de cada indivíduo (dentro e fora da organização).

Após apresentação e alguma reflexão sobre a temática, verifica-se que a insalubridade psicológica, resultado da fraca qualidade de vida experimentada nas organizações, tem sido alvo de alguns estudos, embora o edifício científico ainda esteja a ser edificado.

Ketz de Vries (2001) foi um dos autores que, com maior acutilância, descreveu a insalubridade física e psicológica dos colaboradores e das organizações.

O autor defende que as doenças por via da profissão, o fraco desempenho e o absentismo é uma realidade gerada pelas disfunções que acontecem na relação organização/colaboradores no local de trabalho.

O mesmo autor refere ainda que há outros fatores que também podem contribuir para a insalubridade psicológica nas organizações, não obstante tratam-se de fatores de índole pessoal, como por exemplo o desequilíbrio entre o trabalho e a vida familiar.

Se a este conjunto de fatores acresce, eventualmente outros como, liderança disfuncional, sobrecarga de trabalho, exigências de trabalho conflitantes, má comunicação interna, ausência de oportunidades para progressão na carreira, ausência ou deficientes avaliações de desempenho, problemas remuneratórios, e, eventualmente outros que prejudiquem o bem-estar do colaborador, pode dar-se o caso de se entra no campo das reações depressivas.

Bowles (1997) corrobora Vries, e acrescenta que as lógicas demasiado competitivas das organizações podem promover este tipo de situações de insalubridade psicológica. A dimensão humana é, por vezes esquecida e os colaboradores correm o risco de se instrumentalizar.

Em Portugal os estudos de Rego (2002a e 2002b) e Rego & Souto (2003) para a realidade brasileira, vieram complementar os estudos feitos por outros autores. Rego (2002b) admite que os efeitos das organizações com insalubridade psicológica podem levar, por via do efeito negativo que pode ter nos colaboradores nas dimensões que vai-se estudar, ao *downsizing*, com os efeitos perversos que essa decisão estratégica pode vir a ter.

Rego (2002a, p.16) fez alusão ao paradoxo do mundo organizacional atual, quando afirma que “... a reivindicação da “entrega” dos indivíduos à organização coabita com um certo ‘descarte’ da própria organização perante eles.”

A temática da insalubridade psicológica nas organizações, tem vindo a ser uma preocupação da União Europeia. Em 2015, assistiu-se à apresentação dos principais resultados e conclusões do projeto piloto da EU-OSHA (Trabalho mais seguro e saudável em qualquer idade — segurança e saúde no trabalho (SST) no contexto do envelhecimento da população ativa). O projeto teve por objetivo compreender os desafios que se colocam em termos de SST no contexto do envelhecimento da população ativa na Europa, sendo que a campanha de 2014 e 2015 dedicada ao tema “Locais de Trabalho Seguros e Saudáveis contribuem para a gestão do stress” foi um êxito, e a nova campanha para 2016 e 2017 é dedicada ao tema “Locais de trabalho saudáveis para todas as idades”, (<https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/annual-report-2015-summary/view>) o que, não só é prova do trabalho que está a ser feito nesta área, como a pertinência deste estudo numa realidade organizacional e geográfica até agora não estudada.

1.2. As organizações autenticizóticas

A existência de má impressão de algumas pessoas sobre as organizações não é somente em resultado de comportamentos pouco éticos e/ou ilegais que são adotados pelos gestores, mas pela diferença cada vez maior entre os salários dos executivos e os trabalhadores, e o uso de práticas que conduzem à redução da gestão de recursos humanos, como se refere anteriormente – o *downsizing* (Cunha *et al.*, 2006). Pela literatura já consultada, atreve-se considerar que qualquer fator que promova a insalubridade psicológica nas organizações, promove um mau clima organizacional, e por sua vez, uma má organização.

Em alternativa a estes aspetos, Ketz de Vries (2001) propôs o conceito específico de organizações autenticizóticas, onde o trabalho é “...um antídoto para o *stress*, proporcionará uma existência saudável, incrementará a imaginação humana e

contribuirá para uma vida mais realizadora. Elas serão o tipo de organizações que ajudarão os empregados a equilibrar as vidas tanto pessoal como organizacional” (p. 110).

Assim, por oposição à “insalubridade organizacional” constatada pelo autor, surge um novo conceito: as organizações autenticizóticas.

Ketz de Vries (2001) defende ainda que nestas organizações a cultura organizacional está constituída de valores que se 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.” (p.107).

O conceito de organização autenticizótica partilha de alguns traços em comum com as “... ‘empresas vivas’ (...), as ‘empresas amigas da família’ (...) e o ‘sentido psicológico de comunidade de trabalho’ (...). A sua gênese baseia-se no projeto The 100 Best Companies to Work for in America” (Rego & Souto, 2004, p. 32), que, naturalmente, tinham fatores de salubridade psicológica inegáveis.

Segundo o mesmo autor, as ‘empresas vivas’ são organizações financeiramente conservadoras; 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; e as pessoas predominam sobre os activos e os lucros.

As ‘empresas amigas da família’ são organizações onde o trabalho é 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); as há licenças (de maternidade, parental, para apoio à família, por adopção, esquemas de interrupção de carreira, etc.); os 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) existem e funcionam; os serviços de apoio ao cuidado de idosos (ex: seguros de saúde, trabalho flexível, dispensa do trabalho para prestar cuidados), existem e funcionam; e outros benefícios (como por exemplo 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, entre outros).

Um bom local de trabalho, é o local em que os funcionários confiam nas pessoas para as quais trabalham e sentem-se bem em trabalhar uns com os outros. As culturas destas organizações têm como base valores que se traduzem em formas específicas de comportamentos que de acordo com Ketz de Vries (2001) representam a confiança, a alegria, a franqueza, o respeito pelo indivíduo, a justiça, o trabalho de equipa e a inovação.

Em relação às organizações humanizadas, de acordo com Vergara & Branco (2001, p. 22) é uma expressão que se utiliza para a designação das organizações que para além de estarem focadas na preservação do ambiente, "...promovem a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual".

O 'sentido psicológico da comunidade de trabalho' caracteriza-se pela existência de uma segurança emocional forte (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); apoio dos colegas (as pessoas podem falar com os colegas e sentem-se empenhadas em ajudar; 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; pode haver um vínculo espiritual (as pessoas sentem-se seguras para partilhar as suas crenças espirituais com os outros, não existindo

a 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, e caso seja possível, podem participar na propriedade da organização); há tolerância para com as diferenças individuais (os sentimentos dos outros são respeitados e as diferenças e os conflitos são geridos de modo aberto, com grande respeito pelas diferenças individuais); políticas de vizinhança (as pessoas podem esperar ajuda e concelhos dos restantes colaboradores, podendo existir até trocas de favores e são zelosas umas pelas outras); sentido coletivo (as pessoas gostam de sentir que pertencem a um colectivo, e que concordam com os outros no que concerne às coisas mais importantes na vida, ou seja, o sentido do ‘nós’ é forte uma vez que sentem os sucessos da organização resultam do contributo de todos); há momento para a reflexão e tempo para lidar com problemas potencialmente causadores de conflitos (Rego, 2004).

De uma forma resumida, considera-se que as “...‘empresas vivas’ são 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. (...) [e] 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.” (Fonseca, 2012, p. 15).

A literatura refere que o desafio das organizações é criar espaços realmente saudáveis para os indivíduos que nelas trabalham. Ketz de Vries (2001) refere que as organizações devem procurar responder à necessidade de satisfazer três desígnios: realização profissional, realização pessoal/familiar e desempenho organizacional, por forma a que exista um autêntico equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional, e ainda, provavelmente, um elevado desempenho. Nesse sentido, as organizações autênticas percebidas pelos indivíduos como bons locais para se trabalhar (Rego, 2006).

1.2.1. Origem da palavra 'autentizótico'

Autentizótico é um neologismo, resultante da conjugação de dois termos gregos, *authentikos* (autêntico) e *zotikos* (essencial para a vida), que tem vindo a ser estudado, essencialmente, por Ketz de Vries (2001) e outros investigadores.

As organizações autentizóticas são as organizações em que as pessoas têm gosto de participar, ativamente, no engrandecimento da organização através do seu trabalho. Em essência, as organizações autentizóticas são as que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio trabalho-família. Nesse sentido, as organizações só têm a ganhar com a criação de climas autentizóticos. O investimento realizado pelas organizações na melhoria dos relacionamentos entre as pessoas será, mais cedo do que tarde, recuperado com evidentes ganhos de eficácia económica, de elevação do nível de responsabilidade social das organizações e da felicidade das pessoas.

De acordo com Rego (2002, p.172-173),

...na qualidade de seres sociais e gregários por natureza, o bem-estar psicológico das pessoas depende, em grande medida, da possibilidade de satisfazerem necessidades de identidade e pertença” sendo as organizações “um espaço físico, psicológico e social aberto à possibilidade de tais necessidades serem satisfeitas.

1.2.2. Construtos similares

Rego (2003) com a finalidade de operacionalizar o construto de organização autentizótica formulou 57 itens com base na literatura referente às organizações autentizóticas, empresas da família, empresas vivas, as melhores empresas para trabalhar, sentido psicológico de comunidade de trabalho. E de seguida, elaborou um questionário que aplicou a 162 colaboradores de organizações em Portugal. A análise das principais componentes sugeriu a remoção de 31 itens e, dos 26 restantes surgiu uma estrutura de seis dimensões:

- Espírito de camaradagem. Constituído por alguns itens que refletem:
(a) o sentido de pertencimento contemplado nas “organizações autentizóticas”;

(b) o espírito de camaradagem e o orgulho, presente nas “melhores empresas para se trabalhar”;

(c) o apoio dos colegas,

a orientação para a equipa, o sentido de pertencimento, o sentido de vizinhança e o sentido de coletivismo, presentes no “sentido psicológico de comunidade de trabalho”.

- Comportamento respeitador de parte dos superiores. Constituído por itens que refletem:

(a) o respeito, a justiça e a credibilidade presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”;

(b) alguns traços do sentido de autodeterminação presente nas “organizações autenticizóticas”.

- Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal. Compreende itens que refletem:

(a) o sentido de competência, o sentido de significado e o sentido de impacto contemplados nas “organizações autenticizóticas”;

(b) o respeito presente nas “melhores empresas para se trabalhar”.

- Equidade. Compreende itens que refletem parcialmente:

(a) os sentidos de pertencimento e de propósito impregnados nas “organizações autenticizóticas”;

(b) o respeito e a justiça presentes nas “melhores empresas para se trabalhar”.

- Conciliação entre as vidas pessoal e profissional. Compreende itens que refletem o respeito característico das “melhores empresas para se trabalhar”, assim como o cerne conceitual das “empresas amigas da família”.

- Sentido de autodeterminação. Constituído por itens que refletem o sentido homónimo das “organizações autenticizóticas”.

Na realidade os estudos de Rego, contribuíram para ajudar a legitimar o construto das organizações autenticizóticas, sendo que para o conseguir, fez todo um processo à volta

de construtos similares que são de imprescindível crédito para os investigadores desta temática.

1.2.3. As características das organizações autenticizóticas

As organizações são, entre outras coisas, o resultado do fluxo de relações existentes nas organizações. Essas relações estabelecem-se porque existem pessoas. Nesse sentido, interessa, antes de identificar as características de uma organização autenticizótica, identificar as características dos indivíduos que fazem parte de uma organização desta natureza. Ketz de Vries (2001) identifica um determinado número de características associadas a um indivíduo saudável, nomeadamente:

- Acredita que pode controlar os eventos que afetam a vida;
- Assume responsabilidade pelas ações em vez de culpar os outros;
- Não envereda por atividades autodestrutivas;
- 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 ele 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 autorreflexão.

Tendo como base estas características acima identificadas, Rego (2006) propôs uma série de características que definem as organizações autenticizóticas. A figura 3 ilustra essas características:

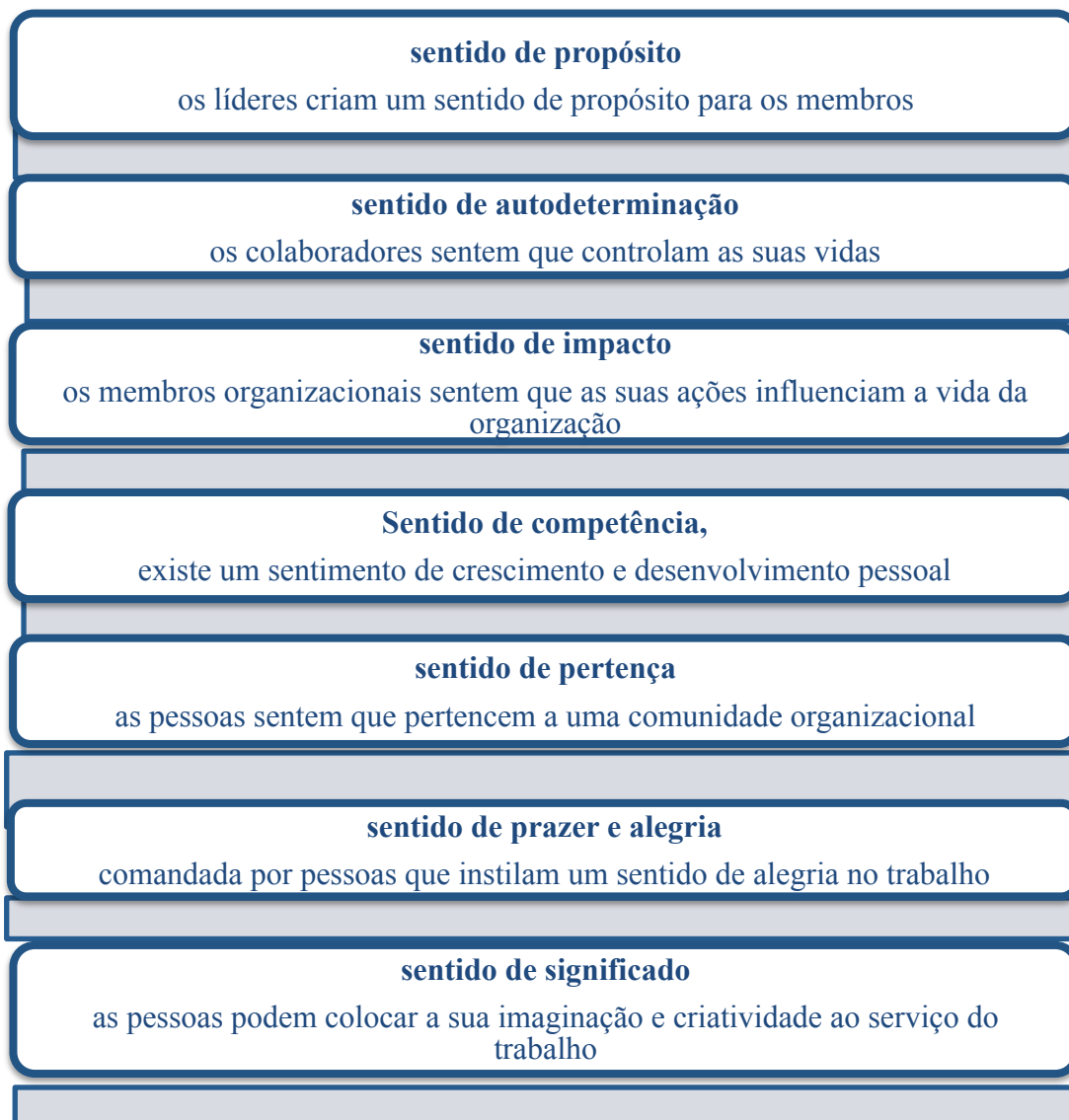


Figura 3 - Características que definem as organizações autênticas

Fonte: Rego, 2006

As características enunciadas, quando existente, podem ser um antídoto para o *stress* que existe em muitas organizações. As organizações autênticas, proporcionam às pessoas a oportunidade de obterem algo que dê sentido à sua existência humana e profissional no âmbito do seu local de trabalho.

Segundo o autor, o sentido psicológico da comunidade de trabalho, tem como base o pressuposto de que as pessoas são seres sociais e gregários por natureza, ou seja, o bem-estar psicológico é devesas importante e está relacionado com a satisfação das

necessidades sociais, de significado, identidade, apoio e pertença.

As organizações autenticizóticas são contextualizadas pelos indivíduos como ótimos locais para se trabalhar, pois existem sentimentos de confiança nos pares, orgulho no que fazem, sempre em associação com o prazer de trabalhar com os membros da organização (Rego, 2006). Segundo o autor, existem alguns critérios ótimos e dimensões para se trabalhar nas empresas autenticizóticas. Na Tabela 2 pode-se ver essas dimensões e critérios.

Tabela 2 – Dimensões e critérios das empresas autenticizóticas

Dimensões	Aspectos específicos
Credibilidade	A comunicação com os líderes apresenta-se como aberta e acessível Os líderes são competentes na coordenação dos colaboradores e dos recursos materiais Os líderes são pessoas íntegras e consistentes no cumprimento da visão
Respeito	O desenvolvimento profissional é apoiado 100% pelos líderes As decisões são partilhadas com os colaboradores Os líderes zelam pelos empregados como indivíduos
Justiça	Existe equidade entre todos Existe imparcialidade no tratamento Há justiça nas práticas e políticas do pessoal
Orgulho e brio	Os funcionários têm orgulho na empresa e nas funções individuais Têm orgulho no trabalho de equipa Têm orgulho nos produtos da empresa
Camaradagem	Existe um sentido de identidade pessoal A atmosfera é amistosa e acolhedora Existe um sentimento de família e equipa

Fonte: Rego, 2004, 2006

Neste ponto da revisão bibliográfica, julga-se ter conseguido aferir o que são as organizações autenticizóticas. Não obstante, e por forma a dar seguimento lógico ao presente trabalho de investigação, vai-se de seguida apresentar as dimensões estudadas na organização em causa, por forma a se entender a relação entre o clima autenticizótico e outras variáveis.

1.3. Relação entre o clima autenticizótico e outras variáveis

Há um conjunto de variáveis que a literatura nos refere enquanto possibilidades para se

medir o clima autenticizótico de uma organização. De entre elas, as que pareceram mais legítimas foram as seguintes: Desempenho; Empenhamento; Satisfação; e a Intenção de *Turnover*.

1.3.1. Desempenho

O desempenho profissional é um fator determinante para o sucesso das organizações. Constitui-se como uma variável necessária para medir a eficácia da produção e do trabalho em qualquer organização.

O desempenho é preocupação de todas as organizações públicas e privadas. Quaisquer que sejam os seus processos eles devem ser bem executados, e como para que isso acontece há sempre a intervenção humana, torna-se necessário que essa intervenção seja ótima, ou seja, o desempenho.

O problema do desempenho é o seu formato de avaliação. Qualquer que seja a técnica utilizada, a avaliação desenvolve-se através da atividade de observação do comportamento a medir, da sua comparação com o comportamento esperado e da comunicação do resultado obtido ao sujeito observado, com o intuito de o incentivar e motivar.

O desempenho dos colaboradores reflete-se no sucesso ou insucesso da organização. E a sua avaliação tem-se tornado muito importante, e por este motivo tem vindo a assumir um interesse crescente nos mais diversos domínios. Segundo a perspectiva de Carapeto e Fonseca (2005, 22) “...nas últimas duas décadas do século XX, um movimento de reformas das Administrações Públicas percorreu os países anglo-saxónicos e escandinavos e desencadeou inúmeras réplicas em muitos outros países do chamado mundo desenvolvido”.

A autora refere que o sistema de avaliação do desempenho tem vindo a ganhar importância e a replicar-se em todos os domínios, e por isso são cada vez mais as organizações que perceberam a importância que a avaliação de desempenho assume na gestão dos recursos humanos e no seu funcionamento em geral.

Muitos gestores conseguem aferir através do desempenho dos funcionários os efeitos dos programas de formação, identificando o contributo de cada um para a organização, ou seja, a avaliação não serve apenas para avaliar o desempenho do indivíduo hoje, mas também para a valorização e melhoria dos desempenhos futuros (Durão, s.d.) com melhoria evidente para a organização e para o indivíduo, como deve ser qualquer organização com um clima autenticizótico.

Na perspetiva de Almeida (1996, p.15): “A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores. No geral, o processo serve como uma ferramenta de auditoria e controlo da contribuição para os objectivos e/ou resultados dos participantes organizacionais”.

É importante para o gestor conhecer a realidade que gere (física, mas também humana) assim como para o funcionário, que tem a oportunidade de ser reconhecido pelo seu desempenho e sentir-se motivado e empenhado com a missão e objetivos organizacionais, que é o que se espera numa organização autenticizótica.

1.3.2. Compromisso

O comprometimento, empenhamento, ou ainda envolvimento com a organização tem sido objeto de vários estudos de investigação como a chave para o sucesso e competitividade das organizações. Segundo Schaufeli & Salanova (2007), o compromisso representa um fator fundamental para fazer face aos desafios atuais das organizações.

Ao fazer-se algum percurso pela literatura, percebe-se alguma falta de consenso na definição e medição do compromisso e, ou empenhamento na profissão. A falta de clarificação deste conceito tem originado alguma confusão de conceitos, nomeadamente, o empenhamento na ocupação, o empenhamento na carreira e o empenhamento na profissão. Neste caso em concreto, trabalha-se com base no empenhamento na profissão, não obstante não se pode deixar passar que há um ponto consensual, e que interessa nesta investigação, entre as diferentes abordagens, ou seja,

quer o empenhamento profissional como o empenhamento na carreira, reflete a ligação psicológica indivíduo em relação à profissão e/ou carreira (Aranya & Ferris, 1983; Morrow & Wirth, 1989).

Para estes autores o empenhamento profissional pressupõe: a crença e aceitação dos objectivos e valores de uma profissão; a prontidão em exercer um esforço em prol dela e o desejo de permanecer na profissão.

Por outro lado, outros investigadores como Meyer *et al.* (1993) e Irving *et al.* (1997), discordam deste conceito por considerarem que o empenhamento é um construto unidimensional, enquanto uma ligação afetiva em relação à profissão.

Não trata este trabalho de investigação de aprimorar estes conceitos, não obstante pareceu pertinente apresentar algumas das diferentes visões sobre esta temática.

O empenhamento no trabalho e na profissão implica a dedicação em relação ao trabalho e às aspirações de carreira. A identificação com uma profissão prende-se com a intensidade da ligação dos indivíduos a atividades particulares, como ser membro de associações profissionais ou adquirir livros e jornais relacionados com a profissão (Pinho, 2001).

Na sequência dos autores anteriormente referidos, pode-se aferir que, o empenhamento profissional é percecionado por Aranya & Ferris (1983) e Morrow & Wirth (1989) como a intensidade relativa da identificação e envolvimento numa determinada profissão. Este empenhamento conjectura a crença e aceitação dos objetivos e valores da profissão, a prontidão em exercer um esforço em prol da mesma e a vontade de continuar a exercer a profissão com proficiência.

Macey *et al.* (2009) salientam que do envolvimento dos funcionários surgem vantagens competitivas para as organizações. De forma complementar, alguns autores veem o envolvimento como um fator-chave em relação a outras atitudes individuais, como por exemplo o comportamento e o desempenho (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter *et al.*, 2002; Richman, 2006).

A questão do empenhamento, que é uma característica individual, depende do próprio indivíduo, mas também das decisões da liderança e gestão da própria organização.

Existem assim, várias definições sobre o envolvimento que apresentam pontos em comum, nomeadamente, o envolvimento como fator desejável, como propósito organizacional, possuidor de aspetos psicológicos, comportamentais que envolvem energia, entusiasmo e esforço dirigido (Macey & Schneider, 2008).

Para Schaufeli *et al.* (2002), o envolvimento representa um “...positivo e gratificante estado de espírito relativo ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e envolvimento” (p. 74).

O empenhamento conduz a um comportamento energético dos trabalhadores em conexão com o trabalho, e cujo resultado sinérgico é benéfico para a organização e para o indivíduo (Schaufeli & Salanova, 2007).

Kahn (1990) define o envolvimento no trabalho como um estado em que os colaboradores utilizam o “eu” pessoal no desempenho dos papéis. Segundo o autor, existem três condições psicológicas que funcionam como antecedentes do envolvimento pessoal, o significado psicológico, segurança psicológica e a disponibilidade psicológica. As situações enunciadas, pressupõem a existência de um ambiente são, logo de salubridade psicológica, nas organizações.

Como se pode constatar, a conceptualização de envolvimento não é pacífica entre os autores, pois existem inúmeras definições, embora existam alguns pontos em comum, nomeadamente, a premissa de que o envolvimento representa um propósito organizacional com aspetos psicológicos ao nível do comportamento, energia, entusiasmo e esforço dirigido (Macey & Schneider, 2008).

Segundo Rego & Souto (2004, p.35) “...há razões para presumir que as características autenticatórias podem induzir, nos indivíduos sentimentos de envolvimento e identificação com a organização”, caso contrário nada do que até aqui foi referido fazia

sentido.

1.3.3. Satisfação

A satisfação no trabalho é, segundo Spector (1997) uma variável central da teoria organizacional. Por essa razão, é uma das variáveis mais estudadas pela psicossociologia organizacional, visto que a dimensão das suas consequências, tanto no indivíduo, como na organização, é muito grande.

Através da revisão da literatura, verifica-se que existem muitas definições atribuídas à satisfação no trabalho, não existindo um conceito padronizado. Depreende-se que a definição de satisfação no trabalho bastante vezes referenciada é a de Locke (1976), segundo o qual a satisfação no contexto de trabalho pode ser definida como um “estado emocionalmente positivo e desejável resultante do prazer de uma ou mais experiências de trabalho” (p. 1300). Pode ser considerada uma abordagem unidimensional, considera-se que é uma atitude em relação ao trabalho em geral, ou uma abordagem multidimensional, caso derive de um conjunto de fatores associados ao trabalho (Peiró, 1986; Peiró & Prieto, 1996).

Vroom (1982) afirma que a satisfação no trabalho é a orientação emocional que o indivíduo tem para as suas funções no local de trabalho, enquanto que Schultz (1982), no seguimento da mesma linha de raciocínio, considera que a satisfação no trabalho é essencialmente a predisposição psicológica da pessoa para o mesmo.

Segundo Siegal & Lance (1987) afirmam que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional que define o nível com que as pessoas gostam do seu trabalho. Também dentro do mesmo espectro, Graça (1999) identifica a satisfação como sendo uma atitude, sentimento ou emoção, constituindo-se como o resultado da avaliação que cada indivíduo realiza relativamente aos valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Spector (1997) considera que a satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como é que os indivíduos se sentem relativamente a todos os aspetos do trabalho.

Existe uma variedade de fatores que podem influenciar o nível de uma pessoa na satisfação no trabalho. Alguns destes fatores incluem o nível de remuneração e benefícios, a justiça percebida do sistema de promoção dentro de uma empresa, a qualidade das condições de trabalho, liderança e relações sociais, o trabalho em si (a variedade de tarefas envolvidas, o interesse e desafiar o trabalho geral, e a clareza da descrição do trabalho / requisitos).

As pessoas mais felizes estão no trabalho, mais satisfeitos. A satisfação no trabalho não é o mesmo que a motivação, embora estejam claramente ligados. Projeto de trabalho tem como objetivo melhorar os métodos de satisfação no trabalho e desempenho incluem rotação de trabalho, aumento de emprego e enriquecimento do trabalho. Outras influências sobre a satisfação incluem o estilo de gestão e cultura, o envolvimento dos trabalhadores, capacitação e grupos de trabalho autônomos. Trabalho e satisfação é um atributo muito importante, que é frequentemente medido pelas organizações. A forma mais comum de medida é o uso de escalas de avaliação em que os funcionários relatam reações a trabalhos. Relacionam a remuneração, responsabilidades de trabalho, variedade de tarefas, oportunidades de promoção do trabalho em si e relação com os colegas de trabalho.

A satisfação no trabalho e insatisfação não só depende da natureza do trabalho, mas da relação existente entre expectativa e realidade no trabalho (Hussami, 2008), e isso envolve muitos fatores.

De acordo com a pesquisa feita por Judge & Ilies (2004) sobre a satisfação no trabalho, pessoas que tendem a ser positivos e alegres mais tempo, de facto, tendem a expressar maior produção no trabalho. Mais do que aqueles que tendem a ser sombrios e negativos. Segundo os autores, a satisfação depende principalmente do jogo entre os resultados de valor individual nos empregos e nas percepções sobre a disponibilidade de tais resultados, especialmente para aquelas facetas do trabalho que são altamente valorizadas.

A satisfação no trabalho é uma variável que pode influenciar fortemente o

funcionamento da organização e contribuir positivamente para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001), sendo o sentido inverso da frase também é verdadeiro.

A satisfação no trabalho por ser um fenómeno de difícil definição representa um estado subjetivo que é específico de cada indivíduo, pois cada pessoa reage e valoriza aspetos diferentes (Fraser 1983, *cit in* Martinez & Paraguay, 2003), não obstante torna-se primordial para a gestão das organizações saber lidar com essas subjetividades, no sentido de tomar melhores decisões.

A satisfação no trabalho é um fator muito importante para a determinação de um clima autenticizótico, tal como fomos aferindo no discurrir da revisão da literatura sobre esta temática.

1.3.4. Intenção de *Turnover*

A conjuntura atual da sociedade teve como consequências o desenvolvimento de problemáticas organizacionais marcantes como a insatisfação no trabalho, absentismo e, que reforçam a importância do abandono no meio organizacional. Nesse sentido, a intenção de *turnover* é designada como a vontade de os trabalhadores abandonarem as organizações onde trabalham, sendo que esta intenção é precursora do *turnover* real (Carmeli & Weisberg, 2006; George & Jones, 1996; Mobley *et al.* 1979).

Para Macedo (2008) a intenção de abandono trás a reflexão da probabilidade subjetiva de saída da organização num futuro próximo, que pode ser influenciada por uma série de fatores do ambiente organizacional, desde as relações interpessoais, remuneração, diminuição do comprometimento no desempenho de funções ou por razões externas à organização. Segundo o autor, existe sim uma relação entre a perceção do clima organizacional, o bem-estar organizacional e o comprometimento com as intenções de abandono, o que, em situações autenticizóticas, não se verifica.

Interessa compreender quais os fatores que levam os indivíduos a querer abandonar o seu trabalho, e esta investigação contribuirá para esse escopo, tende sempre presente as limitações do presente estudo.

Ao longo da literatura são mencionados um alargado conjunto de fatores que influenciam essa decisão individual de os trabalhadores deixarem voluntariamente as organizações, incluindo não só questões intrínsecas ao sujeito mas também questões relacionadas com as características do próprio trabalho, ambiente de trabalho e percepção de alternativas externas à organização.

Não se pode negar que existem custos tangíveis e indirectos associados ao *turnover* e que é imprescindível procurar, prevenir e minimizar, através de estratégias de adaptação por parte das organizações, as consequências negativas associadas ao *turnover*. De uma maneira geral, o *turnover* está associado a custos provenientes da implementação de práticas relacionadas com benefícios e serviços de *outplacement*, práticas de recrutamento e seleção, custos de formação, desmoralização dos colaboradores (que ficam na organização), quebra no fluxo de trabalho devido à falta de recursos humanos ou quando existem substituições onde os trabalhadores são menos aptos para o trabalho e ainda, perda de oportunidades quando as organizações são incapazes de desenvolver estratégias de crescimento ou aproveitar oportunidades de mercado (Laser, 1980; Mobley, 1982 cit in. Mowday, 1984).

CAPÍTULO II – METODO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo vai-se apresentar e caracterizar o processo de investigação desenvolvido nesta dissertação de mestrado, começando por apresentar o problema, definir os objectivos, o método de recolha de dados, o processo de amostragem, o método de análise dados.

Segundo Gil (1999) a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, procurando descobrir respostas para os problemas identificados, recorrendo a procedimentos científicos. A definição do problema, bem como as questões de pesquisa foram já apresentadas na introdução desta dissertação.

2.1. Objetivos da investigação

Tendo em consideração os estudos identificados na revisão da literatura, procura-se com esta investigação analisar e compreender o clima autentizótico da organização Padre Quirino Houdijk, Lda.

Pretende-se ainda avaliar a relação do clima organizacional com a intenção de *turnover*, o compromisso organizacional, o desempenho profissional e a satisfação.

Em termos específicos definiram-se os seguintes objetivos:

- Descrever o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autentizótico (Espírito de camaradagem, Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família);
- Analisar o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autentizótico (Espírito de camaradagem, Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a sua relação com as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, número de filhos, antiguidade, habilitações);

- Descrever o compromisso dos colaboradores nas três dimensões (afetivo, normativo e comportamental);
- Analisar a relação entre o compromisso dos colaboradores com as variáveis socio-demográficas (género, idade, estado civil, filhos, antiguidade, habilitações);
- Descrever o desempenho dos colaboradores;
- Analisar a relação entre ao desempenho dos colaboradores com as variáveis socio-demográficas (género, idade, estado civil, filhos, antiguidade, habilitações);
- Descrever a intenção de *turnover* existente na organização;
- Analisar a relação entre a intenção de *turnover* com as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, filhos, antiguidade, habilitações);
- Descrever a satisfação dos colaboradores;
- Analisar a relação entre a satisfação com as variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, filhos, antiguidade, habilitações);
- Analisar o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autenticizótico (Espírito de camaradagem, Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a sua relação com a satisfação (geral e satisfação com as seis dimensões do clima autenticizótico);
- Analisar o clima organizacional da empresa tendo em consideração as seis características do clima autenticizótico (Espírito de camaradagem, Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a sua relação com a satisfação;
- Analisar a relação entre o clima organizacional da empresa em função das seis características do clima autenticizótico (Espírito de camaradagem, Credibilidade e Confiança do superior; Comunicação aberta e franca com o superior; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/justiça; Conciliação trabalho – família) e a “intenção de *turnover*”;
- Analisar o impacto do clima organizacional da empresa no desempenho dos colaboradores;
- Analisar o impacto do clima organizacional da empresa na satisfação dos colaboradores;

- Analisar a relação entre compromisso, desempenho, intenção de *turnover* e satisfação.

2.2. Caracterização da organização Padre Quirino Houdijk, LDA

A associação denominada de depósito de medicamentos Padre Quirino Houdijk, LDA, localizada na comuna do Cavaco, 5km de Benguela, foi criada numa fase de conflito civil em Angola pela diocese de Benguela.

A Associação foi oficialmente legalizada em Diário da República III Série – Nº. 96 em 30 de Novembro de 2004. O Bispo D. Óscar Braga e o Padre Vigário Eduardo Alexandre, projetaram esta associação com o intuito de apoiar a população mais carente. Neste contexto, com o apoio do Governo em Benguela e Caritas (Cordaid) holandesa, em Maio de 1999 o projeto deu início à sua atividade.

Este projeto foi criado para apoiar as populações mais carenciadas da província de Benguela naquela altura e principalmente aos postos e centros de saúde das igrejas. Mais tarde, este projeto de emergência passou para uma fase de desenvolvimento e, atualmente, trata-se de uma empresa formada, denominada Padre Quirino Houdijk, LDA. No âmbito da sua atividade procede à distribuição de produtos farmacêuticos para as províncias e municípios de Benguela, Huambo, Bié, Kuando Kubango, Huíla, Namibe, Kwanza Sul, Luanda, Uíge e Cunene.

Apesar de ser uma organização jovem, existe uma vontade de continuar a crescer, até porque o mercado oferece condições propícias para o efeito. No início eram apenas 5 trabalhadores fundadores: uma farmacêutica (holandesa) Dra Maya van End, um gestor Dr. Kwenha licenciado em contabilidade, uma auxiliar de contabilidade e de administração e dois guardas-civis.

Em 2001 houve necessidade de alargar o grupo, integrando mais 6 elementos: uma gestora, um funcionário da limpeza, dois guardas civis, um técnico de farmácia e uma administradora. Em 2003, devido às demandas do depósito, a Dra. Maya estava no fim do contrato e o Dr. Kwenha rescindiu o contrato, pois acumulava funções na delegação das finanças e não disponibilizava tempo para dedicar-se ao percurso do depósito.

Em 2008 o projeto de emergência passou a fase de desenvolvimento, cresceu, aumentou o número de colaboradores, completando 54 colaboradores efetivos. Em 2011, deixou de receber isenções do estado, iniciou uma nova fase pois estavam criadas as condições para formar a empresa.

Em 12 de Fevereiro de 2015 foi registada na conservatória dos registos de Benguela a sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA, sob o número 000.150212 e aguarda-se a publicação oficial registada no Diário da República.

Com a crise económica e financeira verificada em 2014 a organização foi obrigada a reduzir o número de trabalhadores para 57%, ficando apenas com 31 trabalhadores em Novembro de 2015.

Neste atual momento, existem condições para enfrentar novos desafios, até porque as instalações existentes e recursos técnicos permitem criar uma fábrica de medicamentos de pequeno porte, para o qual já estão a decorrer estudos para o efeito.

A missão da Organização consiste em: oferecer produtos e serviços inovadores, que promova saúde das pessoas, através de procedimentos produtivos de excelência, priorizando valores humanos, ética e compromisso social. A sua visão é: interagir e aumentar a participação no mercado de saúde, conquistando a preferência de médicos e clientes.

Para a comunicação da organização existe um website com informações do depósito (www.dmpquirino.com) e a instituição procede à distribuição de folhetos para promover e divulgar o depósito.

O depósito está localizado na província de Benguela comuna do Cavaco e uma representação na província do Huambo.

2.3. Caracterização da amostra

A organização em estudo é a sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA, sendo a população os colaboradores que desempenham atualmente funções na instituição.

Participaram nesta pesquisa 25 colaboradores que exerciam atividade profissional na sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA, em várias funções da organização. Na tabela seguinte apresenta-se os principais dados sobre a amostra.

Tabela 3: Caraterização da amostra

		N	%
Género	Masculino	18	72%
	Feminino	7	28%
Idade	24 a 31 anos	9	36%
	32 a 39 anos	4	16%
	40 a 47 anos	8	32%
	48 a 55 anos	4	16%
Estado Civil	Solteiro (a)	14	56%
	Casado (a)	9	36%
	União de facto	1	4%
	Viúvo (a)	1	4%
Filhos	Com filhos	23	92%
	Sem filhos	2	8%
Nº Filhos	1 a 2 filhos	5	22%
	3 a 4 filhos	7	30%
	+ de 4 filhos	11	48%
Dimensão agregado familiar	1 a 3 elementos	7	28%
	4 a 6 elementos	10	40%
	+ de 6 elementos	8	32%
Habilitações	1º Ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	28%
	2º Ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	16%
	3º Ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	24%
	Licenciatura	7	28%
	Mestrado	1	4%
Tempo de trabalho na Organização	1 a 5 anos	10	40%
	6 a 10 anos	10	40%
	11 a 16 anos	5	20%
Anos de trabalho	1 a 5 anos	3	12%
	6 a 10 anos	11	44%
	11 a 15 anos	4	16%
	16 a 20 anos	3	12%
	acima de 21 anos	4	16%
Atividade extra trabalho	Sim	6	24%
	Não	19	76%

Assim, a amostra é constituída por 25 sujeitos, sendo 18 (72%) do género masculino e 7 (28%), do género feminino.

A amostra pode ser definida como um subconjunto, uma parte seleccionada da totalidade da população, através da qual se faz inferência sobre as características da população (Pestana & Gageiro, 2005).

A idade dos inquiridos varia entre os 24 e os 53 anos, pertencendo a sua maioria aos escalões etários “24 a 31 anos” (36%) e “40 a 47 anos” de idade (32%).

A maioria dos colaboradores que participaram no estudo é solteira (56%). Nove dos inquiridos são casados (36%) e encontramos um respondente que afirmou viver em “união de facto” e um “viúvo”.

Vinte e três inquiridos têm filhos (92%), sendo que a maioria revelou ter mais de quatro filhos (48%).

A amostra revelou possuir agregados familiares com muitos elementos (famílias numerosas). Na verdade, 10 inquiridos possuem “4 a 6 elementos” (40%) e 8 possuem “+ de 6 elementos” (32%).

Em termos de habilitações literárias, a maioria dos inquiridos não possui formação superior. Ainda assim, há um inquirido com o Mestrado (4%) e 7 com a Licenciatura (28%). Há 7 inquiridos (28%) com o “1º Ciclo - da 1ª à 6ª classe”, 6 (24%) com o “3º Ciclo – 10º à 13 classe” e 4 (16%) com o “2º ciclo – 7ª à 9ª classe”.

A maioria dos inquiridos está há menos de 10 anos na organização (80%), sendo que 40% está entre “1 a 5 anos” e 40%, também, entre “6 a 10 anos”. Apenas cinco colaboradores (20%) está entre os “11 a 16” anos na organização.

Onze dos respondentes (44%) trabalham já entre os “6 a 10 anos” e apenas 3 (12%) são trabalhadores recentes (trabalham entre “1 a 5 anos”). Todavia, onze dos inquiridos já trabalham há mais de 11 anos (44%).

Por fim, verifica-se que a maioria dos inquiridos não desenvolve qualquer atividade extra fora do contexto do trabalho (76%), mas seis (24%) revelaram que se dedicam a

atividades extra laborais.

2.4. Instrumento de pesquisa

A investigação, tendo por base o estudo de caso da sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA, implicou que todo o estudo fosse direcionado para os colaboradores da organização enquanto atores ativos dentro das instituições e no seio dos seus pares.

Dado que a pesquisa assume um design descritivo, tendo-se optado pelo estudo quantitativo, o método de recolha de dados selecionado foi o questionário estruturado e auto-administrado (Pestana & Gageiro, 2004).

Nesta investigação, o género, a idade, as habilitações literárias, estado civil, filhos, tempo de serviço (antiguidade) na organização, constituem variáveis independentes evocadas, uma vez que não são manipuladas diretamente pelo investigador que apenas escolhe os níveis que deseja analisar (características que pré-existem ao investigador).

As variáveis dependentes referem-se às dimensões que são objeto de medida: clima autentizótico (seis categorias: Espírito de camaradagem Credibilidade e Confiança no supervisor, Comunicação aberta e franca com o superior, Oportunidades de desenvolvimento pessoal, Equidade/justiça, Conciliação trabalho – família), empenho (afetivo, normativo, instrumental), desempenho, intenção de *turnover* e satisfação (ver questionário em apêndice).

Assim, tal como se verifica na tabela seguinte (tabela 4) o questionário incluía 6 dimensões, algumas das quais com várias categorias.

Tabela 4: Dimensões, categorias e itens utilizados no questionário

Dimensões	Categorias	Itens
Clima Autentizótico	Espírito de camaradagem	4
	Credibilidade e Confiança no supervisor	3
	Comunicação aberta e franca com o superior	3
	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	3
	Equidade/justiça	3
	Conciliação trabalho – família	4
Compromisso	Empenhamento afetivo	4
	Empenhamento normative	3
	Empenhamento instrumental	4
Desempenho		4
Intenção de <i>Turnover</i>		3
Satisfação com características do clima autentizótico	Espírito de camaradagem	1
	Credibilidade e Confiança no supervisor	1
	Comunicação aberta e franca com o superior	1
	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	1
	Equidade/justiça	1
	Conciliação trabalho – família	1
Satisfação Geral		1

Fonte. Autor

Relativamente ao Clima Autentizótico teve-se em consideração a escala desenvolvida por Rego (2004), em particular a sua versão revista constituída por 21 itens (Rego, 2009) e utilizado recentemente por Costa (2015), tal como consta da tabela seguinte:

Tabela 5: Escala clima autenticizótico

Espírito de camaradagem	V3. Há um grande espírito de equipa. V12. Existe um sentido de família entre os colaboradores. V15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros. V19. A atmosfera da organização é amistosa.
Credibilidade e Confiança do superior	V6. Os superiores cumprem as suas promessas. V16. As pessoas têm grande confiança nos superiores. V20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.
Comunicação aberta e franca com o superior	V7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores. V17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores. V18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
Oportunidades de desenvolvimento pessoal	V1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes. V4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização. V10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente. V21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.
Equidade/justiça	V8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias. V13. Há favoritismos pessoais nas promoções. V14. As pessoas sentem-se discriminadas.
Conciliação trabalho – família	V2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar. V5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar. V9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares. V11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.

Fonte: autor, baseado em Rego (2004) e Costa (2015)

Para avaliar cada uma das seis dimensões do clima autenticizótico os inquiridos respondiam numa escala do tipo Likert com seis opções de resposta, em que “1” significava “A afirmação é completamente falsa” e “6” significava “A afirmação é completamente verdadeira”.

Para estimar o empenho recorre-se à escala de Compromisso Organizacional desenvolvida por Meyer & Allen (1997) e posteriormente adotada nos estudos de Rego & Souto (2002, 2004) e de Rego *et al.* (2007), no qual se identificam três categorias: Compromisso Afetivo; Compromisso Instrumental; Compromisso Normativo (tabela 6).

Tabela 6: Escala de Compromisso

Compromisso afetivo	V1. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização V2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização. V4. Sinto-me “parte da família” da minha organização. V10. Importo-me realmente com o destino da minha organização.
Compromisso normativo	V3. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham. V5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora. V11. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização
Compromisso instrumental	V6. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações. V7. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais. V8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização. V9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.

Fonte: autor, baseado em Meyer & Allen (1997) Rego & Souto (2002, 2004) e Rego *et al.* (2007)

Para avaliar cada um dos itens os inquiridos respondiam numa escala do tipo Likert de seis pontos, em que “1” significava “Não se aplica rigorosamente a mim” e “6” significava “Aplica-se completamente a mim”.

Para analisar o desempenho recorre-se à escala de Vandenberg (2009), recentemente adotada por Ferreira (2012), sendo constituída por quatro itens (tabela 7).

Tabela 7: Escala de Desempenho

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

Fonte: autor, baseado Vandenberg (2009) e Ferreira (2012)

Os respondentes podiam avaliar cada item através de uma escala do tipo Likert em que “1” significava “Discordo Totalmente” e “6” significava “Concordo Totalmente”.

A intenção de *turnover* foi avaliada tendo em consideração a escala desenvolvida por Hang *et al* (2007) e adotada recentemente por Costa (2015), sendo constituída por 3 itens (tabela 8).

Tabela 8: Escala “Intenção de *turnover*”

Intenção de <i>Turnover</i>	Logo que possível tenciono abandonar esta organização.
	Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização.
	Penso frequentemente em abandonar esta organização.

Fonte: autor, baseado em Hang *et al* (2007) e Costa (2015)

Os inquiridos podiam avaliar cada item através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos em que “1” significava “Discordo Totalmente” e “5” significava “Concordo Totalmente”.

Para avaliar a satisfação geral e a satisfação relativamente às seis categorias do clima autentizótico, utilizou-se a escala constante da tabela abaixo apresentada (tabela 9), em que os respondentes podiam avaliar cada item através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos em que “1” significava “Discordo Totalmente” e “5” significava “Concordo Totalmente”.

Tabela 9: Escala de satisfação com características autentizóticas da organização

Satisfação com dimensões do clima autentizótico	Satisfação com o Espírito de camaradagem.
	Satisfação com a Credibilidade e confiança do superior.
	Satisfação com a Comunicação com o superior hierárquico.
	Satisfação com as Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.
	Satisfação com a Equidade e justiça.
	Satisfação com a Conciliação trabalho-família.
Satisfação Geral	De uma forma geral e considerando todas as características referidas, estou satisfeito com o Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk.

Fonte: autor

2.5. Procedimento

Depois de obtida a autorização (anexo I) da sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA procedeu-se à administração do questionário nas próprias instalações da organização.

O investigador apresentou os objetivos da investigação, garantindo desde logo a confidencialidade dos dados e o anonimato dos respondentes. A administração do questionário decorreu no final do horário laboral, demorando, em média 15 minutos a responder.

Depois de preenchidos os questionários eram devolvidos ao investigador que agradeceu a colaboração

Depois da recolha dos dados, a fase seguinte do processo de investigação, consiste em analisar e interpretar a informação recolhida, de modo a encontrar respostas ao problema da investigação e aos objetivos previamente definidos (Gil, 1999; Pestana & Gageiro, 2005).

A análise e discussão dos resultados será feita no capítulo seguinte, recorrendo ao SPSS versão 21 – *Statistical Package For Social Science*.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois da apresentada a metodologia da investigação e caracterizado o instrumento de medida, neste capítulo, procede-se à análise de dados, tendo-se recorrido ao SPSS versão 21 – *Statistical Package For Social Science* e ao *Excel*.

Por questões operacionais, fez-se, em primeiro lugar uma análise univariada de dados, através da estatística descritiva (mínimo, máximo, moda, médias e desvio padrão) e, posteriormente, no sentido de analisar as diferenças dos resultados nas VD's (variáveis dependentes) em função de mudanças nas VI's (variáveis independentes), recorrer-se ao método diferencial (Pinto, 1990), efetuando cruzamentos e correlações entre as variáveis, procurando também identificar diferenças entre grupos (análise do qui-quadrado e teste T) – (Hill & Hill, 2002) de forma a responder às questões e aos objetivos da pesquisa.

3.1. Análise do comportamento autenticizótico da organização

Para avaliar o comportamento autenticizótico da organização, e tal como referido anteriormente, utiliza-se a escala desenvolvida por Rego (2004) e posteriormente adotada em investigações mais recentes por Rego & Cunha (2012) e Costa (2015), sendo constituída por seis dimensões: (1) Espírito de camaradagem; (2) Credibilidade e Confiança no supervisor; (3) Comunicação aberta e franca com o superior; (4) Oportunidades de desenvolvimento pessoal; (5) Equidade/justiça; (6) Conciliação trabalho – família.

Tal como se pode verificar na tabela seguinte, todos os inquiridos (25) responderam a todas as questões. É de realçar que todos os itens têm valor máximo (6), mas nem todos têm valor mínimo, como é o caso dos itens 1, 3,4,5,9,12,15,16,17,18 e 19.

É de realçar que a maioria dos itens têm valores superiores à média aritmética, em especial os itens 1- “As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes” (M=5,40; DP=0,707), 18- “É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores” (M=5,44; DP=1,003), 5- “Esta organização ajuda as pessoas a

conciliar o trabalho com a vida familiar” (M=5,28; DP=1,021), 21- “As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades” (M=5,16; DP=1,028) e 3. “Há um grande espírito de equipa”.

Pelo contrário, há três itens com valores inferiores à média, tais como os itens 13. “Há favoritismos pessoais nas promoções” (M=2,68; DP=1,994), 14. “As pessoas sentem-se discriminadas” (M=2,72; DP=2,031) e 2. “Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar”(M=2,88; DP=1,878), sendo que os dois primeiros itens pertencem à dimensão “Equidade e Justiça” e o último à dimensão “Conciliação Trabalho/família”.

Tabela 10: Análise descritiva do clima organizacional autentizótico

	Min	Max	Moda	Média	DP
V1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	4	6	6	5,40	,707
V2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	1	6	1	2,88	1,878
V3. Há um grande espírito de equipa.	3	6	6	5,12	,971
V4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	3	6	5	4,92	1,077
V5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	2	6	6	5,28	1,021
V6. Os superiores cumprem as suas promessas.	1	6	5	4,84	1,344
V7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	1	6	5	4,32	1,345
V8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	1	6	6	3,96	1,904
V9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	2	6	6	4,92	1,152
V10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	6	6	4,88	1,424
V11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	1	6	5	3,96	1,645
V12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	3	6	4	4,68	,900
V13. Há favoritismos pessoais nas promoções.	1	6	1	2,68	1,994
V14. As pessoas sentem-se discriminadas.	1	6	1	2,72	2,031
V15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	2	6	4	4,60	1,190
V16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	2	6	5	5,04	1,060
V17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	3	6	4	4,68	,802
V18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	3	6	6	5,44	1,003
V19. A atmosfera da organização é amistosa.	2	6	6	5,04	1,060
V20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	2	6	6	5,00	1,258
V21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	2	6	6	5,16	1,028

Os respondentes revelaram que a organização onde trabalham apresenta características autênticas, com todos os valores superiores à média, e tal como se pode verificar na tabela seguinte, os valores mais expressivos residem nas dimensões “Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal (M=5,1); “Credibilidade e Confiança do Superior” (M=4,9), “Espírito de Camaradagem” (M=4,8) e “Comunicação Aberta e Franca com o Superior” (M=4,8). A dimensão “Equidade/Justiça” apresenta o valor mais baixo (M=3,1).

Estes resultados são muito semelhantes aos estudos desenvolvidos por Cunha et al (2008, 2012) e Costa (2015). Todavia, os valores da “média” obtidos em alguns itens são muito superiores aos obtidos por Costa (2015), em especial no caso da “V1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes” (M=5,40) e em “V21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades” (M=5,16).

Os valores obtidos nas dimensões “Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal“, “Credibilidade e Confiança do Superior”, “Espírito de Camaradagem”, “Comunicação Aberta e Franca com o Superior” e “Conciliação Trabalho/Família” são superiores aos estudos identificados na literatura (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2012 e Costa, 2015), com exceção da dimensão “Equidade/Justiça” em que o valor é inferior.

Tal como sustenta Kets de Vries (2001), nas organizações com um cenário de clima autêntico os colaboradores conseguem ter bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar, evidenciando uma satisfação com o ambiente organizacional existente.

Tabela 11: Comparação do estudo atual com anteriores investigações

Categorias da análise	Itens	M Rego e Cunha (2008)	M Rego e Cunha (2012)	M Costa 2015	M Atual
Espírito de camaradagem	V3. Há um grande espírito de equipa.				
	V12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.				
	V15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	4,1	4,0	4,2	4,8
	V19. A atmosfera da organização é amistosa.				
Credibilidade e Confiança do superior	V6. Os superiores cumprem as suas promessas.				
	V16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	4,2	4,1	4,0	4,9
	V20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.				
Comunicação aberta e franca com o superior	V7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.				
	V17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	4,2	3,9	4,0	4,8
	V18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.				
Oportunidades de desenvolvimento pessoal	V1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.				
	V4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	4,3	4,2	4,2	5,1
	V10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.				
	V21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.				
Equidade/justiça	V8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	4,8	3,7	4,7	3,1
	V13. Há favoritismos pessoais nas promoções.				
	V14. As pessoas sentem-se discriminadas.				
Conciliação trabalho – família	V2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.				
	V5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.				
	V9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	3,8	3,2	3,4	4,2
	V11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.				

Os valores da média obtida nesta investigação foram superiores aos verificados nos estudos anteriores, sendo apenas contornado na dimensão “Equidade e Justiça” onde a média foi inferior aos estudos (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2012 e Costa, 2015).

Com o objetivo de avaliar a confiabilidade das várias dimensões em análise recorre-se ao cálculo do valor de alfa de Cronbach, sendo conhecido na literatura como “análise da consistência interna da escala” (Pestana & Gageiro, 1998), podendo-se dizer que um instrumento tem fiabilidade apropriada quando alfa de Cronbach assume um valor de 0,7, ainda que se possa aceitar o valor de 0,6 em trabalhos exploratórios.

Na tabela seguinte pode-se verificar que a escala tem uma boa consistência interna (Alpha=0,891). As correlações dos itens com o total são positivas (exceto no item “8. quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias” – 0,239), variando entre 0,108 (1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes) e 0,760 (19. A atmosfera da organização é amistosa.).

A eliminação de qualquer um dos itens da escala não se refletiria na melhoria do valor do Alpha de Cronbach.

Em termos comparativos e tendo em consideração os valores obtidos por cada dimensão pode-se verificar que as dimensões “Oportunidade de desenvolvimento Pessoal” e “Conciliação Trabalho/Família” apresentam um Alpha de Cronbach (Alpha 0,56) abaixo do mínimo aceitável (0.6). Nas restantes categorias os valores são em tudo semelhantes aos obtidos por Rego (2004) e Costa (2015).

Tabela 12: Comparação do estudo atual com investigações anteriores (valores do Alpha)

Categorias	Nº itens	Rego (2004)	Costa (2015)	Invest. Atual	
				Apha Início	Apha eliminar um dos itens
Espírito de camaradagem	4	0,82	0,79	0,78	-
Credibilidade e Confiança do superior	3	0,83	0,84	0,84	0,93
Comunicação aberta e franca com o superior	3	0,77	0,72	0,76	-
Oportunidades de desenvolvimento pessoal	4	0,80	0,81	0,56	0,60
Equidade/justice	3	0,71	0,72	0,73	0,95
Conciliação trabalho – família	4	0,80	0,63	0,56	0,61

Todavia, procede-se à eliminação de algum dos itens da escala, verifica-se uma melhoria nos valores obtidos. Assim, na categoria “Credibilidade e Confiança do superior” a eliminação do item “6. Os superiores cumprem as suas promessas” traduzir-se-á na melhoria do valor para 0,93; e na categoria “Equidade e Justiça” a eliminação do item “8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias” permitirá obter um valor de 0,95.

O mesmo se passa com as categorias “Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal”, onde a eliminação do item 1. “As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes” , levaria ao incremento do valor do Alpha que passaria a ser de 0,60, e da categoria “Conciliação Trabalho/família”, onde a eliminação do item 2. “Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar”, provocaria uma melhoria do valor que passaria a situar-se nos 0,61.

Através da análise fatorial, através do método de extração das componentes principais (ACP), retêm-se 4 componentes (valores próprios superiores a 1) que explicam 75,79% da variância total. Todavia, para se manter o alinhamento com a escala inicial força-se para a extração de seis fatores. Como se pode verificar na tabela seguinte, o primeiro fator explica 45,27 da variância total, o segundo 14,93, o terceiro 9,33, o quarto 6,85, o

quinto 5,25 e o sexto 4,56 (tabela 13).

Tabela 13: Análise ACP para o Clima Organizacional

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	7,696	45,272	45,272	7,696	45,272
2	2,437	14,336	59,609	2,437	14,336
3	1,587	9,333	68,942	1,587	9,333
4	1,166	6,857	75,799	1,166	6,857
5	,894	5,259	81,058	,894	5,259
6	,775	4,561	85,620	,775	4,561
7	,627	3,689	89,309		
8	,453	2,663	91,972		
9	,359	2,114	94,085		
10	,282	1,659	95,744		
11	,260	1,529	97,273		
12	,174	1,023	98,297		
13	,124	,731	99,027		
14	,083	,490	99,517		
15	,038	,225	99,741		
16	,035	,208	99,950		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,612
					Aprox. Qui-quadrado 339,616
Teste de esfericidade de Bartlett					Df 136
					Sig. ,000

Para avaliar a qualidade das correlações entre variáveis recorre-se ao teste de medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), onde se obteve um valor de 0,612, o que significa uma boa correlação entre variáveis. O Teste de esfericidade de Bartlett revelou que as variáveis estão significativamente correlacionadas ($p=0,000$).

Apesar da existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett teste com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma análise fatorial boa (Kaiser-Meyer-Olkin = 0,612).

Após rotação Varimax os fatores ficaram assim alinhados (tabela 14)

Tabela 14: Rotação Varimax comportamento Organizacional

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
V18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	,808					
V17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	,797					
V16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	,722					
V20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	,719					
V3. Há um grande espírito de equipa	,704					
V19. A atmosfera da organização é amistosa.	,639					
V21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	,620					
V10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.		,869				
V9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.		,749				
V12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.		,657				
V13. Há favoritismos pessoais nas promoções.			,956			
V14. As pessoas sentem-se discriminadas.			,955			
V4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.				,846		
V5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.				,765		
V11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.					,855	
V7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.					,680	
V15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.						,808

Como se pode verificar na tabela anteriormente exposta, o alinhamento dos factores após rotação varimax não coincide com a escala inicial desenvolvida e adaptada em vários estudos identificados na literatura (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2012 e Costa, 2015), havendo itens que se cruzam e misturam em diferentes dimensões do clima autentizótico.

3.1.1. Análise das seis dimensões autentizóticas e a sua relação com as variáveis sociodemográficas

Para avaliar a influência das variáveis sociodemográficas no clima autentizótico da organização em estudo realizou-se uma análise multivariada com as seis dimensões do clima autentizótico e as variáveis sociodemográficas.

Tal como se pode verificar na tabela seguinte, verificou-se, através do teste T entre as características autentizóticas e o género, que apenas existem diferenças estatisticamente significativas com a dimensão “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” ($p=0,24 < 0,05$) e a dimensão “Conciliação trabalho-família” ($p=0,03 < 0,05$).

Tabela 15: Comparação de médias (Teste T) em função do sexo

	Género	M	DP	Df	p-value
Espírito de Camaradagem	Fem. (7)	3,7	0,95	23	,299
	Masc. (18)	4,2	1,11		
Credibilidade	Fem. (7)	4,4	1,51	23	,327
	Masc. (18)	5,0	1,18		
Comunicação aberta e franca com os superiores	Fem. (7)	3,9	1,77	23	,647
	Masc. (18)	4,1	0,96		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Fem. (7)	3,3	1,97	23	,024
	Masc. (18)	4,7	1,01		
Equidade e Justiça	Fem. (7)	4,4	1,90	23	,619
	Masc. (18)	3,9	2,23		
Conciliação Trabalho-família	Fem. (7)	2,7	1,49	23	,030
	Masc. (18)	4,2	1,38		

De facto, os respondentes do género masculino apresentam pontuações mais elevadas ao nível das médias nestas duas dimensões do clima organizacional (“Oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem”: $M=4,2$; $DP=1,01$; “Conciliação Trabalho-família”: $M=4,2$; $DP=1,38$), pelo que se pode inferir estatisticamente que o género influencia a percepção quanto as duas categorias autentizóticas.

Os resultados obtidos são semelhantes aos conseguidos por Rego & Cunha (2012) e Costa (2015) onde se conclui que no género não influencia a percepção dos colaboradores quanto às características autentizóticas.

Ao nível da idade, visto que seria necessário comparar as médias entre três ou mais grupos, e como a amostra não apresentava uma distribuição normal recorre-se ao teste de Mann-Whitney e ao teste de Kruskal-Wallis (tabela 16).

Verificou-se que na globalidade não existem diferenças significativas entre as características autenticizóticas e a idade ($p > 0,05$).

Tabela 16: Comparação de média do clima autenticizótico em função da idade

	Idade	N	M	DP	Df	p
Espirito de Camaradagem	24 a 31 anos	9	4,11	1,054	24	,386
	32 a 39 anos	4	4,00	,000		
	40 a 47 anos	8	3,75	1,488		
	48 a 55 anos	4	4,75	,500		
Credibilidade e Confiança do Superior	24 a 31 anos	9	5,11	1,269	24	,613
	32 a 39 anos	4	4,75	1,893		
	40 a 47 anos	8	4,50	1,309		
	48 a 55 anos	4	5,00	,816		
Comunicação aberta e franca com os superiores	24 a 31 anos	9	4,22	1,202	24	,913
	32 a 39 anos	4	4,00	1,414		
	40 a 47 anos	8	3,75	1,389		
	48 a 55 anos	4	4,25	,957		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	24 a 31 anos	9	4,78	1,641	24	,234
	32 a 39 anos	4	4,75	,500		
	40 a 47 anos	8	3,50	1,512		
	48 a 55 anos	4	4,50	1,291		
Equidade e Justiça	24 a 31 anos	9	5,11	1,833	24	,044
	32 a 39 anos	4	5,25	1,500		
	40 a 47 anos	8	2,63	1,847		
	48 a 55 anos	4	3,50	2,380		
Conciliação Trabalho-família	24 a 31 anos	9	3,56	1,590	24	,434
	32 a 39 anos	4	4,75	1,893		
	40 a 47 anos	8	3,63	1,506		
	48 a 55 anos	4	3,50	1,291		

Teste Kruskal Wallis

A exceção reside apenas na característica “Equidade Justiça” do clima autenticizótico onde encontra-se diferenças estatisticamente significativas ($p=0,044 < 0,05$). Assim, é nos escalões etários mais baixos que as médias são superiores: “32 a 39 anos” ($M=5,25$; $DP=1,5$) e “24 a 31 anos” ($M=5,11$; $DP=1,833$), o que significa estes colaboradores são mais sensíveis à questão da Equidade e Justiça na organização.

Os resultados obtidos são semelhantes aos conseguidos por Rego & Cunha (2012) e

Costa (2015) onde se conclui que a idade não influencia a percepção dos colaboradores quanto às características autentizóticas. Ainda assim, o estudo de Rego e Souto (2005) concluiu que o clima organizacional autentizótico é menos percebido pelos colaboradores com idades superiores a 27 anos.

Relativamente às habilitações o teste de Kruskal-Wallis (tabela 17) revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as características autentizóticas e as habilitações literárias.

Tabela 17: Comparação de média do clima autentizótico em função das habilitações

	Habilitações	n	M	DP	Df	p
Espirito de Camaradagem	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,29	1,380	24	,935
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	3,75	1,258		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	4,17	,983		
	Licenciatura	7	4,00	1,000		
	Mestrado	1	4,00	.		
Credibilidade e Confiança do Superior	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	5,14	1,069	24	,345
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,50	1,732		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	5,17	1,602		
	Licenciatura	7	4,43	1,134		
	Mestrado	1	5,00	.		
Comunicação aberta e franca com os superiores	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,86	1,574	24	,683
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,50	1,000		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	4,33	1,366		
	Licenciatura	7	3,71	,951		
	Mestrado	1	4,00	.		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,29	1,380	24	,979
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,25	1,500		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,83	2,317		
	Licenciatura	7	4,71	,756		
	Mestrado	1	5,00	.		
Equidade e Justiça	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	2,71	1,976	24	,134
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	3,75	2,630		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	4,67	2,160		
	Licenciatura	7	5,43	1,134		
	Mestrado	1	2,00	.		
Conciliação Trabalho-família	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,00	1,826	24	,569
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,25	1,500		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,83	1,835		
	Licenciatura	7	3,14	1,215		
	Mestrado	1	4,00	.		

Teste Kruskal Wallis

Pode-se, pois, concluir que as habilitações literárias não influenciam a percepção dos colaboradores relativamente ao clima organizacional autenticizótico.

Da mesma forma, o teste de Kruskal-Wallis (tabela18) revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as características autenticizóticas e o estado civil dos indivíduos (tabela 18). Assim sendo, conclui-se que o estado civil não influencia a percepção dos colaboradores quanto às diferentes dimensões do clima autenticizótico.

Tabela 18: Comparação de média do clima autenticizótico em função do estado civil

	Estado Civil	N	M	DP	Df	p
Espirito de Camaradagem	Solteiro (a)	14	3,93	1,385	24	,745
	Casado (a)	9	4,33	,500		
	União de facto	1	4,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		
Credibilidade e Confiança do Superior	Solteiro (a)	14	4,86	1,460	24	,305
	Casado (a)	9	4,78	1,093		
	União de facto	1	6,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		
Comunicação aberta e franca com os superiores	Solteiro (a)	14	3,86	1,292	24	,565
	Casado (a)	9	4,22	1,202		
	União de facto	1	5,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Solteiro (a)	14	4,29	1,684	24	,916
	Casado (a)	9	4,33	1,323		
	União de facto	1	5,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		
Equidade e Justiça	Solteiro (a)	14	3,86	2,143	24	,607
	Casado (a)	9	4,00	2,236		
	União de facto	1	6,00	.		
	Viúvo (a)	1	6,00	.		
Conciliação Trabalho-família	Solteiro (a)	14	3,71	1,684	24	,232
	Casado (a)	9	3,56	1,333		
	União de facto	1	6,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		

Teste Kruskal Wallis

Estas conclusões corroboram os resultados obtido por Costa (2015), onde se concluiu que o estado civil não influencia a percepção do clima organizacional dos colaboradores. Mesmo assim, tal como preconizado por Costa (2015) a organização permite que os indivíduos tenham relações pessoais equilibradas, o que permite uma maior satisfação com o trabalho.

O teste de Kruskal Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as características ($p > 0,05$) Espírito de camaradagem, credibilidade e confiança nos superiores, comunicação aberta e franca com os superiores, equidade e justiça e conciliação trabalho-família.

Apenas na dimensão Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem o teste de Kruskal-Wallis revelou que os colaboradores sem filhos têm percepções mais favoráveis sobre as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem ($p = 0,038 < 0,05$). Pode-se concluir que não ter filhos influencia a percepção dos individuo quanto a esta dimensão do clima autenticizótico.

Tabela 19: Comparação de média do clima autenticizótico em função dos filhos

	Filhos	N	M	DP	Df	p
Espirito de Camaradagem	Com filhos	23	4,17	1,029	24	,181
	Sem filhos	2	3,00	1,414		
Credibilidade	Com filhos	23	4,78	1,313	24	,449
	Sem filhos	2	5,50	,707		
Comunicação aberta e franca com os superiores	Com filhos	23	4,00	1,243	24	,637
	Sem filhos	2	4,50	,707		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Com filhos	23	4,17	1,435	24	,038
	Sem filhos	2	6,00	,000		
Equidade e Justiça	Com filhos	23	3,91	2,130	24	,165
	Sem filhos	2	6,00	,000		
Conciliação Trabalho-família	Com filhos	23	3,83	1,466	24	,644
	Sem filhos	2	3,00	2,828		

Relativamente à antiguidade na organização, o teste de Kruskal Wallis permite aferir que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre o espírito de camaradagem e a antiguidade na organização ($p = 0,024 < 0,05$). Os indivíduos que estão

há mais tempo na organização percebem melhor o espírito de camaradagem (tabela 20).

Tabela 20: Comparação de média do clima autenticizótico em função da antiguidade

	Tempo na organização	n	M	DP	Df	P
Espírito de Camaradagem	1 a 5 anos	10	3,50	,850	24	,024
	6 a 10 anos	10	4,70	,675		
	11 a 16 anos	5	4,00	1,581		
Credibilidade	1 a 5 anos	10	4,80	1,549	24	,700
	6 a 10 anos	10	5,00	1,155		
	11 a 16 anos	5	4,60	1,140		
Comunicação aberta e franca com os superiores	1 a 5 anos	10	4,00	1,155	24	,599
	6 a 10 anos	10	4,30	1,059		
	11 a 16 anos	5	3,60	1,673		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	1 a 5 anos	10	4,00	1,826	24	,691
	6 a 10 anos	10	4,70	1,059		
	11 a 16 anos	5	4,20	1,483		
Equidade e Justiça	1 a 5 anos	10	4,70	2,163	24	,167
	6 a 10 anos	10	3,00	2,160		
	11 a 16 anos	5	5,00	1,000		
Conciliação Trabalho-família	1 a 5 anos	10	3,50	1,841	24	,443
	6 a 10 anos	10	4,20	1,229		
	11 a 16 anos	5	3,40	1,517		

Teste Kruskal Wallis

Estes resultados contrariam os estudos anteriores (Rego & Souto, 2004; Cunha, 2015) onde se verificava que existiam diferenças significativas na percepção do clima autenticizótico e a antiguidade, em particular nas dimensões “Credibilidade e confiança no superior”, “Comunicação aberta e franca com o superior”, “Oportunidades de Desenvolvimento e aprendizagem” e “Conciliação Trabalho-família”.

Contrariamente, na presente investigação, apenas se encontraram diferenças ao nível do espírito de camaradagem, sendo mais notória nos colaboradores que estão há mais tempo na organização, em especial entre “6 a 10 anos”.

3.2. Análise do Compromisso

Para avaliar o empenhamento utiliza-se a escala desenvolvida por Meyer & Allen (1997), posteriormente adotada por Rego & Souto (2002; 2004) e Rego *et al* (2007), no qual se identificam três categorias de compromisso: afetivo, instrumental e normativo.

Tendo em consideração a tabela abaixo apresentada, todos os inquiridos (25) responderam a todas as questões, sendo de destacar que todos os itens têm valor máximo (6), mas dois itens (1, 10) apresentam como valor mínimo “3” e três itens apresentam como valor mínimo “2”.

Tabela 21: Análise descritiva do Compromisso

	Min	Max	Moda	Média	DP
1. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização	3	6	6	5,40	,957
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	2	6	6	5,32	1,145
3. Sinto-me “parte da família” da minha organização.	2	6	5	4,56	1,261
4. Importo-me realmente com o destino da minha organização.	3	6	6	5,24	,926
5. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	1	6	6	4,16	1,700
6. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	1	6	1	2,76	1,899
7. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização	1	6	1	2,88	1,922
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	1	6	1	2,84	1,864
9. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	1	6	1	2,88	1,878
10. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	2	6	6	5,24	1,300
11. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	1	6	2	3,24	1,763

A maioria dos itens têm valores superiores à média aritmética (tabela), em especial os itens 1- “Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização” (M=5,40; DP=0,957), 2- “Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização” (M=5,32; DP=1,145) e, com valores da média iguais, os itens 4- “Importo-me realmente com o destino da minha organização” (M=5,24; DP=0,926) e item 10- “Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização” (M=5,24; DP=1,300).

Todavia, verifica-se que existem quatro itens com valores inferiores à média aritmética. É o caso do item 6 “Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora” (M=2,76; DP=1,899), do item 8 “Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações” (M=2,84; DP=1,864), do item 7 “Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização” (M=2,88; DP=1,922) e do item 9 “Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais” (M=2,88; DP=1,878).

A análise da confiabilidade para a totalidade da escala foi de 0,823 (tabela 23), podendo, por isso, considerar-se um bom resultado (Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 22: Análise da confiabilidade da escala de compromisso

Apha = 0,823		Alpha início	Alpha com eliminação
Compromisso afectivo	V1. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização	0,845	-
	V2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.		
	V4. Sinto-me “parte da família” da minha organização.		
	V10. Importo-me realmente com o destino da minha organização.		
Compromisso normative	V3. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	0,759	-
	V5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.		
	V11. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização		
Compromisso instrumental	V6. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	0,894	0,902
	V7. Continuo nesta organização porque, se saísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.		
	V8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.		
	V9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.		

A escala de Compromisso era constituída por 3 dimensões (afetivo, instrumental e normativo), tendo todas obtido um valor muito bom de alfa: “Compromisso afetivo” apresenta um valor muito bom de alfa (0,845), o “Compromisso normativo” apresenta

um valor de 0,759 e o “Compromisso Instrumental” apresenta um valor de 0,894. Neste último dado a eliminação do item 9 “Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização” levaria a uma melhoria deste valor que passaria para 0,902.

Da análise fatorial, através do método de extração das componentes principais (ACP), retêm-se 3 componentes que explicam 77,3% da variância total. O primeiro fator explica 37,5, o segundo 27,8 e o terceiro 11,9 (tabela 23).

Tabela 23: Análise ACP da dimensão Compromisso

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	4,126	37,505	37,505	4,126	37,505
2	3,062	27,836	65,340	3,062	27,836
3	1,319	11,988	77,329	1,319	11,988
4	,624	5,673	83,001		
5	,464	4,218	87,220		
6	,415	3,773	90,993		
7	,367	3,334	94,327		
8	,234	2,124	96,450		
9	,192	1,744	98,195		
10	,117	1,062	99,257		
11	,082	,743	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,698
Aprox. Qui-quadrado					157,271
Teste de esfericidade de Bartlett					55
Df					55
Sig.					,000

Não obstante a existência de valores inferiores a 0,5 na matriz das correlações, não causam problemas na interpretação dos dados uma vez que existe correlação entre as variáveis (Bartlett com sig = 0,000) e os resultados obtidos espelham uma boa análise fatorial (KMO = 0,698).

Após rotação varimax os fatores ficaram assim alinhados de forma idêntica à escala inicial (tabela). No “Compromisso instrumental” ficaram associados os itens 8, 7, 6 e 9; no “Compromisso afetivo” ficaram associados os itens 4, 1, 10 e 2; e no “Compromisso normativo” ficaram os itens 3, 5, 11.

Tabela 24: Alinhamento das variáveis após rotação varimax

	Componente		
	Instrumental	Afetivo	Normativo
E8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	,938		
E7. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	,899		
E6. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	,853		
E9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	,725		
E4. Sinto-me “parte da família” da minha organização.		,884	
E1. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização		,858	
E10. Importo-me realmente com o destino da minha organização.		,788	
E2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.		,657	
E3. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.			,581
E5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.			,910
E11. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização			,807

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Ora, tal como referido por Macey *et al.* (2009) o compromisso dos colaboradores apresenta vantagens para as organizações, revelando-se, por exemplo, no seu comportamento e o desempenho (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter *et al.*, 2002; Richman, 2006).

3.2.1. Análise das três dimensões do Compromisso e a sua relação com as variáveis sociodemográficas

Para avaliar o nível de compromisso dos colaboradores nas dimensões afetivo, normativo e instrumental em função das diferentes variáveis sociodemográficas, e dado que a amostra não apresenta uma distribuição normal recorre-se ao teste de Mann-Whitney e ao teste de Kruskal-Wallis.

Assim, o teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre as três dimensões do compromisso e o género dos

indivíduos (tabela 25). Isto significa que o gênero não influencia o compromisso dos trabalhadores.

Tabela 25: Comparação de média empenho em função do gênero

	Gênero	n	M	DP	Df	p
Compromisso afetivo	Feminino	7	4,29	1,496	25	,414
	Masculino	18	4,78	1,309		
Compromisso normativo	Feminino	7	2,57	1,718	25	,454
	Masculino	18	3,06	1,552		
Compromisso instrumental	Feminino	7	1,43	,787	25	,417
	Masculino	18	2,28	1,841		

Teste Kruskal Wallis

Tendo por base o teste de Kruskal-Wallis encontra-se diferenças estatisticamente significativas entre o compromisso normativo e o compromisso instrumental em função da idade (tabela 26). Assim, ao nível do compromisso normativo ($p=0,036<0,05$) verifica-se que o grupo etário mais velho (“48 a 55 anos”: $M=4,5$; $DP=0,577$; “40 a 47 anos”: $M=3,5$; $DP=1,604$) tem um compromisso normativo superior (mais comprometidos com a organização) aos trabalhadores mais novos.

Tabela 26: Comparação de média do empenho em função da idade

	Idade	N	M	DP	Df	p
Compromisso afetivo	24 a 31 anos	9	4,78	1,641	25	,313
	32 a 39 anos	4	5,00	1,155		
	40 a 47 anos	8	4,00	1,309		
	48 a 55 anos	4	5,25	,500		
Compromisso normative	24 a 31 anos	9	2,33	1,414	25	,036
	32 a 39 anos	4	1,50	,577		
	40 a 47 anos	8	3,50	1,604		
	48 a 55 anos	4	4,50	,577		
Compromisso instrumental	24 a 31 anos	9	1,22	,667	25	,027
	32 a 39 anos	4	1,00	,000		
	40 a 47 anos	8	3,00	2,070		
	48 a 55 anos	4	3,00	1,826		

Teste Kruskal Wallis

O mesmo se verifica no compromisso instrumental ($p=0,027<0,05$), onde se constata que os trabalhadores mais velhos (escalão “40 a 47 anos” e escalão “48 a 55 anos”) apresentam valores médios superiores, o que significa que têm consciência que a sua permanência na organização é uma segurança, dadas as dificuldades de transitarem para

uma outra organização.

Relativamente às habilitações literárias o teste de Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$) com as três dimensões do compromisso (tabela 27), o que significa que as habilitações literárias não influenciam o nível de compromisso dos colaboradores.

Tabela 27: Comparação de média do empenho em função das habilitações

	Habilitações	N	M	DP	Df	p
Compromisso Afetivo	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,29	1,113	25	,317
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,75	1,893		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	4,00	1,673		
	Licenciatura	7	5,43	,787		
	Mestrado	1	5,00	.		
Compromisso normative	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,43	1,718	25	,113
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	2,25	1,258		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	1,83	1,329		
	Licenciatura	7	3,43	1,397		
	Mestrado	1	5,00	.		
Compromisso instrumental	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,29	2,215	25	,313
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	2,25	1,893		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	1,33	,816		
	Licenciatura	7	1,43	,787		
	Mestrado	1	1,00	.		

Do mesmo modo, não se encontra diferenças significativas ($p>0,05$) entre três dimensões do compromisso e o estado civil do inquiridos (tabela 28) , o que significa que o estado civil não influencia o nível de compromisso dos colaboradores.

Tabela 28: Comparação de média do empenho em função do estado civil

	Estado Civil	n	M	DP	Df	p
Compromisso Afetivo	Solteiro (a)	14	4,14	1,512	25	,115
	Casado (a)	9	5,33	,707		
	União de facto	1	4,00	.		
	Viúvo (a)	1	6,00	.		
Compromisso Normativo	Solteiro (a)	14	2,79	1,528	25	,271
	Casado (a)	9	3,22	1,716		
	União de facto	1	1,00	.		
	Viúvo (a)	1	4,00	.		
Compromisso instrumental	Solteiro (a)	14	2,43	1,697	25	,352
	Casado (a)	9	1,67	1,658		
	União de facto	1	1,00	.		
	Viúvo (a)	1	1,00	.		

Também ao nível da variável filhos o teste de Kruskal-Wallis não revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$) entre as três dimensões do compromisso e a existência de filhos (tabela 29), o que significa que os filhos não influenciam o compromisso organizacional.

Tabela 29: Comparação de média do empenho em função dos filhos

	Filhos	n	M	DP	Df	p
Compromisso Afetivo	Com filhos	23	4,65	1,335	25	1,000
	Sem filhos	2	4,50	2,121		
Compromisso Normative	Com filhos	23	2,96	1,581	25	,606
	Sem filhos	2	2,50	2,121		
Compromisso instrumental	Com filhos	23	2,04	1,692	25	,815
	Sem filhos	2	2,00	1,414		

O mesmo se passa ao nível da antiguidade, pois o teste de Kruskal-Wallis evidencia que a antiguidade (tempo de serviço na organização) não influencia o grau de compromisso ($p>0,05$) na organização (tabela 30).

Tabela 30: Comparação de média do compromisso em função da antiguidade

	Tempo na organização	n	M	DP	Df	p
Compromisso Afetivo	1 a 5 anos	10	4,50	1,509	25	,294
	6 a 10 anos	10	5,20	,632		
	11 a 16 anos	5	3,80	1,789		
Compromisso normativo	1 a 5 anos	10	2,10	1,595	25	,079
	6 a 10 anos	10	3,50	1,354		
	11 a 16 anos	5	3,40	1,517		
Compromisso instrumental	1 a 5 anos	10	1,50	,850	25	,192
	6 a 10 anos	10	3,00	2,160		
	11 a 16 anos	5	1,20	,447		

3.3. Análise do Desempenho

Todos os inquiridos (25) responderam a todas as questões da escala de desempenho desenvolvida por Vandenabeele (2009) e adotada posteriormente por Ferreira (2012),

sendo que todos os quatro itens apresentam um valor máximo (5). Todavia nos itens 2 e 4 o valor mínimo foi de 3, enquanto que nos itens 1 e 3 o valor mínimo foi de 1 (tabela 31).

A análise do “desempenho” era constituída por quatro itens, apresentando todos valores superiores à média (tabela), com exceção do item 3 “Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas” (M=2,28; DP=1,487). Assim, o item 2 “Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha organização” apresenta a média superior (M=4,64; DP=0,638), seguido do item 4 “Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta organização” (M=4,56; DP=0,712) e do item 1 “Eu penso que sou um bom trabalhador” (M=4,24; DP=0,970).

Tabela 31: Análise descritiva do Desempenho

	Min	Max	Moda	Média	DP
V1. Eu penso que sou um bom trabalhador.	1	5	5	4,24	,970
V2. Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha organização.	3	5	5	4,64	,638
V3. Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas.	1	5	1	2,28	1,487
V4. Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta organização.	3	5	5	4,56	,712

Na análise da confiabilidade para a escala de desempenho obtive-se um valor alpha de 0,437 (tabela 32), podendo, por isso, considerar-se um resultado insatisfatório (Pestana e Gageiro, 2005). As correlações do item com o total são baixas, sendo a mais forte a do item 1 “. Eu penso que sou um bom trabalhador” (0,357). Da eliminação de item 4 resulta melhoria no valor do alpha (0,445).

Tabela 32: Análise confiabilidade “Desempenho”

Alpha=0,437	Correlação do item total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
D1. Eu penso que sou um bom trabalhador.	,357	,254
D2. Na minha opinião, eu contribuo para o sucesso da minha organização.	,322	,344
D3. Em média, eu trabalho mais do que os meus colegas.	,260	,427
D4. Eu considero estar a ter um bom desempenho nesta organização.	,150	,445

Da análise fatorial através do método ACP resultou a extração de um fator que explica

52,95 da variância total. Apesar do Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ser de 0,529 (satisfatório), o teste de Esfericidade de Bartlett tem um valor superior a 0,05 ($p=0,066$), não sendo por isso significativo.

Tabela 33: Análise ACP da dimensão Desempenho

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	1,589	52,958	52,958	1,589	52,958
2	,913	30,432	83,390		
3	,498	16,610	100,000		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação de amostragem.					,529
Teste de esfericidade de Bartlett			Aprox. Qui-quadrado	7197	
			Df	3	
			Sig.	,066	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Tal como referido por Durão (s.d.) consegue-se aferir através do desempenho dos funcionários os efeitos dos programas de formação, medindo-se a eficiência e eficácia dos seus colaboradores (Almeida, 1996).

3.3.1. Análise do desempenho e a sua relação com as variáveis sociodemográficas

Para avaliar o nível de desempenho dos colaboradores em função das diferentes variáveis sociodemográficas, e dado que a amostra não apresenta uma distribuição normal recorre-se ao teste de Mann-Whitney e ao teste de Kruskal-Wallis.

Assim, o teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p>0,05$) entre o desempenho e o género dos indivíduos (tabela 34). Isto significa que o género não influencia o desempenho dos trabalhadores.

Tabela 34: Comparação de média empenho em função do género

	Género	N	M	DP	Df	p
Desempenho	Feminino	7	2,00	1,155	25	0,923
	Masculino	18	2,28	1,638		

Teste Kruskal Wallis

Tendo por base o teste de Kruskal-Wallis encontra-se diferenças estatisticamente significativas ($p=0,015 < 0,05$) entre o desempenho em função da idade (tabela 35). Assim, pode-se verificar que o grupo etário mais velho apresenta (“48 a 55 anos”: $M=4,0$; $DP=1,414$; “40 a 47 anos”: $M=2,75$; $DP=1,669$) níveis de desempenho superiores aos trabalhadores mais novos. Pode-se concluir que a idade influencia o desempenho dos colaboradores.

Tabela 35: Comparação de média empenho em função da idade

	Idade	n	M	DP	Df	p
Desempenho	24 a 31 anos	9	1,33	,500	25	,017
	32 a 39 anos	4	1,25	,500		
	40 a 47 anos	8	2,75	1,669		
	48 a 55 anos	4	4,00	1,414		

Teste Kruskal Wallis

Relativamente às habilitações literárias o teste de Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas ($p=0,217 > 0,05$) com as três dimensões do empenhamento (tabela 36), o que significa que as habilitações literárias não influenciam o nível de desempenho dos colaboradores.

Tabela 36: Comparação de média do desempenho em função das habilitações

	Habilitações	n	M	DP	Df	p
Desempenho	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,29	1,799	25	,217
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	2,00	2,000		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	1,33	0,516		
	Licenciatura	7	1,86	1,069		
	Mestrado	1	3,00	.		

Teste Kruskal Wallis

De igual forma, não se encontra diferenças significativas ($p=0,394 > 0,05$) entre o desempenho e o estado civil do inquiridos (tabela 37) , o que significa que o estado civil não influencia o nível de desempenho dos colaboradores.

Tabela 37: Comparação de média do desempenho em função do estado civil

	Estado Civil	n	M	DP	Df	p
Desempenho	Solteiro (a)	14	4,14	1,512	2 5	,394
	Casado (a)	9	5,33	,707		
	União de facto	1	4,00	.		
	Viúvo (a)	1	6,00	.		

Teste Kruskal Wallis

De igual modo, ao nível da variável filhos o teste de Kruskal-Wallis não revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p=0,164 > 0,05$) entre o desempenho e a existência de filhos (tabela 38), o que significa que os filhos não influenciam o empenhamento organizacional.

Tabela 38: Comparação de média do desempenho em função dos filhos

	Filhos	n	M	DP	Df	p
Desempenho	Com filhos	23	2,30	1,521	25	,164
	Sem filhos	2	1,00	0,000		

Teste Kruskal Wallis

Resultado diferente foi obtido ao nível da antiguidade, pois o teste de Kruskal-Wallis revelou que existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,014 > 0,05$) entre o desempenho e a antiguidade (tabela 39). Isto significa que a antiguidade (anos de serviço) influencia o desempenho dos trabalhadores.

Tabela 39: Comparação de média do desempenho em função da antiguidade

	Tempo na organização	N	M	DP	Df	p
Desempenho	1 a 5 anos	10	4,50	1,509	25	,014
	6 a 10 anos	10	5,20	,632		
	11 a 16 anos	5	3,80	1,789		

3.4. Análise da “Intenção de *Turnover*”

Para a análise da “Intenção de *Turnover*” foi utilizada uma escala com 3 itens desenvolvida por Huang *et al* (2007) e adotada, também, por Costa (2015), no qual todos apresentam valor mínimo (1), mas não se encontra valor máximo possível (5). Na

verdade, o valor máximo obtido foi no item 2 “Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização” (Max.4 e Min. 1), tal como se constata na tabela seguinte.

A análise da literatura considera que a “intenção de turnover” significa que os colaboradores têm interesse em deixar a empresa, e quando concretizada acontece o “turnover” (Costa, 2015). As razões para esta atitude dos colaboradores pode estar relacionada, entre outros factores, com os salários, monotonia no trabalho e a inexistência de oportunidades de progressão e, ou desenvolvimento na organização (Price & Muerller, 1981, cit in Costa, 2015), pelo que as organizações devem definir estratégias e políticas laborais (remuneração, horários, incentivos, plano de carreira) para manter os melhores colaboradores.

Todos os itens apresentam valores inferiores á média aritmética, o que significa que os respondentes não têm intenções de abandonar a organização (baixa intenção de *turnover*), tal comprova os dados obtidos em cada item (tabela 40): “Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização” (M=1,52; DP=0,872); no item 1 “Logo que possível tenciono abandonar esta organização” (M=1,48; DP=0,714) e no item 3 “Penso frequentemente em abandonar esta organização” (M=1,24; DP=0,436).

Tabela 40: Análise descritiva da “Intenção de *Turnover*”

	Min	Max	Moda	Média	DP
V1. Logo que possível tenciono abandonar esta organização.	1	3	1	1,48	,714
V2. Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização.	1	4	1	1,52	,872
V3. Penso frequentemente em abandonar esta organização.	1	2	1	1,24	,436

Pode-se concluir que os colaboradores revelam uma baixa “intenção de turnover”, o que vai de encontro aos resultados obtidos por Costa (2015). Assim, será pouco provável que o “turnover” venha a verificar-se.

3.4.1. Análise da “Intenção de *Turnover*” e a sua relação com as variáveis sociodemográficas

Para avaliar a “Intenção de *Turnover*” dos colaboradores em função das diferentes variáveis sociodemográficas, e dado que a amostra não apresenta uma distribuição normal recorre-se ao teste de Mann-Whitney e ao teste de Kruskal-Wallis.

Verifica-se através do teste de Kruskal-Wallis que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,513 > 0,05$) entre a intenção de *turnover* e o género dos indivíduos (tabela 41). Isto significa que o género não influencia a intenção de *turnover* dos trabalhadores.

Tabela 41: Comparação de média da “intenção de *turnover*” em função do género

	Género	N	M	DP	Df	p
“Intenção de <i>Turnover</i> ”	Feminino	7	2,00	1,155	25	0,513
	Masculino	18	2,28	1,638		

Teste Kruskal Wallis

Esta evidência vai de encontro ao trabalho desenvolvido por Costa (2015), ainda que na literatura se ter identificado que os homens revelam maior intenção de *turnover* do que as mulheres.

O teste de Kruskal-Wallis não revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p=0,405 > 0,05$) entre a intenção de *turnover* em função da idade (tabela 42), o que significa que a idade não influencia a percepção do indivíduos relativamente à intenção de *turnover*.

Apesar dos trabalhos identificados na literatura revelarem que a “intenção de *turnover*” diminui com a idade, os resultados obtidos nesta investigação estão alinhados com os resultados obtidos por Costa (2015).

Tabela 42: Comparação de média da “intenção de *turnover*” em função da idade

	Idade	n	M	DP	Df	p
“Intenção de <i>Turnover</i> ”	24 a 31 anos	9	1,11	,333	25	,405
	32 a 39 anos	4	1,50	,577		
	40 a 47 anos	8	1,13	,354		
	48 a 55 anos	4	1,25	,500		

Teste Kruskal Wallis

Relativamente às habilitações literárias o teste de Kruskal-Wallis não revelou diferenças estatisticamente significativas ($p=0,217 > 0,05$) com as três dimensões do empenhamento (tabela 43), o que significa que as habilitações literárias não influenciam o nível de desempenho dos colaboradores.

Tal como consta da tabela seguinte, verificou-se através do teste de Kruskal-Wallis entre a “intenção de *turnover*” e as habilitações literárias que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,762 > 0,05$). Conclui-se, assim, que as habilitações literárias não influenciam os trabalhadores quanto à intenção de *turnover*.

Tabela 43: Comparação de média da “Intenção de *Turnover*” em função das habilitações

	Habilitações	n	M	DP	Df	p
“Intenção de <i>Turnover</i>”	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	1,29	,488	25	,762
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	1,00	,000		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	1,17	,408		
	Licenciatura	7	1,29	,488		
	Mestrado	1	1,00	.		

Teste Kruskal Wallis

Conclusão idêntica foi obtida no estudo de Costa (2015), ainda que, tal como referido pela autora, a literatura aponta para que os colaboradores com maior formação académica apresentem maior “intenção de *turnover*”.

O teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,051 > 0,05$) entre a intenção de *turnover* e o estado civil do inquiridos (tabela 44), o que significa que o estado civil não influencia a perceção dos indivíduos quanto à intenção.

Tabela 44: Comparação de média da “Intenção de *Turnover* em função do estado civil

	Estado Civil	N	M	DP	Df	p
Desempenho	Solteiro (a)	14	1,07	,267	25	,051
	Casado (a)	9	1,33	,500		
	União de facto	1	2,00	.		
	Viúvo (a)	1	1,00	.		

Teste Kruskal Wallis

Esta evidência está, mais uma vez, alinhada com estudos semelhantes realizados anteriormente e identificados na revisão da literatura (Mobley et al, 1979; Costa, 2015).

De igual modo, ao nível da variável filhos o teste de Kruskal-Wallis não revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas ($p=0,470 > 0,05$) entre a “intenção de *turnover*” e a existência de filhos (tabela 45), o que significa que os filhos não influenciam a “intenção de *turnover*”, tal como aferido no estudo de Costa (2015).

Tabela 45: Comparação de média da “Intenção de *Turnover*” em função dos filhos

	Filhos	n	M	DP	Df	p
“Intenção de <i>Turnover</i> ”	Com filhos	23	1,22	,422	25	,470
	Sem filhos	2	1,00	,000		

Teste Kruskal Wallis

Ainda assim, o estudo de Mobley et al (1979) refere que a intenção de turnover acontece quando os colaboradores não conseguem conciliar o trabalho com a sua vida familiar e pessoal, no qual os filhos podem exigir maior flexibilidade laboral.

Da mesma forma, verificou-se através do teste de Kruskal-Wallis entre a intenção de *turnover* e a antiguidade na organização, que não existem diferenças estatisticamente significativas (tabela 46). Pode-se, pois, concluir que a antiguidade não influencia a intenção de *turnover*.

Esta evidência corrobora as conclusões do estudo de Costa (2015).

Tabela 46: Comparação de média da “Intenção de *Turnover*” em função da antiguidade

	Tempo na organização	N	M	DP	Df	p
Desempenho	1 a 5 anos	10	1,20	4,22	25	1,000
	6 a 10 anos	10	1,20	4,22		
	11 a 16 anos	5	1,20	4,47		

3.5. Análise da Satisfação

Tal como se constata da tabela seguinte os respondentes revelaram que, de forma geral, estão satisfeitos com o Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk (M=3,84; DP=0,898).

Do mesmo modo, os inquiridos indicaram que estão satisfeitos com as várias dimensões do clima organizacional. Assim, é positiva a satisfação com Comunicação com o Superior hierárquico (M=3,84; DO=0,987), a satisfação com a Credibilidade e confiança do superior (M=3,76; DP=0,979), a satisfação com Conciliação trabalho-família (M=3,60; DP=0,913), a satisfação com as Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem (M=3,56; DP=1,083), a satisfação com o “Espírito de camaradagem” (M=3,48; DP=1,046) e a satisfação com a Equidade e Justiça (M=3,48; DP=1,085).

Tabela 47: Análise descritiva da Satisfação

	Min	Max	Moda	Média	DP
Espírito de camaradagem.	2	5	3	3,48	1,046
Credibilidade e confiança do superior.	2	5	3	3,76	,970
Comunicação com o superior hierárquico.	2	5	3	3,84	,987
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.	1	5	3	3,56	1,083
Equidade e justiça.	2	5	3	3,48	1,085
Conciliação trabalho-família.	2	5	3	3,60	,913
De uma forma geral e considerando todas as caraterísticas referidas, estou satisfeito com o Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk.	2	5	3	3,84	,898

Aliás, em todos os itens encontra-se valores máximos (5) e apenas no item “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” encontra-se valor mínimo (1). Nos restantes itens o valor mínimo obtido foi de “2”.

Tal como referido por Judge e Ilies (2004), a satisfação no trabalho revela que os colaboradores são mais positivos e alegres, tendo impacto no seu desempenho e produção laboral. Trata-se, pois de uma resposta emocional (Siegal & Lance, 1987) como o resultado da avaliação que cada indivíduo realiza relativamente aos valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais (Spector, 1997; Graça, 1999)

3.5.1. Análise da Satisfação e a sua relação com as variáveis sociodemográficas

Para avaliar a “satisfação” geral, bem como a satisfação com as várias categorias do clima organizacional autenticizótico, dos colaboradores em função das diferentes variáveis sociodemográficas, e dado que a amostra não apresenta uma distribuição normal recorre-se ao teste de Mann-Whitney e ao teste de Kruskal-Wallis.

Verificou-se através do teste de Kruskal-Wallis que apenas existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,0413 > 0,05$) entre a “Satisfação com a conciliação trabalho-família” e o género dos indivíduos (tabela 48). Isto significa que o género apenas influencia a perceção dos trabalhadores quanto à “satisfação com a conciliação trabalho-família”

Tabela 48: Comparação de médias entre satisfação em função do género

	Género	M	DP	Df	p-value
Satisfação com Espírito de Camaradagem	Fem. (7)	3,00	1,155	25	,133
	Masc. (18)	3,67	,970		
Satisfação com Credibilidade	Fem. (7)	3,14	1,069	25	,057
	Masc. (18)	4,00	,840		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	Fem. (7)	3,29	,951	25	,085
	Masc. (18)	4,06	,938		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Fem. (7)	3,14	,690	25	,209
	Masc. (18)	3,72	1,179		
Satisfação com Equidade e Justiça	Fem. (7)	3,00	,816	25	,186
	Masc. (18)	3,67	1,138		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	Fem. (7)	3,00	,577	25	,043
	Masc. (18)	3,83	,924		
Satisfação Geral	Fem. (7)	3,57	,787	25	,307
	Masc. (18)	3,94	,938		

O teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p=> 0,05$) entre a todos os níveis de satisfação e a idade dos inquiridos (tabela 49), o que significa que o estado civil não influencia a perceção dos indivíduos quanto à satisfação.

Tabela 49: Comparação de média da satisfação em função da idade

	Idade	N	M	DP	Df	p
Satisfação com Espírito de Camaradagem	24 a 31 anos	9	3,22	,667	25	,218
	32 a 39 anos	4	2,75	,500		
	40 a 47 anos	8	3,75	1,165		
	48 a 55 anos	4	4,25	1,500		
Satisfação com Credibilidade	24 a 31 anos	9	3,78	,667	25	,094
	32 a 39 anos	4	2,75	,500		
	40 a 47 anos	8	4,25	,886		
	48 a 55 anos	4	3,75	1,500		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	24 a 31 anos	9	3,78	,833	25	,199
	32 a 39 anos	4	3,00	,000		
	40 a 47 anos	8	4,25	1,165		
	48 a 55 anos	4	4,00	1,155		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	24 a 31 anos	9	3,44	,726	25	,466
	32 a 39 anos	4	3,00	,000		
	40 a 47 anos	8	3,75	1,581		
	48 a 55 anos	4	4,00	1,155		
Satisfação com Equidade e Justiça	24 a 31 anos	9	3,44	1,014	25	,487
	32 a 39 anos	4	2,75	,500		
	40 a 47 anos	8	3,75	1,165		
	48 a 55 anos	4	3,75	1,500		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	24 a 31 anos	9	3,67	,866	25	,472
	32 a 39 anos	4	3,00	,000		
	40 a 47 anos	8	3,63	1,061		
	48 a 55 anos	4	4,00	1,155		
Satisfação Geral	24 a 31 anos	9	3,67	,866	25	,070
	32 a 39 anos	4	3,00	,000		
	40 a 47 anos	8	4,13	,835		
	48 a 55 anos	4	4,50	1,000		

Teste Kruskal Wallis

Do mesmo modo o teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p \geq 0,05$) entre a todos os níveis de satisfação e as habilitações literárias dos inquiridos (tabela 50), o que significa que as habilitações não influenciam a perceção dos indivíduos quanto à satisfação.

Tabela 50: Comparação de média da “satisfação” em função das habilitações

	Habilitações	n	M	DP	Df	p
Satisfação com Espírito de Camaradagem	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,14	1,215	25	,301
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	3,75	,957		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,00	,632		
	Licenciatura	7	3,14	1,069		
	Mestrado	1	3,00	.		
Satisfação com Credibilidade	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,29	,951	25	,250
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,00	,816		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,83	,983		
	Licenciatura	7	3,14	,900		
	Mestrado	1	3,00	.		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,00	1,291	25	,932
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,00	1,155		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,83	,983		
	Licenciatura	7	3,57	,787		
	Mestrado	1	4,00	.		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,71	1,704	25	,760
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,00	1,155		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,50	,548		
	Licenciatura	7	3,29	,756		
	Mestrado	1	3,00	.		
Satisfação com Equidade e Justiça	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,14	1,069	25	,306
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	3,50	1,291		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,50	1,049		
	Licenciatura	7	2,86	,900		
	Mestrado	1	3,00	.		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	3,86	1,215	25	,840
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	3,75	,957		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,33	,516		
	Licenciatura	7	3,57	,976		
	Mestrado	1	3,00	.		
Satisfação Geral	1º ciclo (da 1ª à 6ª classe)	7	4,43	,787	25	,197
	2º ciclo (da 7ª à 9ª classe)	4	4,00	,816		
	3º ciclo (da 10ª à 13ª classe)	6	3,33	1,033		
	Licenciatura	7	3,71	,756		
	Mestrado	1	3,00	.		

Verificou-se através do teste de Kruskal-Wallis que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) entre todos os níveis de “Satisfação” e o estado civil dos indivíduos (tabela 51). Isto significa que o estado civil não influencia a percepção dos trabalhadores quanto à “satisfação”.

Tabela 51: Comparação de média da satisfação em função do estado civil

	Estado civil	n	M	DP	Df	p
Satisfação com Espírito de Camaradagem	Solteiro (a)	14	3,57	1,089	25	,708
	Casado (a)	9	3,22	,972		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	5,00	.		
Satisfação com Credibilidade	Solteiro (a)	14	4,07	,917	25	,256
	Casado (a)	9	3,44	1,014		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	3,00	.		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	Solteiro (a)	14	3,93	1,141	25	,647
	Casado (a)	9	3,89	,782		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	3,00	.		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Solteiro (a)	14	3,93	1,072	25	,213
	Casado (a)	9	3,11	1,054		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	3,00	.		
Satisfação com Equidade e Justiça	Solteiro (a)	14	3,79	1,251	25	,360
	Casado (a)	9	3,11	,782		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	3,00	.		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	Solteiro (a)	14	3,71	,994	25	,699
	Casado (a)	9	3,56	,882		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	3,00	.		
Satisfação Geral	Solteiro (a)	14	4,00	1,038	25	,303
	Casado (a)	9	3,56	,527		
	União de facto	1	3,00	.		
	Viúvo (a)	1	5,00	.		

Como se pode verificar na tabela seguinte, o teste de Kruskal-Wallis revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas ($p \geq 0,05$) entre todos os níveis de “Satisfação” e a variável “filhos” (tabela 52). Isto significa que os filhos não influencia a perceção dos trabalhadores quanto à “satisfação”.

Tabela 52: Comparação de média da satisfação em função dos filhos

	Filhos	n	M	DP	Df	p
Satisfação com Espírito de Camaradagem	Com filhos	23	3,52	1,082	25	,525
	Sem filhos	2	3,00	,000		
Satisfação com Credibilidade	Com filhos	23	3,83	,984	25	,208
	Sem filhos	2	3,00	,000		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	Com filhos	23	3,91	,996	25	,196
	Sem filhos	2	3,00	,000		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Com filhos	23	3,61	1,118	25	,381
	Sem filhos	2	3,00	,000		
Satisfação com Equidade e Justiça	Com filhos	23	3,57	1,080	25	,176
	Sem filhos	2	2,50	,707		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	Com filhos	23	3,65	,935	25	,316
	Sem filhos	2	3,00	,000		
Satisfação Geral	Com filhos	23	3,91	,900	25	,139
	Sem filhos	2	3,00	,000		

Verificou-se através do teste de Kruskal-Wallis entre os níveis de satisfação e a antiguidade na organização, que apenas existem diferenças estatisticamente significativas ($p=0,047 < 0,05$) quanto à satisfação geral. Pode-se, pois, concluir que a antiguidade apenas influencia a satisfação geral.

Tabela 53: Comparação de média da satisfação em função da antiguidade

	Tempo na organização	N	M	DP	Df	P
Satisfação com Espírito de Camaradagem	1 a 5 anos	10	3,00	,471	25	,062
	6 a 10 anos	10	4,10	1,101		
	11 a 16 anos	5	3,20	1,304		
Satisfação com Credibilidade	1 a 5 anos	10	3,60	,699	25	,317
	6 a 10 anos	10	4,10	1,101		
	11 a 16 anos	5	3,40	1,140		
Satisfação com Comunicação aberta e franca com os superiores	1 a 5 anos	10	3,80	,919	25	,181
	6 a 10 anos	10	4,20	,919		
	11 a 16 anos	5	3,20	1,095		
Satisfação com Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	1 a 5 anos	10	3,60	,843	25	,904
	6 a 10 anos	10	3,60	1,350		
	11 a 16 anos	5	3,40	1,140		
Satisfação com Equidade e Justiça	1 a 5 anos	10	3,00	,816	25	,193
	6 a 10 anos	10	3,90	1,101		
	11 a 16 anos	5	3,60	1,342		
Satisfação com Conciliação Trabalho-família	1 a 5 anos	10	3,40	,699	25	,290
	6 a 10 anos	10	4,00	1,054		
	11 a 16 anos	5	3,20	,837		
Satisfação Geral	1 a 5 anos	10	3,30	,675	25	,047
	6 a 10 anos	10	4,10	,876		
	11 a 16 anos	5	4,40	,894		

3.6. Análise de correlações entre clima autenticístico e satisfação

A análise das correlações de Person entre as várias dimensões do clima autenticístico e a satisfação obteve 7 correlações positivas e significativas (tabela 54) e uma correlação negativa (dimensão Equidade e Justiça e a satisfação da comunicação com o superior hierárquico: Pearson correlation = - 0,452; $p= 0,023 < 0,05$).

Não se encontraram correlações significativas entre as várias dimensões do clima autenticístico e a “Satisfação geral”, a “Satisfação Credibilidade e confiança do superior” e a “Satisfação com as Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem”.

A “Satisfação com o Espírito de camaradagem” encontra-se positiva e significativamente com o Espírito de camaradagem (Pearson correlation = - 0,445; $p=$

0,026<0,05), com a Credibilidade (Pearson correlation = - 0,433; p= 0,031<0,05) e com a Comunicação (Pearson correlation = - 0,446; p= 0,025<0,05).

A “Satisfação com a Comunicação com o superior hierárquico” encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o “espírito de camaradagem” (Pearson correlation = - 0,444; p= 0,026<0,05) e negativamente e significativamente com a Equidade e Justiça (Pearson correlation = - 0,452; p= 0,023<0,05).

Tabela 54: Correlações entre satisfação e clima autêntico

		Espírito Camaradagem	Credibilidade	Comunicação	Oportunidade desenvolvimento	Equidade_Justiça	Conciliação_Trab alho_Família
S1. Satisfação Espírito de camaradagem	Correlação de Pearson	,445*	,433*	,446*	,032	-,394	,308
	Sig.	,026	,031	,025	,881	,051	,134
	N	25	25	25	25	25	25
S2. Satisfação Credibilidade e confiança do superior	Correlação de Pearson	,378	,370	,293	-,149	-,355	,212
	Sig.	,062	,068	,155	,477	,081	,310
	N	25	25	25	25	25	25
S3. Satisfação Comunicação com o superior hierárquico	Correlação de Pearson	,444*	,210	,286	-,107	-,452*	,139
	Sig.	,026	,314	,166	,610	,023	,509
	N	25	25	25	25	25	25
S4. Satisfação Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Correlação de Pearson	,139	,127	,046	-,170	-,293	-,016
	Sig.	,509	,544	,828	,416	,156	,939
	N	25	25	25	25	25	25
S5. Satisfação Equidade e justiça	Correlação de Pearson	,501*	,567**	,335	-,075	-,180	,322
	Sig.	,011	,003	,102	,723	,388	,116
	N	25	25	25	25	25	25
S6. Satisfação Conciliação trabalho-família	Correlação de Pearson	,500*	,264	,280	-,025	-,370	,137
	Sig.	,011	,203	,175	,906	,068	,514
	N	25	25	25	25	25	25
S7. Satisfação Geral	Correlação de Pearson	,358	,267	,160	-,055	-,299	,122
	Sig.	,079	,198	,445	,796	,146	,561
	N	25	25	25	25	25	25

A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).*

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**

A Satisfação com a Equidade e justiça encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o “Espírito de camaradagem” (Pearson correlation = - 0,501; p= 0,011<0,05) e com a Credibilidade (Pearson correlation = - 0,567; p= 0,003<0,05).

3.7. Análise de correlações entre clima autenticístico, empenho, desempenho e intenção de turnover

Verificou-se através das correlações de Person (tabela 55) que o Empenho efetivo está positiva e significativamente correlacionado com a Credibilidade (Pearson correlation = - 0,447; p= 0,025<0,05) e a Comunicação (Pearson correlation = - 0,444; p= 0,026<0,05).

Por sua vez, o Compromisso normativo está correlacionado positiva e significativamente com o Desempenho (Pearson correlation = - 0,535; p= 0,006<0,05).

Tabela 55: Correlações entre clima autenticístico, empenho, desempenho e intenção de turnover

		Espírito Camaradagem	Credibilidade	Comunicação	Oportunidade desenvolvimento	Equidade Justiça	Conciliação Trabalho Família	Desempenho	Intenção Turnover
Compromisso Afetivo	Correlação de Pearson	,221	,447*	,444*	,166	,141	,178	-,045	-,166
	Sig.	,288	,025	,026	,428	,500	,395	,830	,427
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Compromisso Normativo	Correlação de Pearson	,322	,241	,133	,192	-,197	,043	,535**	-,039
	Sig.	,116	,247	,526	,358	,345	,837	,006	,854
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Compromisso Instrumental	Correlação de Pearson	,351	,161	,272	-,057	-,574**	,103	,537**	,050
	Sig.	,086	,441	,188	,785	,003	,624	,006	,814
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Desempenho	Correlação de Pearson	,428*	,061	-,051	-,030	-,516**	,004	1	-,068
	Sig.	,033	,773	,810	,885	,008	,986		,747
	N	25	25	25	25	25	25	25	25
Intenção Turnover	Correlação de Pearson	,152	-,335	-,101	,098	-,116	,013	-,068	1
	Sig.	,469	,102	,629	,643	,582	,950	,747	
	N	25	25	25	25	25	25	25	25

A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).*

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**

O Compromisso Instrumental encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o Desempenho (Pearson correlation = 0,537; $p= 0,006<0,05$) e negativamente correlacionado com a Equidade e Justiça (Pearson correlation = - 0,574; $p= 0,003<0,05$).

O Desempenho encontra-se positiva e significativamente correlacionado com o Espírito de Camaradagem (Pearson correlation = 0,428; $p= 0,033<0,05$) e negativamente com a Equidade e Justiça (Pearson correlation = - 0,516; $p= 0,008<0,05$).

A Intenção de *Turnover* não apresenta qualquer correlação significativa com estas variáveis.

Tal como evidenciado nos estudos de Rego & Souto (2004, 2005), Rego & Cunha (2008) e Costa (2015), as organizações que apresentam um clima autenticizótico promovem o compromisso com a organização, reduzindo a intenção de turnover. Não será, pois, de estranhar os níveis de satisfação evidenciado na presente investigação.

3.8. Análise de correlações entre satisfação, compromisso, desempenho e intenção de turnover

Tal como se pode verificar na tabela seguinte (tabela 56), a satisfação geral encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o Compromisso Instrumental (Pearson correlation = -0,399; $p= 0,048<0,05$) e com o Desempenho (Pearson correlation = - 0,520; $p= 0,008<0,05$), mas negativamente com a Intenção de *Turnover* (Pearson correlation = - 0,477; $p= 0,016<0,05$).

A satisfação com o espírito de camaradagem encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o Compromisso Afetivo (Pearson correlation = 0,423; $p= 0,035<0,05$), com o Compromisso Normativo (Pearson correlation = -0,428; $p= 0,011<0,05$) e com o Compromisso Instrumental (Pearson correlation = 0,642; $p= 0,001<0,05$).

A satisfação com a Credibilidade e Confiança com o Superior está positiva e significativamente correlacionada com o Compromisso Instrumental (Pearson correlation = 0,633; p= 0,01<0,05) e negativamente com a Intenção de *Turnover* (Pearson correlation = - 0,400; p= 0,048<0,05).

Tabela 56: Correlações entre satisfação, empenho, desempenho e intenção de turnover

		Compro- Afetivo	Comprom_ Normativo	Comprom- Instrumental	Desempenho	Intenção_ Turnover
Satisfação Espírito de camaradagem	Correlação de Pearson	,423*	,428*	,642**	,388	-,332
	Sig.	,035	,033	,001	,055	,105
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Credibilidade e confiança do superior	Correlação de Pearson	-,005	,341	,633**	,292	-,400*
	Sig.	,981	,096	,001	,156	,048
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Comunicação com o superior hierárquico	Correlação de Pearson	-,014	,473*	,620**	,304	-,228
	Sig.	,948	,017	,001	,139	,274
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Oportunidades desenvolvimento e aprendizagem	Correlação de Pearson	-,084	,247	,221	,518**	-,452*
	Sig.	,689	,235	,289	,008	,023
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Equidade e justice	Correlação de Pearson	,123	,267	,362	,476*	-,508**
	Sig.	,558	,198	,075	,016	,010
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Conciliação trabalho-família	Correlação de Pearson	,216	,179	,427*	,456*	-,335
	Sig.	,299	,391	,033	,022	,101
	N	25	25	25	25	25
Satisfação Geral	Correlação de Pearson	,054	,373	,399*	,520**	-,477*
	Sig.	,799	,067	,048	,008	,016
	N	25	25	25	25	25

A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).*

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).**

A Satisfação com a Comunicação com o Superior Hierárquico encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o Compromisso Normativo (Pearson correlation = 0,473 p= 0,017<0,05) e com o Compromisso Instrumental (Pearson correlation = 0,620; p= 0,001<0,05).

A Satisfação com as Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem encontra-se positivamente correlacionada com o Desempenho (Pearson correlation = 0,518; $p=0,008<0,05$) e negativamente com a Intenção de *Turnover* (Pearson correlation = -0,508; $p=0,010<0,05$).

Por sua vez, a Conciliação Trabalho-Família encontra-se positiva e significativamente correlacionada com o Compromisso Instrumental (Pearson correlation = 0,427; $p=0,033<0,05$) e com o Desempenho (Pearson correlation = 0,520; $p=0,008<0,05$).

CONCLUSÃO

Tendo em consideração as questões e objetivos da pesquisa, acredita-se que a pesquisa realizada encontrou respostas e permitiu responder aos objetivos definidos.

Os colaboradores da sociedade Padre Quirino Houdijk, LDA revelaram que a organização onde trabalham apresenta características autenticizóticas. Das seis características do clima autenticizótico os respondentes valorizaram as “Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal, a “Credibilidade e Confiança do Superior”, o “Espírito de Camaradagem” e a “Comunicação Aberta e Franca com o Superior”.

Para avaliar a influência das variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações, filhos, antiguidade) no clima autenticizótico da organização, o estudo revelou que:

- Ao nível do género, apenas existem diferenças estatisticamente significativas com a dimensão “Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem” e a dimensão “Conciliação trabalho-família”;
- Ao nível da idade, verificou-se que existem apenas diferenças significativas com a “Equidade e Justiça”, sendo nos escalões etários mais baixos mais sensíveis à questão da Equidade e Justiça na organização;
- Relativamente às habilitações não se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre as características autenticizóticas e as habilitações literárias, o que significa que as habilitações literárias não influenciam a perceção dos colaboradores relativamente ao clima organizacional autenticizótico;
- Verificou-se que o estado civil não influencia a perceção dos colaboradores quanto às diferentes dimensões do clima autenticizótico;
- Quanto à variável filhos, o estudo revelou que os colaboradores sem filhos têm perceções mais favoráveis sobre as oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, pelo que se pode concluir que não ter filhos influencia a perceção dos indivíduos quanto a esta dimensão do clima autenticizótico. Nas restantes categorias não se encontraram diferenças estatisticamente significativas;
- Relativamente à antiguidade na organização, o estudo demonstrou que apenas existem

diferenças estatisticamente significativas entre o espírito de camaradagem e a antiguidade na organização, sendo os indivíduos que estão há mais tempo na organização percebem melhor o espírito de camaradagem.

Por outro lado, através da escala de avaliação do “Compromisso”, foi possível aferir que os colaboradores se sentem empenhados e comprometidos com a organização. Tendo em consideração as três dimensões do compromisso, pode-se concluir que os valores mais relevantes foram obtidos no compromisso afetivo, seguido do compromisso instrumental e, por fim, o compromisso normativo.

Para avaliar a influência das variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações, filhos, antiguidade) no empenho dos colaboradores, o estudo revelou que:

- Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as três dimensões do compromisso e o género dos indivíduos, o que significa que o género não influencia o compromisso dos trabalhadores;
- Encontra-se diferenças estatisticamente significativas entre o compromisso normativo e o compromisso instrumental em função da idade. Ao nível do compromisso normativo verifica-se que o grupo etário mais velho tem um compromisso normativo superior (mais comprometidos com a organização) ao dos trabalhadores mais novos. Também no compromisso instrumental se constatou que os trabalhadores mais velhos têm consciência que a sua permanência na organização é uma segurança, dadas as dificuldades de transitarem para uma outra organização;
- Relativamente às habilitações literárias, o estado civil, os filhos e antiguidade, o estudo revelou que estas variáveis não influenciam o nível de compromisso dos colaboradores.

A percepção que os colaboradores têm do seu desempenho é elevada, considerando que são bons trabalhadores e que dão um bom contributo para a instituição.

Para avaliar a influência das variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, habilitações, filhos, antiguidade) no desempenho, o estudo revelou que:

- O género, as habilitações literárias, o estado civil e os filhos não influenciam o desempenho dos trabalhadores;

- A idade influencia o desempenho dos colaboradores, sendo o grupo etário mais velho a apresentar níveis de desempenho superiores aos trabalhadores mais novos;
- A antiguidade (anos de serviço) influencia o desempenho dos trabalhadores.

O estudo revelou que os respondentes não têm intenções de abandonar a organização (baixa intenção de turnover), não se encontrando diferenças estatisticamente significativas com as variáveis sociodemográficas.

Os respondentes revelaram que, de forma geral, estão satisfeitos com o Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk, ao mesmo tempo que indicaram que estão satisfeitos com as várias dimensões do clima organizacional.

Ao nível das variáveis sociodemográficas, apenas se registaram diferenças estatisticamente significativas entre a “Satisfação com a conciliação trabalho-família” e o género dos indivíduos, bem como entre os níveis de satisfação e a antiguidade na organização.

Desta forma, acredita-se ter respondido às questões de pesquisa levantadas, bem como ter cumprido os objetivos definidos.

Todavia, com toda a humildade, se reconhece que esta pesquisa apresenta algumas limitações, fruto das opções metodológicas tomadas, bem como do contexto espacial onde a investigadora está inserida (Angola).

Na verdade, há que referir, desde logo, que o acesso a bases de dados científicas e a literatura especializada nesta área em Angola são escassas, o que dificulta qualquer pesquisa.

Por outro lado, os estudos realizados em Angola sobre a problemática do clima autêntico são de facto inexistentes, pelo que a literatura utilizada na investigação é maioritariamente, senão a sua totalidade, do exterior;

O facto de se ter escolhido um estudo de caso (Padre Quirino Houdijk, LDA) e a amostra ser constituída por apenas 25 colaboradores não permite a generalização dos

resultados a outras organizações, sendo as conclusões limitadas à amostra estudada.

Importa referir ainda que os cidadãos Angolanos, em geral, bem como os colaboradores da organização estudada, apesar das garantias de confidencialidade e de anonimato, olham para este tipo de investigações com alguma desconfiança, receando alguma consequência negativa ou mesmo penalização pelo seu envolvimento, o que pode ter influenciado a genuinidade das informações prestadas.

Conscientes destas limitações pode-se sugerir algumas recomendações para futuras pesquisas. Desde logo, recorrer a uma amostra de maior dimensão, procurando integrar no estudo organizações de diferentes áreas de negócio, dimensões e de outras províncias de Angola, ou mesmo fazer comparações entre organizações angolanas e estrangeiras.

Dado tratar-se de estudo ocasional, pelo que ao longo do tempo os resultados se podem alterar, fruto das mudanças nas políticas organizacionais das instituições, pelo que seria interessante acompanhar a sua evolução ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

- ALCOBIA, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, n. 1, p. 1-8, 1990.
- ALLEN, N. J., MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, n.49, p.252-276, 1996.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In: GOFFIN, R. D.; HELMES, E. (Eds.) *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*. Norwell, MA: Kluwer Academic, 2000. p. 285-314.
- ALMEIDA, N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- ARANYA, N. e FERRIS, K (1983). Organizational – Professional conflict among U.S. and Israeli professional accountants. *Journal of Social Psychology*, 119, 153-161.
- ARRUDA, ÂNGELA M. F., Chrisóstomo, Evangelina e Rios, Sárvia S., (s/d.).A Importância da Liderança nas Organizações, in <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:zYsg-BWQ8KEJ:www.fate.edu.br/ojs/index.php/RRCF/article/download/4/6+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt> – último acesso em 13 maio de 2016.
- 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.
- BENNIS, W. (1999). *A formação do líder*. São Paulo: Ed. Atlas.
- BOGDAN, R., BIKLEN, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- BOWLES, M. The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, v.50, n.7, p.779-803,1997

- BURROUGHS, S.M. e EBY, L.T. Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, n.26, p.509-532, 1998.
- CARAPETO, C. e FONSECA, F. (2005). *Administração Pública –Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CARMELI, A., e WEISBERG. J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees, *Human Resource Development International*, 9 (2),191-206.
- CAMERON, I, *et al.* (2010). Interventions for preventing falls in older people in nursing care facilities and hospitals. *Cochrane Database Syst Rev*. 2010 Jan 20;(1):CD005465
- COSTA, Celina (2015). Análise do clima autenticizótico e do turnover. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, FCHS, Universidade Fernando Pessoa
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. New York: Penguin Books.
- CUNHA, M., Cunha, J., & Mendonça, S. (2010). *Empresa, progresso e contestação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CUNHA, M., Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. *European Management Journal*, 28, 85-94. doi: 10.1016/j.emj.2009.04.006
- CUNHA, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ª ed.). Lisboa: RH.
- CUNHA, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (5ª ed.). Lisboa: RH.
- DURÃO, M. (s.d.). *A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: O papel do SIADAP*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- DUTTON, J., *et al.* In press. Prosocial practices, positive identity, and flourishing at work. In S. I. Donaldson, M. Csikszentmihalyi, e J. Nakamura (Eds.) (2010). *Applied positive psychology: Improving everyday life, schools, work, health, and society*. New York: Routledge.
- FERREIRA, Susana (2012). Climas Autenticizóticos, Impacto No Envolvimento No Trabalho E No Desempenho Individual. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

- GANSTER, D. e MURPHY, L. Workplace interventions to prevent *stress*-related illness: Lessons from research and practice. In C. L. COOPER e E. A. LOCKE (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Malden, Massachusetts: Blackwell, 2000.p. 34-50.
- GEORGE, J., e Jones, G. (1996). The experience of work and turnover intentions: interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318-325.
- GRAÇA, L. - A satisfação profissional dos profissionais de saúde nos centros de saúde. Instrumentos para a Melhoria Contínua da Qualidade. Lisboa: Direção de Saúde, Subdireção para a Qualidade, (1999) p. 1-19.
- GRAÇA, L. (2000). A satisfação profissional dos médicos de família no SNS. Textos sobre saúde e trabalho. *Semana médica*, 48, 2-8
- GRANT, Robert M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications* – 4th ed. Oxford: Blackwell Publishers.
- GIL, A. (1999). *Como elaborar projectos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- HART, P. M. e COOPER, C. L. Occupational *stress*. In N. ANDERSON, D. S. ONES, H. K. SINANGIL e C. VISWESVARAN (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*. London: SAGE, 2001. v.2, p.93-114
- HAIR, J. F. JR., et al., 2005, *Análise Multivariada de Dados*. Ed Bookman, Porto Alegre.
- HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L., & HAYES, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 8, 268–279.
- HUANG, L., KULLDORFF, M. & GREGORIO, D. (2007). A spatial scan statistic for survival data. *Biometrics* 63, 109–118.
- HUSSAMI (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education, in *European Journal of Scientific Research*, Vol.22 No.2 (2008), pp.286-295

- HILL, M.. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- IRVING, P. G. *et al* (1997). Further assessments of a three component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 444-452.
- KAHN, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement at work. *Academy of Management Journal*. V.33, nº4
- KETS DE VRIES, M. F. R. Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, v.54, n.1, p.101-111, 2001
- LANEIRO, T. (2011). Climas Organizacionais Autentizóticos, Estratégias de Coping, Equipas de Elevado Desempenho e Experiência Óptima. Tese de Doutoramento. Universidade do Algarve
- LEWIN, K. (2008). *Resolving social conflicts e field theory in social science*. (5th ed). Washington: American Psychological Association.
- LOCKE, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, E.P.U
- MALHOTRA, N. (2005). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.
- MACEY, W., & SCHNEIDER, B. (2009). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1),3–30.
- MACEY, W. H., & SCHNEIDER, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 3–30.
- MARTINEZ, M. C. & PARAGUAY, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- MARTINS, J. (2010). *Estratégia organizacional dinâmica*. Edições Sílabo: Lisboa
- MERRIAM, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San

Francisco, CA: Jossey-Bass.

MEYER, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper & I. T. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.

MEYER, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.

MEYER, J. *et al.* (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 4, n. 7, p. 538-551.

MEYER, J. e HERSCOVITCH, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326.

MEYER, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. Sage Publications.

MOBLEY, *et al.* (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.

MOBLEY, W. (1982). *Employee Turnover: Causes Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing, Philippines.

MORROW, P. e Wirth, R. (1989). Work commitment among salaried professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 40-56

MOWDAY, R. T., KOBERG, C. S., & MCARTHUR, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: A cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*, 27: 79-94.

PESTANA, M.. e GAGEIRO, J. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

PEIRÓ, J. e PRIETO, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*, Vol. 1. *La Actividad Laboral en su Contexto*. Madrid, Sintesis.

PINA E CUNHA, M.; REGO, A.; LOPES, M. P.; CEITIL, M. (2008) *Organizações Positivas*:

Manual de Trabalho e Formação. Lisboa: Edições Sílabo.

PINHO, P. (2001). A Influência do Empenhamo Organizacional e Profissional dos Enfermeiros nas Estratégias de Resolução dos Conflitos. Tese de Doutoramento. Universidade Católica Portuguesa.

PINTO, A. (1990). *Metodologia da Investigação Psicológica*. Porto: Ed. Jornal de Psicologia.

REGO, A. (2000a). Justiça organizacional: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14, 285-307.

REGO, A. (2000b). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 1 (18), 335-344.

REGO, A. (2002a)Empenhamo organizacional: Factor de competitividade e/ou engenharia social? In *Competitividade através das pessoas*. Lisboa: RH Editora, 2002. p. 7-23.

REGO, A. (2002b). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

REGO, A. e SOUTO, S. Organizações autênticas: Uma investigação luso-brasileira sobre a operacionalização do constructo. Anais do XXVII Encontro da ANPAD, São Paulo, Brasil, p.22-25, setembro 2003a. Disponível em CD-Rom.

REGO, A. & Souto, S. (2002). *Comprometimento organizacional: Um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça*. Anais do XXVI Encontro da ANPAD, Salvador, Brasil, 22-25 Setembro. (CD-ROM)

REGO, A. (2004). Organizações Autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Estudos de Gestão *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), 53-76.

REGO, A. (2006). Organizações Autênticas. Lisboa: RH Editora.

RÊGO, A. C. (2009). Liderar - Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz. Alfragide-Portugal: Dom Quixote.

REGO, A. Sousa, F., Marques, S., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437

REGO, A., & CUNHA, M. (2005). Climas organizacionais autênticos e felicidade dos

colaboradores: Um estudo empírico. *Documentos de Trabalho em Gestão*, 7. Aveiro, Universidade de Aveiro.

REGO, A., & CUNHA, M. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752. doi:10.1016/j.jbusres.2007.08.003

REGO, A., & SOUTO, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.

REGO, A., SOUTO, S., & CUNHA, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36

REGO, A. (2003). Organizações autentizóticas: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. Relatório de pesquisa – Universidade de Aveiro, Portugal

RICHMAN, A. (2006). ‘Everyone wants an engaged workforce how can you create it?’ *Workspan*, Vol. 49, pp.36-39.

ROBERTSON e COOPER (2011). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2011*, Volume 26 by Gerard P. Hodgkinson (Editor), J. Kevin Ford (Editor) March 2011, Hardcover, Wiley-Blackwell

SANTOS, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora: Lisboa.

SCHAUFELI E SALANOVA (2007). “Work Engagement – An Emergin Psychological Concept and Its Implications for Organizations” in *Managing Social and Ethical Issues in Organization*, NY

SCHAUFELI E SALANOVA (2007). “Work Engagement – An Emergin Psychological Concept and Its Implications for Organizations” in *Managing Social and Ethical Issues in Organization*, NY

SCHAUFELI, W.B., BAKKER, A.B., & VAN RHENEN, W. (2008). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917

SPECTOR, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

SCHULTZ, D. (1982). Psychology and Industry Today. New York: MacMillian Company.

SIEGAL, L & LANCE, I. (1987). Personnel and organizational psychology. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

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.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT e BRANCO, PAULO DURVAL. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. São Paulo: RAE – Revista de Administração de Empresas/FGV, v. 41, n. 2, 2001.

VROOM, V. H. (1982). Work and motivation (Rev. ed.). Malabar, FL: Robert E. Krieger Publishing Company.

YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª. Edição, Bookman; Porto Alegre.

ANEXO I: autorização

Diocese1 Benguela <diocesebg@gmail.com>

08/12
/15

para arego, Bcc:armenio.rego; Bcc:Cristina

Boa Noite Dr. Professor Armenio Rego
Votos de boa saude e boa disposição.
Gostaria de me apresentar e depois solicitar sua autorização.
Chamo me Maria Elizabeth Freitas, estou a fazer o meu trabalho de dissertação sobre organizações autentizóticas.
Minha Orientadora é a Dra. Cristina Pimentão da Universidade Fernando Pessoa no Porto.
Pretendo administrar seu questionário de satisfação em organizações autentizóticas.
Gostaria de ter sua autorização para utilizar seu questionário:
- ARTIGO DATADO EM 04.11.2003 " COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES AUTENTIZOTICAS: um estudo Luso-Brasileiro"
questionário da pagina nr. 36.
Antecipadamente quero agradecer o obséquo e anuência que me pode conceder.

Aguardo pelo seu comentário e autorização.

Melhores cumprimentos,
Elizabeth Freitas

Armenio Rego <armenio.rego@ua.pt>

09/12/
15

para mim

Estimada Dra. Elizabeth
Está autorizada. O quest segue em anexo.
Tudo de bom
A

From: Diocese1 Benguela [mailto:diocesebg@gmail.com]
Sent: terça-feira, 8 de Dezembro de 2015 22:19
To: Armenio Rego
Subject: AUTORIZAÇÃO

Anexo 2 – Questionário

QUESTIONÁRIO

Este inquérito, por questionário, dirige-se aos colaboradores do Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk. Tem como objetivo conhecer aspectos relacionados com as práticas de gestão de pessoas no Depósito. Este inquérito demora cerca de 10 minutos a preencher. Contém uma secção com questões demográficas destinadas a caracterizar os respondentes, mas que não permitem a sua identificação pessoal. As respostas a este questionário são totalmente anónimas e confidenciais e não existem respostas "certas" ou "erradas". Convidamo-lo a completar todo o inquérito. Para nós, a sua opinião é muito importante para o crescimento da organização. Desde já agradecemos a sua preciosa colaboração.

I

Por favor responda a todas as questões que se apresentam a seguir:

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Idade: _____

3. Habilitações Académicas:

- 1º Ciclo (da 1.^a à 6.^a classe)
- 2º Ciclo (da 7.^a à 9.^a classe)
- 3º Ciclo (da 10.^a a 13.^a classe)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

4. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a)

União de facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

5. Filhos:

Com filhos Número de filhos: _____

Sem filhos

6. Qual é o número de pessoas que compõem o agregado familiar? _____

7. Qual é a função que desempenha no depósito?

- Gestor Geral
- Diretor Técnico de farmácia
- Administrador
- Chefe de secretaria
- Tesoureira
- Gestor Logístico
- Gestor do sistema de informática
- Gestor Financeiro
- Gestor da contabilidade
- Auxiliar de contabilidade
- Gestor de stock
- Gestor de vendas
- Gestor de encomenda
- Farmacêutico

- Auxiliar de farmácia
- Faturação
- Fiel de armazém
- Motorista
- Limpeza
- Guardas-civis (seguranças)

8. Há quanto tempo trabalha no Depósito (em anos)? _____

9. Há quantos anos trabalha? _____

10. Tem alguma atividade que faz extra trabalho? _____

Se sim, qual? _____

II

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização. Refira em que grau elas são ou não verdadeiras. Para o efeito, socorra-se da escala de seis pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua organização realmente é, e não como gostaria que fosse.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.
3. Há um grande espírito de equipa.
4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.
6. Os superiores cumprem as suas promessas.
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.
8. Quando se obtêm bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.
9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.
13. Há favoritismos pessoais nas promoções.
14. As pessoas sentem-se discriminadas.
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.

16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.
17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.
19. A atmosfera da organização é amistosa.
20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.

Nas afirmações que encontra a seguir refira em que medida elas se aplicam a si. Para isso, utilize a escala de seis pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Não se aplica a mim	Na parte não se aplica a mim	Na maior parte não se aplica a mim	Em parte não se aplica a mim	Aplica-se um pouco a mim	Na maior parte aplica-se a mim	Aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	

1. Sinto que existe uma forte ligação afectiva entre mim e a minha organização
2. Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.
3. Não deixaria a minha organização agora porque sinto obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.
4. Sinto-me “parte da família” da minha organização.
5. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.
6. Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.
7. Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.
8. Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.
9. Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.
10. Importo-me realmente com o destino da minha organização.
11. Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização

Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações sobre o seu desempenho na sua organização. Refira em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Discordo totalmente	<i>Discordo moderadamente</i>	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	<i>e</i>	3	4	5

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

Seguidamente, são-lhe apresentadas afirmações sobre a sua intenção, ou não, de abandonar a sua organização. Refira em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Discordo totalmente	<i>Discordo moderadamente</i>	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	<i>e</i>	3	4	5

1. Logo que possível tenciono abandonar esta organização.
2. Estou ativamente à procura de alternativas para deixar esta organização.
3. Penso frequentemente em abandonar esta organização.

Nas afirmações que encontra a seguir assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião relativamente ao seu grau de satisfação em relação a algumas características da sua organização. Para isso, utilize a escala de cinco pontos, seguidamente apresentada, e insira, para cada uma das afirmações, o número respetivo no quadrado.

Nada satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito
1	2	3	4	5

1. Espírito de camaradagem.
2. Credibilidade e confiança do superior.
3. Comunicação com o superior hierárquico.
4. Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.
5. Equidade e justiça.
6. Conciliação trabalho-família.
7. De uma forma geral e considerando todas as características referidas, estou satisfeito com o Depósito de Medicamentos Padre Quirino Houdijk.

Para terminar, deixe-nos, por favor, os seus comentários e sugestões, no espaço a seguir

--

Muito obrigada pela sua colaboração!