

Celina dos Santos Pinto Costa

Análise do clima autentizótico e do turnover

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Porto, 2015

Celina dos Santos Pinto Costa

Análise do clima autentizótico e do turnover

Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais
Porto, 2015

Celina Dos Santos Pinto Costa

Ass. _____

Análise do clima autenticizótico e do turnover

Dissertação de Mestrado apresentada à
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da
Universidade Fernando Pessoa, por Celina Dos Santos Pinto Costa, como parte dos
requisitos para a obtenção do grau de Mestre
em Psicologia do Trabalho e das Organizações, sob orientação da
Prof. Doutora Cristina Pimentão

Resumo

A presente investigação teve como objetivo geral avaliar qual a relação entre o clima organizacional autenticizótico e a intenção de turnover, bem como analisar a relação destas variáveis com as características sociodemográficas dos operadores fabris de uma organização agroalimentar. Assim, foram explanados os conceitos de clima organizacional autenticizótico e de turnover, bem como apresentada a relação existente entre estes fenómenos.

A investigação desenrolou-se em dois estudos distintos.

No primeiro estudo, procuramos perceber quais as razões que levaram os colaboradores a desvincular-se da organização, quais os sentimentos que estão associados a esta dinâmica e se existem diferenças em função de diferentes variáveis sociodemográficas. Concluimos que uma nova oportunidade de emprego era a principal razão de abandono da organização e que, por exemplo, os colaboradores mais velhos e com mais antiguidade na organização apresentavam uma menor probabilidade de abandonar a organização e não apresentavam opiniões e sentimentos negativos em relação à organização.

No segundo estudo, procuramos perceber qual a relação existente entre o eventual clima autenticizótico da organização em estudo e a intenção de abandono da organização, bem como analisar a existência de diferenças em função de diferentes variáveis sociodemográficas. Para este propósito, utilizamos a escala de clima autenticizótico desenvolvida por Rego e Cunha em (2012) e 3 itens para avaliar a intenção de turnover desenvolvidos por Huang, Lawler, e Lei (2007). Constatamos a existência de uma correlação negativa entre a intenção de turnover e o clima autenticizótico.

Palavras chave: Clima autenticizótico, Turnover, organizações positivas

Abstract

This Work's main general objective is finding correlations between the organizational authenticzotic climate and the employees' turnover intensions along with their socio demographic features inside a food-supply company. There for are described and explained both organizational authenticzotic ambient and turnover concepts and specific considerations.

Primarily a search was conducted to find the main reasons responsible for the leaving workers 'quitting intentions and the relation owing the socio demographic variables. New job opportunities were the main reason for younger workers' departure, older workers with more working years inside the company revealed less probability of resigning and less negative opinions towards the company.

Secondly this work headed to understand the relation between the eventual organizational authenticzotic ambient and the employees' departing intentions, in addition to relating the previous values with different socio demographic variables. In order to do so, the organizational authenticzotic climate scale by Rego e Cunha (2012) was used and so as to evaluate the turnover intention a 3 item tool developed by Huang, Lawler and Lei (2007). In conclusion a negative correlation between turnover intentions and organizational authenticzotic climate variables was found.

Keywords: authenticzotic climates, turnover, positive organizations

Agradecimentos

A Professora Doutora Cristina Pimentão, orientadora desta tese de mestrado, pelo acompanhamento, apoio e disponibilidade fornecida ao longo deste percurso.

À minha mãe que fez de mim o que sou hoje.

À minha família por estar sempre presente.

Ao Alexandre pela serenidade e companheirismo.

Muito Obrigada.

Índice

Resumo.....	V
Abstract.....	VI
Agradecimentos.....	VII
Introdução.....	1
1.Climas autenticizóticos nas organizações.....	3
1.1 .Psicologia Positiva.....	3
1.2 Psicologia Positiva Organizacional.....	4
1.3. Tornar As Organizações Positivas	6
2.Turnover.....	11
2.1. O Fenómeno Do Turnover Nas Organizações	11
2.2 Tipos De Turnover.....	12
2.3 Abordagens Teóricas Acerca Do Turnover.....	12
2.3.1 Teoria do equilíbrio Organizacional de March e Simon (1958).....	12
2.3.2 Modelo da implicação organizacional de Allen e Meyer (1990).....	14
2.3.3.Modelo motivacional de Maertz (2001).	15
2.3.4. O turnover à luz de Chiavenato (2009).....	17
2.4. Peditores Do Turnover Em Variáveis Sociodemográficas	18
2.5 Custos Do Turnover.....	20
2.6. Turnover :Como Reduzi-lo.	22
3.Turnover e climas organizacionais autenticizóticos.....	23
4.Metodologia.....	25
4.1 Definição do problema	25
5.Estudo.....	29

5.2 Estudo 1	29
5.2.1. Método.	29
5.2.2 Apresentação e discussão dos resultados.....	31
5.2.2.1. Caracterizar os colaboradores desvinculados da função ‘operário fabril’ em função de diferentes variáveis sociodemográficas.	31
5.2.2.2. Descrever os Motivos da rescisão de contrato dos ex-colaboradores da função ‘operário fabril’.	32
5.2.2.3. Descrever o clima organizacional experienciado pelos ex-colaboradores da função ‘operário fabril’	33
5.3. Estudo 2.....	35
5.3.1. Método.	35
5.3.2. Procedimento	38
5.3.3 Apresentação e discussão dos resultados.....	39
5.3.3.1 Descrever o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autentizóticas’	39
5.3.3.2. Analisar o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autentizóticas’ e a sua relação com as diferentes variáveis sócio demográficas.	44
5.3.3.3 Descrever a intenção de turnover existente na organização.....	59
5.3.3.4. Analisar a intenção de turnover e a sua relação com as diferentes variáveis sócio demográficas (e.g., sexo, estado civil, número de filhos, secção laboral, antiguidade).	60
5.3.3.5 Perceber a relação entre o clima organizacional da organização em função de ‘6 características autentizóticas’ e a intenção de turnover	67
Conclusão.....	69
Referências.....	77

Anexos	85
Anexo A. Questionário de desvinculação	86
Anexo B. Dados analisados - Estudo 1.....	89
Anexo C1. Escala do clima autentizótico.....	102
Anexo C2. Questionário Sóciodemográfico.....	104
Anexo D. Consentimento informado.....	106
Anexo E. Análise da distribuição da amostra.....	108

Índice de Figuras

Figura 1-Teoria do equilíbrio organizacional.....	13
Figura 2 -Motivo de turnover.....	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra em função da idade, antiguidade e secção laboral	30
Tabela 2- Caracterização da amostra em função de diferentes variáveis sociodemográficas	36
Tabela 3- Resultados clima autenticizótico -comparação estudo atual e Rego (2004)	40
Tabela 4 - Análise descritiva do clima organizacional autenticizótico	42
Tabela 5- Resultado do estudo atual versus Rego e Cunha (2008,2012)	43
Tabela 6- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável sexo.	45
Tabela 7- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável idade	46
Tabela 8- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável habilitações literárias	47
Tabela 9- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável estado civil.	49
Tabela 10- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável filhos.	51
Tabela 11- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável antiguidade	53

Tabela 12- Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável Secção laboral	57
Tabela 13- Média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão da intenção de turnover.	59
Tabela 14- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável sexo.	60
Tabela 15- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável idade.	62
Tabela 16- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável habilitações literárias	62
Tabela 17- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável estado civil	63
Tabela 18- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável filhos	64
Tabela 19- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável antiguidade.	65
Tabela 20- Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável secção laboral	66
Tabela 21- Correlação através do teste de Ró de Spearman entre as características de clima autenticizótico e a intenção de turnover	67

Introdução

Na era da globalização as organizações são confrontadas diariamente com desafios, e como tal os seus recursos humanos também o são. (Chiuzi, Siqueira, & Martins, 2012). Assim, as organizações atuais têm um enorme desafio, por um lado criar organizações lucrativas, e por outro promover o bem-estar dos seus colaboradores (Chiuzi et al., 2012). Tendo por base esta ideologia, existem organizações que pretendem que o colaborador atinjam o seu auge de produtividade, mas também a excelência a um nível pessoal bem como profissional (Rego, Moreira, Felício, & Souto, 2003). Assim, da psicologia positiva surge o termo organização autenticizótica. As organizações autenticizóticas regem-se por três premissas: 1ª - Se as organizações forem saudáveis os seus colaboradores também o são, e vice-versa; 2ª - o trabalho deve ser visto como impulsionador de bem-estar; e 3ª - as organizações com climas autenticizóticos promovem a saúde física e psicológica dos seus colaboradores. Ainda, este clima tem presente 6 características, sendo elas: equidade, espírito de camaradagem, oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem, credibilidade e confiança no superior, comunicação aberta e franca com o superior e conciliação trabalho família (Rego, 2004; Rego & Cunha, 2008; Rego & Souto, 2004,2005; Souto & Rego, 2007, 2009).

Porém, quando estas características não se encontram presentes na organização, poderão ocorrer diversos fenómenos, tais como: diminuição de produtividade, aumento do absentismo, fadiga laboral e desmotivação organizacional. Estes fenómenos podem ser desencadeadores da intenção de turnover, e conseqüentemente do turnover (Cunha et al., 2010; Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007; Macedo, 2008).

O turnover pode ser visto como a entrada e saída de colaboradores de uma organização por um determinado período de tempo (Chiavenato, 2009; Mobley, 1977; Price, 1977; Tett & Meyer, 1993). Torna-se importante distinguir o turnover de intenção de turnover. Segundo Mobley (1977) a intenção de turnover pode ser vista como o desejo que o

colaborador tem em deixar a empresa para a qual trabalha, sendo que quando esta intenção é levada a cabo, surge o turnover. O turnover pode dar origem a diversos problemas na organização, tanto a nível ao nível financeiro bem como ao nível dos recursos humanos (Cunha et al., 2010).

O turnover ocorre devido a fatores internos e externos à organização, porém este fenómeno em organizações com clima autenticizótico, onde é dada primazia à satisfação laboral, tende a ser menor (Cameron & Caza, 2003; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Caza & Caza, 2008; Clifton & Harter, 2003; Duarte, Gomes, & Neves, 2015; Fredrickson, 2003; Humayoun, 2011; Macedo, 2008; Rego & Souto, 2004).

A satisfação laboral vivenciada em climas organizacionais autenticizóticos tem sido vista como preditora da intenção de turnover, no sentido em que quanto mais satisfação laboral é vivenciada pelo colaborador, menor é a sua intenção de turnover (Duarte et al., 2015). Humayoun (2011) acrescenta que quantas as organizações fomentam a satisfação laboral, proporcionando climas organizacionais saudáveis tendem a reter os seus talentos, diminuindo a intenção de turnover.

Rego e Souto (2004, 2005) concluíram que em organizações autenticizóticas os colaboradores têm menor tendência para o absentismo, pois encontram-se comprometidos com a organização.

Macedo (2008), num estudo desenvolvido numa indústria agroalimentar, avaliou o clima organizacional autenticizótico, tendo verificado que quanto mais percebido é o clima autenticizótico menos intenção de turnover existe.

1. Climas autenticizóticos nas organizações

Em pleno século XXI as organizações têm um enorme desafio, por um lado criar organizações lucrativas, e por outro promover o bem-estar dos seus colaboradores (Chiuzi et al., 2012). Segundo, Carochinho (2010) o trabalho deve ser visto como proporcionador de bem-estar e estabilidade do colaborador. Assim, Cameron, Bright e Caza (2004, citado por Carochinho, 2010) destacam que a psicologia positiva implementada nas organizações tem um impacto positivo sobre as mesmas, nomeadamente ao nível do bem-estar e satisfação do colaborador, que conseqüentemente irá aumentar o seu desempenho. O constructo de clima organizacional autenticizótico surge no contexto da psicologia positiva, e vai de encontro ao que Cameron, Bright, e Caza (2004, citado por Carochinho, 2010) defendem. As organizações autenticizóticas, segundo Souto e Rego (2009), são aquelas que proporcionam bem-estar ao colaborador, sendo que lhes facultam sentimentos de realização, de equilíbrio, de iniciativa e de autonomia.

1.1. Psicologia Positiva

Martin Seligman pode ser visto como o fundador da Psicologia positiva, já que foi o mesmo que deu nome a esta corrente. Este investigador, após a segunda guerra mundial, constatou que a Psicologia tradicional apenas havia estudado patologias ou fenómenos negativos (Seligman, 2002, 2011).

Assim, e com auxílio de outro investigador, Mihaly Csikszentmihalyi, deu início a esta corrente, elaborando diversas investigações acerca do tema (Csikszentmihalyi, 2004).

Seligman teve, e tem um papel muito importante para a Psicologia, assumindo o lugar de presidência da Associação Americana de Psicologia (APA). Durante a sua carreira verificou que a psicologia deveria ter um papel mais ativo, não devendo unicamente corrigir o errado, mas também reconhecer e fortificar o bom e saudável do sujeito. É a partir desta teoria que Seligman, com Csikszentmihalyi, desenvolvem a corrente da Psicologia positiva

(Peterson & Seligman, 2004). Para estes autores há que investigar o ser humano na sua génese psicológica para assim ser possível atuar de forma preventiva sobre os aspetos positivos e sobre as virtudes. Park, Seligman, e Peterson (2004) indo de encontro ao supra citado desenvolvem um Manual (*Values in Action (VIA) – Classification of Strengths and Virtues Manual*) que permite classificar os aspetos positivos dos sujeitos a partir das características relacionais, cívicas, cognitivas, e emocionais. Este manual tem como objetivo guiar os psicoterapeutas nas suas intervenções, a fim de fomentarem o positivo que existe em cada sujeito (Peterson & Seligman, 2004).

A Psicologia positiva, segundo Tjeltveit (2003) intitula-se desta forma porque nos fala das dimensões humanas que são positivas, virtuosas e excelentes. Segundo Neto e Marujo (2011) a Psicologia positiva pode ser definida "como o estudo científico das forças e virtudes humanas, e da natureza de um funcionamento humano eficaz, bem sucedido e mesmo excelente" (p.443).

A Psicologia positiva tem como alicerces as características de excelência e bondade. Esta corrente defende que as características expostas acima devem ser vistas como metas a alcançar na vida, pois só assim será possível alcançar o sucesso (Neto & Marujo, 2011). Esta mesma corrente tem por base uma tríade: as experiências subjetivas positivas (vivências individuais e únicas que o sujeito experiencia, que por sua vez levam a diversos estados emocionais), os traços individuais positivos (valores, crenças, personalidade, etc.) e as instituições positivas (microsistema, exossistema, messosistema e macrosistema) (Neto & Marujo, 2011).

1.2. Psicologia Positiva Organizacional

A Psicologia positiva tem vindo a marcar a sua posição em contexto organizacional. Vários autores defendem que contextos organizacionais positivos podem fortalecer o clima organizacional. Fredrickson (2003) refere que a experiência positiva vivenciada por um único

membro da organização, pode ter influência nos demais, e como tal causar uma melhoria significativa no clima organizacional, evitando assim a inércia. Diversos autores defendem que a Psicologia positiva organizacional tem como papel estudar a dinâmica organizacional, para que assim se possam produzir organizações únicas e extraordinárias, onde os colaboradores estejam em crescimento constante, levando a organização ao sucesso (Fredrickson, 2003; Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000). Assim, na Psicologia positiva organizacional, e de acordo com Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), torna-se importante identificar as características individuais de cada membro organizacional, para assim desenvolver o seu potencial, isto é, aproveitar as melhores características que o sujeito tem em prol de uma melhoria organizacional. Podemos então afirmar que a Psicologia positiva organizacional pretende estudar o que é único a fim de potenciar o desenvolvimento dos seus membros para concludentemente criar organizações excepcionais (Cameron et al., 2003).

Segundo Bernstein (2003), e tendo em conta a Psicologia organizacional positiva, a excelência é o fator chave para a melhoria organizacional. Cameron e Caza (2003) complementam este autor, referindo que esta corrente tem como base cinco pilares não só a excelência, mas também a abundância, a prosperidade, a virtuosidade e a resiliência.

Cunha e Rego (2009) defendem que quando as organizações se focam nas incorreções, os colaboradores tenderão a evitar a repetição do comportamento, todavia não mudarão a sua essência. Contrariamente, se as organizações promoverem um clima em que os colaboradores se sintam confiantes e valorizados, estes tornar-se-ão mais proativos e dedicados ao aprimoramento da organização. Ainda, e segundo os autores, organizações que fomentem emoções positivas nos seus colaboradores, fomentam também a capacidade de inovar, e conseqüentemente um melhor desempenho.

Rego, Cunha, e Souto (2007) defendem que emoções positivas contribuem tanto para o colaborador, bem como para a organização, uma vez que melhoram a capacidade de relacionamento interpessoal entre colaboradores, que conseqüentemente irá levar a uma melhoria do clima organizacional. Ainda, se os mesmos perceberem emoções positivas face à organização, tenderão a ter menor absentismo, menor intenção de turnover e níveis de desempenho mais elevados (Rego et al., 2007).

1.3. Tornar As Organizações Positivas

As organizações de carácter tóxico, são cada vez mais predominantes no nosso dia a dia, impulsionado fenómenos nefastos, nomeadamente o distresse organizacional. Este tipo de organização é aquela que usualmente coloca o colaborador numa situação precária, sendo que as condições de trabalho (espaço físico e psicológico) não vão de encontro às necessidades do colaborador (Rego et al., 2003).

Neste tipo de organizações o colaborador é visto como uma máquina e não é tido em conta a importância que o mesmo tem na sua função, e na organização (Ismail & Ahmed, 2015).

Ket de Vries (2001) refere que o absentismo, o baixo desempenho e patologias de foro físico e psicológico são muitas vezes originados no local de trabalho. Ainda, refere que nas organizações tóxicas, não existe uma conciliação entre o trabalho e a família, fazendo com que os colaboradores se encontrem num desequilíbrio constante. Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007), vão de encontro ao supra citado, defendendo que no local de trabalho surgem diversos fenómenos tóxicos, tal como o *burnout*, o distresse, o assédio moral entre outros. Estes fenómenos ao serem nefastos para o individuo fazem com que o mesmo perca a capacidade de se automotivar no local de trabalho, e conseqüentemente tenha a intenção de turnover. Ainda, neste tipo de organização as emoções não são expressas pelos

colaboradores, pois podem ser entendidas como uma lacuna ou como um sinal de fragilidade (Cunha, et al., 2007).

Segundo Ketz de Vries (2001) as organizações tóxicas originam nos seus colaboradores dificuldades na conciliação entre o trabalho e a família; apresentam uma má comunicação; não têm avaliação de desempenho, ou quando tem é infundada; as remunerações são pobres; têm excesso de trabalho; e não permitem uma progressão de carreira.

Segundo Cooperrider (2003, citado por Cunha et al, 2007) as organizações positivas, contrariamente às organizações tóxicas, trabalham tendo em conta uma visão, uma missão e objetivos, que levarão a empresa a alcançar a excelência. Este tipo de organização busca a perfeição, e como tal está em constante mudança. Torna-se importante referir que basta modificar um membro organizacional para que toda a cadeia se altere (Miner, 1992).

As organizações positivas, impulsionam a mudança saudável dos colaboradores e da organização, sendo necessário que os líderes sejam proativos, e que se preocupem genuinamente com os seus colaboradores (Rego & Cunha, 2008). É neste contexto que surge o conceito de organização autenticizótica.

O constructo de organização autenticizótica teve como seu mentor Ketz de Vries (2001). Este neologismo teve a sua origem em duas palavras gregas, sendo elas *authentekos* e *zoteekos*. A primeira palavra remete-nos para a autenticidade que uma organização deve passar para a sua comunidade; a segunda, *zoteekos*, remete-nos para a vitalidade que uma organização deve ter, ao permitir que os seus colaboradores vivam uma vida equilibrada no domínio pessoal e profissional (Rego et al., 2003). Nas organizações autenticizóticas pretende-se que o colaborador alcance o êxito profissional, mas também pessoal. Nesta perspetiva o local de trabalho não tem que ser visto como algo obrigatório e nefasto, mas sim

impulsionador do bem estar dos colaboradores, para que os mesmos sejam saudáveis fisicamente e psicologicamente (Rego & Cunha, 2004).

Kets de Vries (2001) defende três premissas: Se as organizações forem saudáveis os seus colaboradores também o são, e vice-versa; o trabalho deve ser visto como impulsionador de bem-estar; e, as empresas de foro autenticizóticas promovem a saúde física e psicológica dos seus colaboradores.

Arménio Rego estudou as organizações com climas organizacionais autenticizóticos, tendo concluído que para ser considerado uma organização deste tipo devem ter presentes seis características: espírito de camaradagem (relação de confiança, preocupação e de amizade estabelecida entre os membros da organização); oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem (oportunidade de progressão de carreira e de desenvolvimento pessoal dentro da empresa); credibilidade e confiança no superior (confiança nas decisões e ações dos líderes); equidade e justiça (tratamento equitativo); comunicação aberta e franca com o superior (clareza comunicacional exercida entre colaborador e líder); e conciliação trabalho família (é permitido ao colaborador conciliar a vida familiar com a profissional) (Rego et al., 2003).

Torna-se importante clarificar cada uma destas características, autenticizóticas, de forma a compreendermos melhor este conceito. O espírito de camaradagem, segundo Hornsey e Jetten (2004, citado em Souto & Rego 2007), permite a criação de laços sociais, sendo estes geradores de emoções positivas. Usualmente quando existe um bom clima relacional no trabalho surge a satisfação e a felicidade laboral (Maslow, 1968, citado em Souto & Rego (2007). Segundo Souto e Rego (2007) quando as perceções de espírito de camaradagem são positivas satisfazem as necessidades sociais, as necessidades de segurança e as necessidades de intimidade.

Ainda, e segundo os autores supracitados o espírito de camaradagem está intrinsicamente relacionado com o sentimento de pertença. Os autores defendem que os indivíduos que nutrem sentimentos de pertença e que denotam sentimentos positivos quanto ao espírito de camaradagem, encontram-se numa organização mais saudável (Souto & Rego, 2007).

A oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal também surge no conceito de organização autenticizadora. É defendido por Peter Senge (1990 citado em Correia, 2012) que as organizações têm que permitir a aprendizagem, pois a aprendizagem do colaborador irá-se refletir na organização. Segundo Fleury e Fleury (2001 citados por Wima, 2013), qualquer tipo de aprendizagem deve ser vista como uma melhoria individual mas também organizacional. Assim as organizações devem apostar na formação no local de trabalho, mas também implementar as formações que sejam necessárias para que o colaborador possa alcançar o seu potencial máximo.

A característica da equidade, segundo Adams (1963, citado em Rola, 2013) surge naturalmente nas organizações, uma vez que os colaboradores encontram-se em constante comparação, entre o que eles dão à organização (formação laboral e extra laboral, horas extras, dedicação, habilitações académicas, etc.) e entre o que lhes é dado pela mesma (vencimento, progressão na carreira, segurança no trabalho, etc.). Quando um colaborador percebe que dá mais do que recebe tende a sentir-se desvalorizado, e conseqüentemente desmotivado (Rola, 2013).

A credibilidade e confiança no superior, segundo Rego e Souto (2004), é uma das características mais importantes nas organizações. Segundo os autores, os líderes devem zelar pela sua credibilidade e confiança para assim os seus colaboradores se identificarem com eles, e criarem laços afetivos e normativos. Esta criação de comprometimento diminuiu a intenção de turnover (Macedo, 2008).

A Comunicação aberta e franca com o superior relaciona-se com a comunicação verbal e não-verbal entre o colaborador e o seu líder. A comunicação pode ser vista como um pilar que sustenta as organizações, sendo que quando a mesma é deficiente poderá influenciar negativamente a organização e o colaborador. Segundo Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) a comunicação nas organizações deve ser privilegiada uma vez que tudo gira a sua volta. Segundo os mesmos autores uma comunicação eficaz contribui para um melhor clima organizacional que conseqüentemente fomenta a motivação organizacional.

A conciliação trabalho-família é uma característica presente nas organizações autênticas. Segundo Cunha et al. (2010) a impossibilidade de conciliação trabalho-família, existente em algumas organizações, leva a climas negativos que impulsionam a diminuição de produtividade, o aumento do absentismo, a fadiga e a desmotivação. Contrariamente, uma organização que incentive a conciliação trabalho-família terá um colaborador mais motivado e mais produtivo (Cunha et al., 2010; Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007).

Em síntese, e de acordo com Kets de Vries (2001), as organizações autênticas possuem climas organizacionais saudáveis. Isto é, climas que se traduzem por alegria, confiança, responsabilidade, e de aprendizagem contínua. Estas organizações fornecem benefícios aos seus colaboradores tais como, seguros de saúde, seguros de vida, apoios sociais e jurídicos, horários flexíveis e contratos de trabalho a termo incerto. Este tipo de organizações desenvolvem o sentido de responsabilidade nos seus colaboradores, aumentam a sua autoconfiança, assertividade e motivação, e desenvolvem a paixão pelo trabalho e pela vida.

2. O Turnover nas organizações

2.1. O Fenómeno Do Turnover Nas Organizações

O turnover é um dos fenómenos mais debatidos no domínio da Psicologia do trabalho e das organizações, uma vez que ocorre em todas as organizações, promovendo mudanças no contexto organizacional, quer de carácter negativo, quer positivo (Huang, Lawler, & Lei, 2007; Maertz, 2001; Tett & Meyer, 1993).

O turnover, segundo Chiavento (2009) pode ser visto como o fenómeno de flutuação de recursos humanos entre a organização e o ambiente envolvente, isto é, a entrada e a saída de colaboradores da organização. Tett e Meyer (1993), por sua vez, referem que este fenómeno pode ser entendido como o término do contrato de trabalho entre o colaborador e a empresa à qual está vinculado. Mobley (1977) propõe que o turnover é a saída voluntária por parte do sujeito que auferir uma remuneração na empresa. Ainda, Price (1977) define o turnover como a relação analítica existente entre os colaboradores ativos de uma determinada empresa por um determinado período de tempo, e os que saíram da mesma aquando esse período. Apesar, de não existir uma única definição para este fenómeno, podemos verificar que as quatro definições supracitadas remetem para a saída do colaborador da empresa.

Torna-se, também, importante distinguir o turnover da intenção de turnover. Segundo Mobley (1977) a intenção de turnover pode ser vista como o desejo que o colaborador tem de deixar a empresa para a qual exerce funções, sendo que quando esta intenção é levada a cabo, surge o Turnover. Aydogdu e Asikgil (2011) reforçam esta ideia defendendo que o turnover deve ser visto como a cisão do colaborador com a organização, enquanto a intenção de turnover baseia-se apenas, tal como o termo o indica, numa intenção que pode ou não ser posta em prática.

Todavia, é importante referir que a intenção de turnover nem sempre resulta no turnover, já que esta intenção é dependente de diversos fatores internos e externos ao colaborador (Carmeli & Weisberg, 2006).

2.2. Tipos De Turnover

O turnover tem sido analisado por diferentes perspetivas ao longo dos últimos anos. Nessas perspetivas é usualmente classificado em duas categorias: turnover voluntário e turnover involuntário. O primeiro diz respeito à decisão que é tomada pelo colaborador em abandonar a empresa e o segundo, turnover involuntário, é a decisão tomada pela empresa que obriga o colaborador a sair da mesma (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998).

As saídas voluntárias podem ser igualmente subdivididas em funcionais (o colaborador não é uma mais-valia para a organização, podendo desta forma deixar de ocupar a sua função) e disfuncionais (o colaborador é talentoso e como tal a sua saída levará a perdas para a organização) (Peres, 2007). As saídas classificadas como voluntárias funcionais ocorrem usualmente no início do contrato de trabalho, sobretudo no decorrer do período experimental, pois é nesse instante que o colaborador explora a função, verifica se tem aptidão para a mesma e decide se é sua vontade manter-se no local de trabalho em causa (Peres, 2007).

2.3. Abordagens Teóricas Acerca Do Turnover

O fenómeno da rotatividade tem sido analisado por diversos autores como um fator fulcral para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Contudo, atendendo ao nosso objetivo de investigação, iremos dar um particular enfoque, na explicação deste fenómeno, a quatro abordagens teóricas: a teoria do equilíbrio organizacional, o modelo de implicação organizacional e o modelo motivacional de Maertz e a abordagem de Chiavenato.

2.3.1. Teoria do equilíbrio Organizacional de March e Simon (1958). De acordo com esta teoria, o colaborador toma a decisão de abandonar a organização tendo em conta

dois fatores: o seu desejo de sair da organização devido a insatisfação laboral e o que o mercado de trabalho está a oferecer. A satisfação laboral, segundo os investigadores da teoria do equilíbrio organizacional, pode ser influenciada pela autoimagem do colaborador (coerência entre como quer ser visto e como é visto pelo seu meio familiar), pela relações desenvolvidas no seu local de trabalho, bem como pela possibilidade ou não de conciliação com atividades extra profissionais (March & Simon, 1993). Podemos então afirmar que quando as condições supracitadas não se encontram reunidas o colaborador irá experienciar insatisfação, e como tal irá querer sair da mesma. Na figura 1 é-nos possível analisar esquematicamente a teoria desenvolvida por estes autores.

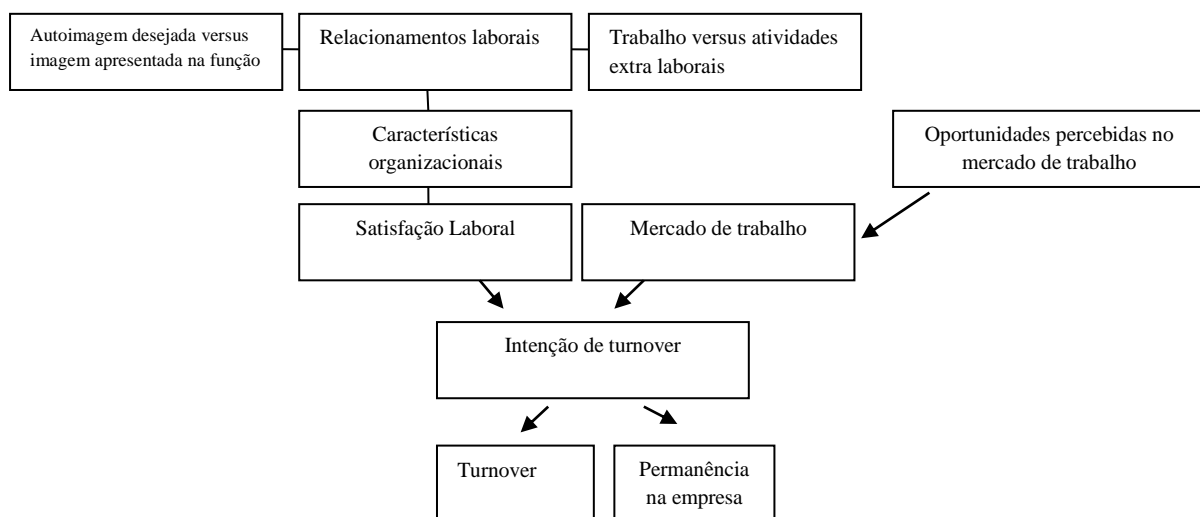


Figura 1

Teoria do equilíbrio organizacional. Adaptado de “Organizations,” de J. March e H.Simon , 1993, New York. Wiley. p. 467

Por outro lado, os autores defendem que quando há um mercado de trabalho competitivo, isto é, com muitas ofertas de emprego o turnover aumenta, e quando o mercado de trabalho se encontra fechado, isto é, com poucas ofertas de emprego o turnover tende a diminuir.

Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino (1979) complementam a teoria supracitada, defendendo que a percepção individual dos colaboradores acerca do mercado económico pode levar à saída do colaborador da organização, isto é, se o indivíduo considerar que o mercado de trabalho tem abertura para a sua candidatura e conseqüente integração noutra empresa, o mesmo tenderá a querer abandonar a sua função. Todavia, estes autores sustentam que a antiguidade laboral, as características individuais (psicossociológicas) são condicionantes nesta decisão. Estes autores reiteram que as intenções de abandono são um preditor direto do turnover.

2.3.2. Modelo da implicação organizacional de Allen e Meyer (1990).

O modelo defendido por Allen e Meyer (1990) tem como ponto central a implicação organizacional. Este modelo, composto por três dimensões, sustenta que a implicação organizacional é o fator chave para o turnover. Segundo estes autores a implicação pode ser subdividida em três componentes, sendo elas: componente afetiva, instrumental e normativa.

A componente afetiva, tal como o nome indica, relaciona-se com a ligação emocional e psicológica que o colaborador tem para com a empresa, isto é, compromisso afetivo. Se o mesmo se identificar com os valores e crenças organizacionais, tenderá a ficar na mesma, porém se tal não suceder haverá possibilidade do mesmo querer abandonar a organização (Allen & Meyer, 1990).

A componente instrumental, tal como o nome nos possibilita deduzir, diz respeito ao compromisso instrumental que o colaborador tem para com a organização. Neste caso, o sujeito ao equacionar a saída organizacional verifica que a mesma poderá ter conseqüências negativas, e com intuito de evitá-las o sujeito acaba por se conformar em permanecer na organização em causa (Allen & Meyer, 1990).

A componente normativa, ou compromisso normativo, relaciona-se com o contrato psicológico que é feito entre a empresa e o colaborador. Se o colaborador sentir que o

contrato está a ser cumprido pela entidade patronal, o mesmo quererá ser justo e ético, e cumprir os seus deveres para com a empresa. Porém, e se o colaborador sentir que a empresa não está a cumprir o acordado no contrato, tenderá a querer abandonar a sua função. Tendo em conta o que foi supracitado, verifica-se que uma maior implicação organizacional leva a um menor nível de turnover (Allen & Meyer, 1990).

2.3.3. Modelo motivacional de Maertz (2001).

Maertz (2001) apresenta uma teoria apoiada em oito indicadores motivacionais para o fenómeno do turnover que podem, ou não, ditar o abandono organizacional.

O indicador afetivo relaciona-se com o sentimento que o colaborador nutre pela empresa para a qual labora, isto é, se o colaborador mantiver sentimentos positivos pela empresa e se sentir confortável na mesma, terá motivação para permanecer. Se contrariamente, nutrir sentimentos negativos e de desconforto terá mais tendência para abandonar a empresa (Maertz, 2001). Este indicador vai de encontro ao que é defendido por Mayer e Allen (1990) no modelo de implicação organizacional em que sustentam que quando um colaborador nutre sentimentos positivos pela organização à qual está vinculado tenderá a ficar, porém se nutrir sentimentos negativos tenderá a sair.

O indicador motivacional constituinte relaciona-se com a constituição da empresa ao nível dos Recursos Humanos. Um colaborador tende a estabelecer relações com outros membros da organização, sendo que estas podem ser de cariz positivo ou negativo, traduzindo-se as relações positivas em sentimento de pertença e relações negativas em sentimentos de exclusão.

O indicador motivacional alternativo, tal como o nome indica, fala-nos de alternativas que possam existir no mercado de trabalho. Se na perspetiva do colaborador existir uma alternativa melhor, onde possa beneficiar de melhores condições, o mesmo propenderá a sair, contrariamente se não houver outras alternativas o mesmo tenderá a ficar na sua função.

As forças motivacionais calculativas relacionam-se com o cumprimento de objetivos profissionais. Assim, se o colaborador souber que pode crescer na empresa onde exerce funções, ele tenderá a ficar; pelo contrário, se não existir progressão de carreira ele propenderá a sair.

O indicador motivacional normativo, por sua vez, remete-nos para a norma social. Neste indicador estão englobadas as percepções que o colaborador tem acerca das expectativas que a sociedade envolvente tem em relação ao seu posto de trabalho. Se o colaborador achar que o seu núcleo não o revê naquela função/organização ele propenderá a deixar a mesma. Porém, se sentir que os outros vêm a sua função/organização como positiva ele irá comportar-se em consonância com estes e manter-se-á na organização.

O indicador motivacional contratual refere-se, ao contrato legal e verbal que é estabelecido com o trabalhador aquando a sua admissão na empresa. A quebra do contrato que é estabelecido com o colaborador pode levar a que o mesmo abandone a empresa. Contrariamente, se o contrato for cumprido, o colaborador tenderá a comprometer-se ainda mais com a empresa.

As forças motivacionais comportamentais relacionam-se com os custos que uma rescisão de contrato acarreta numa organização. Se o sujeito conhecer os custos de rescisão o mesmo poderá sentir-se culpado com a saída e tenderá a manter-se, porém se não os conhecer não verá qualquer impedimento à sua saída.

Por último, o fator moral fala-nos de valores internos ao sujeito, pois por um lado uma desvinculação pode ser vista por uns como coragem, e por outros como fraqueza.

Aquando a saída de um colaborador de uma organização todos os fatores supramencionados estão envolvidos, porém existirão sempre em diferentes níveis (Maertz, 2001). Assim verificamos que o turnover ocorre por diversos motivos, sendo que a causa varia de sujeito para sujeito. Cada indicador é vivenciado de forma diferente por cada

individuo não havendo assim uma única causa, uma única razão, mas sim um conjunto de indicadores que podem, ou não, ditar o fenómeno do Turnover. Matematicamente cada pessoa teria a sua equação para calcular o que causou o Turnover.

2.3.4. O turnover à luz de Chiavenato (2009). Chiavenato (2009), autor de referência no meio da Psicologia organizacional, defende que o turnover é um fenómeno micro organizacional, pois segundo este tem como origem uma interação entre a organização e o ambiente. Tal como já foi referido anteriormente, segundo este, o turnover é um "intercâmbio" entre a organização e o meio ambiente, isto é, a relação entre as pessoas que saem da organização e as que entram na mesma. Este autor defende que as organizações são um sistema aberto, e como tal existe sempre entrada e saídas de pessoas. Assim, e como em qualquer sistema aberto estão presentes mecanismos homeostáticos capazes de regular o sistema, tal como o turnover. Tendo em conta o supra mencionado verificamos que o turnover pode ser visto como um mecanismo de equilíbrio necessário dentro das organizações.

De acordo com Chiavenato (2009), o turnover resulta de causas internas e/ou externas à organização. As causas externas estão relacionadas com a situação de oferta e procura de oportunidades de emprego no mercado de trabalho e a conjuntura económica. Como causas internas, o autor aponta a política salarial e de recompensas da organização; o tipo de supervisão; as oportunidades de crescimento profissional; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições físicas e ambientais de trabalho dentro da organização; o estado de moral das pessoas da organização; a cultura organizacional; a política de recrutamento e seleção; os critérios de avaliação de desempenho; e os critérios de formação (Chiavenato, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009) é possível calcular o índice de turnover recorrendo a uma fórmula matemática abaixo (Equação1). Através desta fórmula os gestores

organizacionais podem calcular o índice em causa, para assim perceber mudanças que podem estar na sua origem.

$$\frac{((A + D) \times 100)/2}{CA}$$

Na equação 1, a variável A traduz o número de admissões no período em análise; a variável D, o número de demissões no período em análise; e a variável CA, os colaboradores afetos no período em análise. A variável CA calcula-se através da fórmula matemática contida na Equação 2:

$$\frac{CA (no dia y) - CA (no dia x)}{2}$$

Segundo Chiavenato (2009) se a equação 1 desse um resultado de 0, significaria que a organização está solidificada, não havendo demissões nem admissões na mesma. Contrariamente, se o índice de turnover desse um valor muito elevado, significaria que a organização encontrar-se-ia num estado de entropia e fluidez, não sendo assim capaz de reter os seus recursos humanos. Assim, e de acordo com este autor, o índice de turnover ideal é aquele onde a empresa é capaz de captar talentos e desvincular membros que são desfavoráveis à organização naquele período de tempo. Cabe então à organização calcular qual o índice de turnover ideal analisando, para tal, os colaboradores atuais e os colaboradores a serem contratados.

2.4. Relação Entre Turnover E Variáveis sociodemográficas

Vários são os autores que se têm debruçado sobre a análise da relação entre algumas variáveis sociodemográficas e o turnover. Porém, tal como é defendido por Maertz (2001) o turnover não estático e passível de ser calculado.

Johns (2001) refere que o turnover deveria ser estudado a nível individual para ser possível perceber melhor quais as características sociodemográficas que impulsionam a

intenção de turnover. A análise de diversos estudos, acerca do turnover, permitiu verificar que as variáveis mais, extensamente, analisadas são as habilitações literárias, a idade, o sexo, o género e antiguidade.

Pereira (2011) defende que as habilitações académicas podem ser preditoras de turnover uma vez que, as habilitações académicas de grau mais elevado permitem que os sujeitos tenham uma perceção de mercado mais definida, no sentido em que conseguem recorrer a métodos de pesquisa mais rigorosos e fidedignos. Macedo (2008) vai de encontro a este resultado defendendo que indivíduos com mais habilitações académicas têm maior tendência para a intenção de turnover.

Iverson e Deery (1997) constatam que em relação à variável sexo os homens têm mais propensão a sair de organização do que as mulheres, uma vez que segundo estes autores a vida laboral de uma mulher não é o seu principal interesse, e por isso tendem a ficar na organização independentemente da situação. Macedo (2008) vai de encontro a estes resultados, e constata que o sexo masculino apresenta mais intenção de abandono.

Em relação à variável antiguidade, Macedo (2008) verificou que os indivíduos com maior antiguidade laboral têm menos intenção de abandono organizacional. Domingues (2011) corrobora atestando que os indivíduos com maior antiguidade laboral tendem a criar comprometimento afetivo levando a que criem contratos psicológicos de permanência com a organização.

A variável idade, segundo Macedo (2008), é um fator de influência na intenção de turnover pois segundo este autor quando mais idade têm os sujeitos mais propensão tem em abandonar a organização. Porém, Rico (2010) e Domingues (2011) verificam que a intenção de turnover era proporcionalidade inversa à idade, isto é, quanto mais idade tem o colaborador menos intenção de turnover tem. Segundo os autores supra mencionados, a razão pela qual os colaboradores com mais idade tendem em abandonar menos a organização, deve-

se ao fato destes terem menos oportunidades de oportunidades no mercado de trabalho, uma vez que sujeitos com mais idade são menos atrativos para as organizações.

Assim, e tendo em conta as investigações apresentadas verifica-se que existem divergências quanto à saída dos colaboradores que dificulta a sua interpretação (Domingues, 2011).

2.5. Custos Do Turnover

O turnover acarreta enormes custos para a organização, levando a que as organizações atuais o tentem colmatar. Este fenómeno, segundo Cunha et al. (2010) pode ser visto como um fenómeno tóxico uma vez que contamina o clima organizacional, e conseqüentemente a satisfação laboral. Os custos deste fenómeno, segundo Sekiou et al. (2001), não são normalmente visíveis num primeiro momento, porém podem ter efeito a médio e longo prazo.

Segundo Chiavenato (2009) os custos de desvinculação laboral podem ser classificados em 3 categorias: primários, secundários e terciários. Os custos primários são aqueles que não podem ser evitados pela organização aquando uma desvinculação voluntária de um colaborador. Assim, existirão custos de recrutamento e seleção, custos de registo e de documentação, custos de integração e custos de desvinculação. Como custos secundários, podemos apontar custos de produção, reflexos no comportamento dos restantes colaboradores, custos extra laborais (horas extras), custos extraoperacionais (custo que o novo colaborador dará face à utilização das máquinas.) Como custos terciários podemos identificar custos resultantes da nova contratação, como: aumentos de taxas de seguros, aumentos de taxas de salários, perdas de negócios e imagem organizacional (imagem refletida através do antigo colaborador).

Pinkovitz, Moskal, e Green (1997) vão de encontro ao explanado por Chiavenato (2009) defendendo que o turnover leva a três tipos de custos organizacionais, sendo eles de separação, de reposição e de formação. Os custos de separação são aqueles que dizem

respeito ao processo de desvinculação do colaborador, tal como burocracias de desvinculação e proporcionais de fim de contrato. Os custos de reposição compreendem todo o processo que é feito para atrair os novos candidatos, podendo ser este denominado como processo de recrutamento e seleção. Por último, o processo de formação, tal como o nome indica, diz respeito à formação que é facultada ao novo colaborador no momento da contratação, e ainda durante todo o processo de adaptação à função.

Apesar dos custos apontados por Chiavenato (2009) e por Pinkovitz et al. (1997) serem de carácter negativo torna-se importante referir que nem sempre este fenómeno o é. Segundo Berryman-Fink e Fink (1996) as elevadas taxas de turnover podem traduzir-se em diversas vantagens: colaboradores desvinculados podem ser substituídos por outros com mais competências; podem ser elaborados contratos laborais mais vantajosos para a empresa; e podem ser feitas reorganizações na empresa. Assim, e tendo em conta o explanado acima podemos constatar que este fenómeno pode-se transformar em vantagens de índole financeira e numa reestruturação organizacional positiva. Ainda, Dalton e Todor (1979, citado por Haggerty, 2015) referem que o turnover pode aumentar a eficiência e eficácia organizacional, promover a equidade, promover a progressão de carreira, e ajudar a diminuir o stresse organizacional. Haggerty (2015) vai de encontro ao referido afirmando que uma nova contratação aumenta o desempenho, motivação e consequentemente a motivação organizacional.

2.6. Turnover: Como Reduzi-lo.

Quando as organizações encontram talentos, isto é colaboradores que são uma mais-valia para a organização, há que saber retê-los e como tal existem diversas estratégias de gestão de recursos humanos para que isso ocorra eficazmente (Ismail & Ahmed, 2015).

Segundo Price e Mueller (1981) o turnover é consequência de diversos fatores tais como: o trabalho rotineiro, a remuneração, a iniquidade e a falta de formação e oportunidades de crescimento.

Segundo estes autores, quando há tarefas menos rotineiras, melhores recompensas salariais, uma maior equidade e justiça organizacional, mais oportunidades de crescimento, mais formação e um maior envolvimento organizacional, haverá menor intenção de turnover. Ainda, Kim e Lee (2007, citado por Haggerty, 2015) e Moynihan e Pandey (2007, citado por Haggerty, 2015) verificaram que quando os colaboradores se encontram identificados com os valores e com a missão organizacional tendem a ter menos intenção de turnover, uma vez que se encontram comprometidos com a organização.

Yin-Fah, Foon, Chee-Leong, e Osman (2010) vão de encontro a Price e Mueller (1981) referindo que colaboradores que sejam recompensados monetariamente tenderão a ter menor vontade de sair da organização onde trabalharam.

Saks e Ashforth (1997), por sua vez, defendem que a socialização está na base para diminuir o turnover. Segundo estes autores a socialização existente entre membros da organização é fundamental para a satisfação laboral, para as expectativas individuais e consequentemente para o empenho organizacional.

Segundo Shahzad, Hayat, Abbas, e Bashir (2011) as organizações devem tomar medidas com intuito de reduzir este fator, para assim diminuir a rotatividade. É sugerido por estes autor que as organizações devam permitir aos seus colaboradores momentos de socialização entre si, pausas durante o horário laboral, e fomentar o clima organizacional positivo.

3. Clima organizacional autenticizótico: preditor da intenção de Turnover

A satisfação laboral tem sido vista como preditora da intenção de turnover (Duarte et al., 2015) Para as organizações torna-se importante estudar este fenómeno e como é que este pode ajudar a prever o turnover, e conseqüentemente diminuir os custos organizacionais.

Duarte, Gomes, e Neves (2015) estudaram num hotel de cinco estrelas qual o impacto que a gestão de recursos humanos tem sobre a intenção de turnover. Corroborando com os autores anteriores, Seco e Lopes (2013) numa investigação aplicada à função pública portuguesa, verificaram que, se as organizações pretenderem reter talentos têm que necessariamente fomentar um clima autenticizótico.

Humayoun (2011) num estudo realizado no Paquistão, na indústria farmacêutica, verificou que a satisfação laboral e o clima organizacional influenciam a retenção de colaboradores, isto é, na diminuição do turnover.

Rego e Souto (2004) estudaram as organizações autenticizóticas e como estas podiam ser preditoras do absentismo, tendo concluído que as organizações autenticizóticas fomentam o comprometimento, nomeadamente o afetivo. Posteriormente, os mesmos autores concluíram que os colaboradores têm menos tendência para absentismo quando estão inseridos em climas organizacionais autenticizóticos (Rego & Souto, 2005).

Rego e Cunha (2008) concluíram que as organizações autenticizóticas fomentam o bem-estar, o desempenho dos seus colaboradores, mas também diminuem o distresse.

Macedo (2008), num estudo aplicada numa indústria agroalimentar, recorreu ao instrumento desenvolvido por Rego para avaliar o clima organizacional autenticizótico, e como este influencia na intenção de abandono organizacional. Macedo (2008) aferiu que a camaradagem é a variável que tem mais significância na intenção de abandono organizacional. Verificou que os colaboradores do sexo masculino apresentam maior intenção de abandono. Verificou também que os colaboradores com maior antiguidade

laboral percebem menos equidade, porém têm menos intenção de abandono organizacional. Em relação ao nível de escolaridade verificou que os colaboradores com maiores habilitações acadêmicas percebem mais equidade organizacional, porém apresentam maior intenção de turnover. Verificou também que a idade influencia a percepção, sendo que os colaboradores com mais de 50 anos percebem: menos espírito de camaradagem, menos credibilidade e confiança no superior, e uma maior intenção de turnover. Tendo por base os estudos apresentados podemos inferir que climas organizacionais autênticos diminuem o distresse, aumentam o compromisso organizacional e consequentemente diminuem a vontade de abandonar a organização.

4. Metodologia

4.1. Definição do problema

O turnover é fenómeno presenciado na maioria das organizações, tornando-se assim importante estudá-lo e compreendê-lo.

Este fenómeno pode afetar as organizações tanto ao nível financeiro bem como ao nível dos recursos humanos sendo assim de extrema importância compreender melhor a sua génese (Berryman-Fink & Fink, 1996; Chiavenato, 2009; Haggerty, 2015; Pinkovitz et al., 1997). As referências examinadas permitem-nos dizer que o turnover pode ser visto através de duas perspetivas, uma negativa e outra positiva. Quando falamos de turnover negativo referimo-nos àquele que não acrescenta valor organizacional, e leva a custos irrecuperáveis. Segundo Cunha et al. (2010) este fenómeno pode ser bastante negativo ao ponto de prejudicar o clima organizacional e conseqüentemente a satisfação laboral. Se este não for controlado eficazmente poderá tornar-se num fenómeno, usualmente conhecido, como 'bola de neve' (Duarte et al., 2015; Humayoun, 2011; Saks & Ashforth, 1997; Souto & Rego, 2007).

Porém, vários autores defendem que este fenómeno pode ter uma componente positiva sobre a organização, uma vez que impulsiona à mudança organizacional, que conseqüentemente leva a um melhor desempenho, a uma maior motivação, e uma maior inovação (Berryman-Fink & Fink, 1996; Dalton & Todor, 1979 citado em Haggerty, 2015).

Contudo, e na base da psicologia positiva é-nos possível verificar que organizações com climas positivos e saudáveis terão menos turnover. (Ismail & Ahmed, 2015; Ketz de Vries, 2001). Quando falamos de organizações positivas, incontornavelmente temos que falar da psicologia positiva. Esta corrente tem como objetivo tornar as organizações únicas e melhores, para assim os colaboradores poderem atingir o seu potencial máximo (K. Cameron & Caza, 2003; K. Cameron et al., 2003; Cunha & Rego, 2009).

Ainda, neste contexto, surge o constructo de organização autenticizótica. Neste constructo é defendido que as organizações devem permitir que os seus colaboradores encontrem um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Ketz de Vries, 2001; Rego et al., 2003). Este tipo de organização, e segundo Rego et.al. (2003) deve ter presente 6 características sendo elas: espírito de camaradagem, oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, credibilidade e confiança no superior, equidade, comunicação aberta e franca com o superior e conciliação trabalho família. As organizações ao terem vincadas estas 6 características autenticizóticas deverão evidenciar menos turnover e menos intenção de turnover (Macedo, 2008; Rego & Cunha, 2008,2012).

Verificou-se que organizações que fomentem o bem estar e a satisfação laboral terão menos tendência para ter turnover, e que contrariamente se tiverem muita insatisfação laboral terão mais tendência para o turnover. Tal como já foi referido verificou-se que existe uma correlação negativa entre o turnover e as organizações com climas autenticizóticos. (Duarte et al., 2015; Humayoun, 2011; Macedo, 2008; Rego & Cunha, 2008; Rego & Souto, 2004; Seco & Lopes, 2013). Assim espera-se que nesta investigação exista uma correlação negativa entre o clima organizacional autenticizótico e o turnover. Espera-se ainda ir de encontro ao estudo de Macedo (2008), mais propriamente na relação de intenção de turnover e as variáveis sociodemográficas.

Assim, e tendo por base os estudos supra mencionados, espera-se poder compreender a importância do clima organizacional, e a sua influência no turnover. Ainda, pretende-se compreender a influência que as variáveis sociodemográficas têm na intenção de turnover, bem como na percepção do clima organizacional autenticizótico.

A fim de ir de encontro ao referido anteriormente foram desenvolvidos dois estudos.

O primeiro estudo teve como objetivo geral, compreender os motivos que levaram os ex-colaboradores da função ‘operário fabril’ a rescindirem o contrato de trabalho e o perfil desses colaboradores. Este objetivo traduziu-se nos seguintes objetivos específicos:

- i) Caracterizar os colaboradores desvinculados da função ‘operário fabril’ em função de diferentes variáveis sociodemográficas.
- ii) Descrever os Motivos da rescisão de contrato dos ex-colaboradores da função ‘operário fabril’
- iii) Descrever o clima organizacional experienciado pelos ex-colaboradores da função ‘operário fabril’ face à empresa

O segundo estudo teve como objetivo geral, analisar a relação entre o clima organizacional (‘autentizótico’ ou não) e o turnover na função operário fabril. Este objetivo traduziu-se nos seguintes objetivos específicos:

- i) Descrever o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autentizóticas’ (Espírito de camaradagem; credibilidade e confiança do superior; comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de desenvolvimento pessoal; Equidade/ justiça; conciliação trabalho – família.
- ii) Analisar o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autentizóticas’ (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 diferentes variáveis sócio demográficas (sexo, estado civil, filhos, secção laboral, antiguidade, habitações académicas);
- iii) Descrever a intenção de turnover existente na organização

- iv) Analisar a intenção de turnover e a sua relação com as diferentes variáveis sócio demográficas (sexo, estado civil, filhos, secção laboral, antiguidade, habilitações literárias);
- v) Perceber a relação entre o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autenticizóticas’ e a intenção de turnover.

5. Estudo

5.1. Caracterização da organização em estudo

A investigação foi realizada numa empresa agroalimentar situada na zona centro de Portugal com cerca de 500 colaboradores. Trata-se de uma organização com mais de 20 anos de existência, que iniciou a sua atividade com 26 colaboradores, tendo, atualmente mais de 1000 colaboradores. A empresa é considerada uma referência na área agroalimentar, sendo aquela com a maior representatividade no mercado. Esta organização trabalha na área agroalimentar, nomeadamente na produção e comercialização de produtos avícolas.

A organização apresenta-se com os seguintes valores: ética, inovação, qualidade, gestão integrada, segurança alimentar, gestão integrada, desenvolvimento dos seus colaboradores numa perspetiva humana e parceria, responsabilidade social e ambiental e satisfação dos stakeholders.

5.2. Estudo 1

5.2.1. Método.

Amostra. Os participantes deste estudo são colaboradores desvinculados que exerciam a função de operário fabril na fábrica agroalimentar, entre janeiro de 2014 e junho de 2014. Para este estudo foi utilizada a informação relativa a todos os colaboradores que preencheram o questionário de desvinculação que a empresa facultou.

A amostra é composta por 76 mulheres e 76 homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos (ver tabela 1).

Tabela 1

Caracterização da amostra em função da idade, antiguidade e secção laboral

		<i>n</i>	%	<i>n</i> (M)	<i>n</i> (F)
Idade	18-25	61	40%	32	29
	26-35	46	30%	15	31
	36-45	34	22.%	19	15
	46-65	11	8%	6	5
Antiguidade	5 a 10 anos	5	3%	3	2
	2 a 5 anos	12	5%	5	7
	6 meses e 2 anos	19	12%	10	9
	Menos de 1 semana	24	15%	10	14
	Menos de 6 meses	92	60%	50	42
Secção laboral	Abate	3	3%	1	2
	Calibradora	7	5%	4	3
	Churrasco	6	3%	3	3
	Desmanche	30	15%	13	17
	Embalagem	83	56%	39	44
	Expedição	5	5%	2	3
	Higiene	18	13%	10	8

Material. Para a recolha de dados recorreremos a um documento interno elaborado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, o questionário de desvinculação. Este documento é preenchido pelos colaboradores no momento da sua desvinculação com a empresa, independentemente da causa de saída.

O questionário de desvinculação (Anexo A) é composto pelos seguintes itens: nome; idade; sexo; 1) secção; 2) Quanto tempo trabalhou? 3) Porque motivo pretende abandonar o seu posto de trabalho? [(Saúde, Família, Horário Laboral, Vencimento, Relacionamento com os colegas, Relacionamento com chefias, Condições de trabalho (ambiente térmico), Nova oportunidade de emprego, Outro (os) Qual / Quais; 4)]; Adaptou-se bem às condições de trabalho? (Sim, Não); 5)Verificou alguma dificuldade na execução das suas tarefas enquanto colaborador ? (Sim, Não); 6) Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção? (Muito Bom, Bom, Razoável, Mau); 7) Sentiu acompanhamento por parte do(a) coordenador(a)/chefia do seu departamento/secção? (Sim, Não); 8) Qual a sua

opinião acerca do funcionamento da empresa? 9. Que observações/sugestões gostaria de propor de forma a melhorar o funcionamento/condições de trabalho na empresa.

Procedimento. Os questionários de desvinculação foram facultados pela organização. Na análise do questionário foi eliminado o nome do colaborador no sentido de garantir o anonimato e a confidencialidade dos dados. O campo das observações, do questionário não foi analisado, uma vez que a maioria dos questionários se encontrava em branca ou não tinha observações relevantes. A análise dos dados encontra-se no anexo B.

5.2.2. Apresentação e discussão dos resultados. Neste capítulo irão ser apresentados e discutidos os resultados em função dos objetivos definidos.

5.2.2.1. Caracterizar os colaboradores desvinculados da função 'operário fabril' em função de diferentes variáveis sociodemográficas. Da análise dos dados, é possível verificar que existe um número idêntico de desvinculações de colaboradores homens e mulheres na empresa. Relativamente à variável antiguidade, observamos que os colaboradores desvinculados encontravam-se na empresa num período de 1 semana a seis meses. Os colaboradores que apresentam uma menor probabilidade de abandonar a organização, parecem ser aqueles que se encontram vinculados há mais de 5 anos. Estes dados vão de encontro aos estudos desenvolvidos por Macedo (2008) e Mobley, Griffeth, Hand, e Meglino (1979) que apontam para que os colaboradores com mais antiguidade, na organização, apresentem uma menor intenção de saída. Em relação à variável idade verifica-se que os colaboradores que mais abandonam a organização são aqueles que têm entre 18 anos e os 25 anos de idade. Contrariamente a estes resultados, verifica-se que o grupo que menos abandona a organização é o grupo dos 46 aos 65 anos.

A secção de embalagem foi aquela que registou resultados mais elevados de turnover. Nesta secção, os colaboradores têm como única tarefa colocar o 'produto' dentro de um saco para o mesmo ser fechado mecanicamente.

Em síntese, os colaboradores que mais abandonam a organização, são os operários fabris que pertencem à secção das embalagens que têm entre os 18 e os 25 anos e com menos de 6 meses de antiguidade.

5.2.2.2. Descrever os Motivos da rescisão de contrato dos ex-colaboradores da função 'operário fabril'. Através da Figura 2, é-nos possível verificar que 51 ex-colaboradores indicaram a nova oportunidade de emprego como o motivo da saída, perfazendo 34% da amostra. A saúde ($n=19$), o horário laboral ($n=17$) e ainda o despedimento ($n=7$), foram apontados como fatores de turnover. Há que salientar que o questionário de desvinculação é administrado a todos os colaboradores no momento da saída e não apenas àqueles que saíram por sua iniciativa.

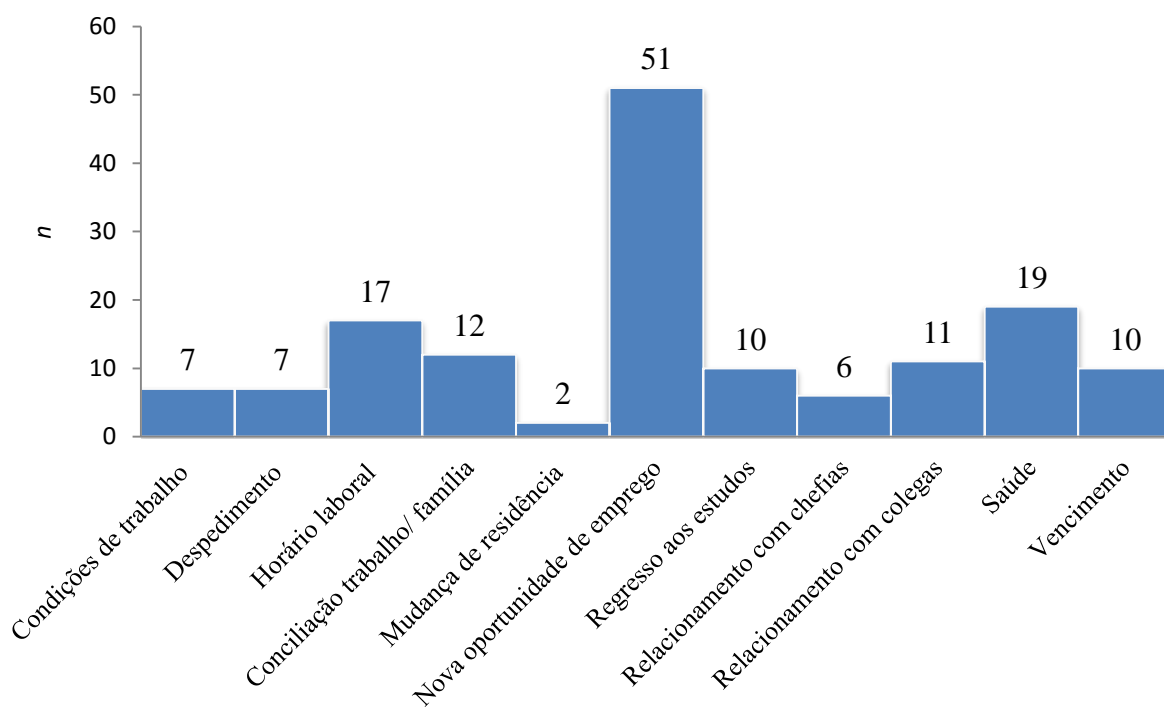


Figura 2

Motivo de turnover

Na variável motivo de abandono salientou-se a resposta nova oportunidade de trabalho, sendo que assumiu um terço das nossas respostas. De acordo com Mobley et al. (1979) e March e Simon (1993), o turnover é influenciado por 3 fatores sendo eles os relacionamentos laborais, a auto imagem na função, e a conciliação do trabalho com outras atividades extra laborais. Se um ou mais destes fatores não for cumprido o colaborador irá experienciar a insatisfação laboral, e conseqüentemente despoletar uma intenção de turnover, sendo a intenção cumprida se o mercado de trabalho o permitir.

No questionário, mais propriamente na questão motivo de abandono é solicitado ao colaborador que escolha apenas uma das hipóteses, porém e como podemos analisar seria pertinente analisar se existe unicamente uma razão ou um conjunto de razões que levam a desvinculação voluntária, pois segundo Mobley et al. (1979) não existe uma única razão, mas sim um conjunto de acontecimento / sentimentos que podem desencadear este processo.

5.2.2.3. Descrever o clima organizacional experienciado pelos ex-colaboradores da função 'operário fabril'. Neste objetivo é pretendido analisar o clima organizacional vivenciado pelos ex-colaboradores, e tendo em conta esse clima quais os sentimentos vivenciados pelos mesmos.

Na questão: adaptação às condições de trabalho, apenas 18% dos indivíduos demonstrou a sua inadaptação às mesmas, concluindo-se assim que 82% adaptou-se bem.

Verificou-se ainda que 80% dos ex-colaboradores não sentiu dificuldades na execução das suas tarefas no local de trabalho. As tarefas realizadas na organização em causa são consideradas tarefas mecânicas no sentido em que tem sempre a mesma cadência. Por exemplo, um funcionário da linha da embalagem pode ter 3 funções: colocar o produto no saco, fechar o saco ou colocá-lo dentro da caixa de expedição. O funcionário durante o dia de trabalho apenas desempenhará uma destas tarefas, justificando-se a fácil adaptação às tarefas.

Na questão 'Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?' a maioria da amostra descreveu o ambiente como razoável.

Segundo Mobley et al. (1979) e March e Simon (1993) os relacionamentos laborais são um dos fatores que despoletam a insatisfação laboral, e conseqüentemente a intenção turnover. Assim, e tendo em conta que a relação é considerada como razoável, poderemos apontar que os colaboradores terão mais propensão em abandonar a organização, do que se a relação fosse percebida como muito boa.

Na questão relativa ao acompanhamento por parte da chefia apenas 20 ex colaboradores da nossa amostra sentiram acompanhamento insuficiente. Apesar de apenas 14% apontar que o acompanhamento por parte da chefia é insuficiente torna-se importante refletir sobre esta questão. Segundo Mobley et al. (1979) e March e Simon (1993) os líderes que criem laços afetivos e normativos com os seus colaboradores tenderão a manter os seus colaboradores comprometidos com a empresa. Visto na organização em estudo esta relação é considerada como razoável por parte dos colaboradores, e tendo em conta os autores supracitados poderemos supor que a relação chefia/colaborador poderá ditar a intenção de abandono.

Na questão 'onde se pretendia perceber qual às opiniões dos ex-colaboradores face ao funcionamento da organização a maioria os ex-colaboradores dividiram a maioria das suas respostas entre o razoável e o bom. Tendo por base que o turnover é despoletado pela insatisfação laboral seria de esperar, e tendo em conta que se tratam de ex colaboradores, que as respostas tivessem um carácter mais negativo onde se expressasse a sua insatisfação, porém tal não se verifica.

5.3. Estudo2

5.3.1. Método.

Participantes. A amostra é composta por 102 operários fabris. Os fatores de inclusão foram os seguintes: ter mais de dezoito anos, ser operário fabril e consentir participar na investigação.

Considera-se esta amostra de conveniência, uma vez que a população a ser estudada foi selecionada pelo investigador, pois tinha facilidade de acesso à empresa, e consequentemente aos seus colaboradores. Apesar de a nossa amostra visar três turnos diferentes tal não será tido em conta na investigação, uma vez que os colaboradores permutam semanalmente de turno. Ainda, a função de operário fabril foi seccionada pelo investigador pois era aquela que revelava mais intenção de turnover.

Participaram neste estudo 102 operários fabris, 67 mulheres e 35 homens, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos e com média de idades de 37 anos. A secção laboral com mais participantes foi a secção da desmanche com uma percentagem de 27,5%.

A maioria dos participantes (39%) tem como habilitações o 3º ciclo. Através da tabela 2 é passível de ser observado mais pormenorizadamente a descrição dos participantes.

Tabela 2

Caracterização da amostra em função de diferentes variáveis sociodemográficas

		<i>N</i>	<i>%</i>
Sexo	Feminino	67	65,7%
	Masculino	35	34,3%
Idade	18-25	34	23,5%
	26-35	20	19,6%
	36-45	24	33,3%
	46-65	34	23,5%
Antiguidade	Menos de 6 meses	15	14,7%
	6 meses a 2 anos	12	11,8%
	2 anos a 5 anos	21	20,6%
	5 anos a 10 anos	29	28,4%
	Mais de 10 anos	25	24,5%
Secção	Abate	18	17,6%
	Embalagem	27	26,5%
	Desmanche	28	27,5%
	Churrasco	8	7,8%
	Calibradora	8	7,8%
	Higienização	4	3,9%
	Expedição	7	6,9%
	Congelados	2	2,0%
Habilitações literárias	1º ciclo	23	22,5%
	2º ciclo	11	10,8%
	3º ciclo	39	38,2%
	Ensino Secundário	26	25,5%
	Ensino Superior	3	2,9%

Instrumentos. Nesta investigação foram administrados três instrumentos que passamos a descrever abaixo.

Escala de clima autenticizótico.

O instrumento de medida dos climas organizacionais autenticizóticos foi desenvolvido por Arménio Rego, em 2004 (Rego, 2004). Este instrumento era inicialmente composto por 33 itens, todavia nesta investigação foi utilizado o instrumento, mais recente, criado pelo autor em 2009 apenas com 21 itens (ver Anexo C1) Os itens deste questionário, pretendem avaliar as seguintes características:

- Espírito de camaradagem: 3.*Há um grande espírito de equipa;* 12.*Existe um sentido de família entre os colaboradores;* 15.*As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros;* 19.*A atmosfera da organização é amistosa.*

- Credibilidade/confiança no superior: 6.*Os superiores cumprem as suas promessas;* 16.*As pessoas têm grande confiança nos superiores;* 20.*As pessoas sentem que os superiores são honestos.*

- Comunicação aberta e franca com o superior: 7.*As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus 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.*

- Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal: 1.*As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes;* 4.*As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização;* 10.*As pessoas sentem que podem aprender continuamente;* 21.*As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.*

-Equidade/justiça: 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 (inverter); 13.Há favoritismos pessoais nas promoções (Inverter);14.As pessoas sentem-se discriminadas (Inverter).

-Conciliação trabalho-família: 2.Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar (inverter); 5.Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar; 9.A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares; 11.A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.

Cada um dos itens, de cada uma das 6 dimensões autenticizóticas, foi avaliado numa escala tipo likert com 6 opções de resposta: 1 - *A afirmação é completamente falsa*; 6 - *A afirmação é completamente verdadeira*.

Escala de intenção de turnover. A intenção de turnover foi avaliada através de três itens desenvolvidos por Huang et al. (2007): *“Penso manter-me na organização onde trabalho até à reforma”*; *“Penso com frequência em deixara organização onde trabalho”*; *“Penso em prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho”*. Os itens foram avaliados através de uma escala de likert com 5 níveis de resposta: 1-*Discordo totalmente*; 5 *Concordo totalmente*.

Questionário sociodemográfico.

O questionário sociodemográfico foi elaborado pelo investigador com intuito de caracterizar a amostra, tendo em conta as seguintes características: Sexo, Idade, estado civil; Habilitações literárias; filhos, Secção laboral e Antiguidade (ver anexo C2).

5.3.2.Procedimento

Os participantes d o estudo foram colaboradores com a função de operador fabril que se encontravam no na empresa no momento da aplicação do questionário. Os questionários foram administrados nos três turnos de trabalho dos operários fabris: turno 1 (07h00 às 16h00), turno 2 (18h00 às 03h00), e turno 3 (00h00 às 08h00). Os colaboradores foram

encaminhados para uma sala, esterilizada, pelos coordenadores, onde os esperava o investigador. Já na sala, foi-lhes explicado o objetivo da investigação, bem como que a sua identidade estava salvaguardada, tendo-lhe sido revelado que todas as respostas eram anónimas e confidenciais, e que apenas o investigador teria acesso as mesmas. Foi também solicitado o consentimento informado (ver Anexo D). Também lhes foi explicado o tipo de questões com o qual iriam ser confrontados, bem como a possível reformulação por parte do investigador se necessário.

Cada aplicação do bloco de questionários demorou entre 20 a 25 minutos a ser preenchido.

Após o questionário preenchido o investigador agradeceu ao inquirido.

Ainda, após o término dos questionários era solicitado aos coordenadores que chamassem outro participante, uma vez que não o foi possível aplicar em grupo, já que poderia por em causa a cadências das linhas de produção.

5.3.3. Apresentação e discussão dos resultados.

5.3.3.1 Descrever o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autenticizóticas’. A fim de avaliarmos a validade do instrumento clima organizacional autenticizótico recorreremos à análise fatorial.

Recorremos ao teste de *Kaiser- Meyer-Olkin* (KMO) e ao teste de esfericidade de Barlett com intuito de aferir a qualidade da correlação entre variáveis. No teste de KMO obtivemos um valor de 0,74, logo as variáveis têm uma boa correlação entre si. No teste de esfericidade de *Barlett*, obtivemos um valor de 0.000, sendo que como é menor do que 0,001 podemos aferir que as nossas variáveis estão significativamente correlacionadas.

Segundo Rego (2004) a consistência da escala é satisfatória pois o seu alpha de cronbach encontra-se acima do 0.70. Na tabela 3 é possível analisar a comparação da

consistência interna, quanto às 6 características das organizações autênticas, do estudo em investigação e do estudo desenvolvido por Rego (2004).

Tabela 3

Resultados clima autêntico -comparação estudo atual e Rego (2004)

Categorias em análise	Número de itens	Investigação Rego (2004)	Investigação atual
Espírito de camaradagem	4	0,82	0.79
Comportamento respeitador, credibilidade e confiança do superior	3	0,83	0.84
Comunicação aberta e franca com o superior	3	0,77	0.72
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	4	0,80	0.81
Equidade	3	0,71	0.72
Conciliação trabalho-família	4	0,80	0.63

Tendo em conta a tabela supra, podemos verificar que existe semelhança na consistência interna entre a nossa investigação e a de Rego (2004), havendo unicamente uma diferença estatisticamente significativa na característica "conciliação trabalho-família". Segundo Murphy e Davidsholder (citado por Maroco & Garcia-Marques, 2013) um alpha de cronbach superior a 0.6 é aceitável, acima de 0.7 é baixo, entre 0.8 e 0.9 a fiabilidade é moderada e superior a 0.9 a fiabilidade é elevada. Nunnally (citado por Maroco & Garcia-Marques, 2013) defende que um alpha de cronbach superior a 0.7 é sinónimo de fiabilidade do instrumento. Verifica-se assim que o instrumento aplicado tem em uma boa consistência interna aplicado à nossa investigação.

O instrumento escala de medida do clima autêntico tal como já foi referido é composto por uma escala de likert, com itens de 1 a 6. Através da Tabela 4 é-nos possível observar que em não existes respostas nulas, sendo que todos os inquiridos responderam a todas as questões.

Ainda se pode observar que quase todos os itens têm um mínimo (*min.*) de 1 e o máximo de 6 (*máx.*), sendo exceções os itens 7,12 e 13. Curiosamente os itens 12 e 13 pertencem à mesma característica equidade.

Tabela 4

Análise descritiva do clima organizacional autêntico

Itens	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx</i>
1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	102	2,27	6,0	1,0	6,0
2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	102	3,40	6,0	1,0	6,0
3. Há um grande espírito de equipa.	102	4,03	5,0	1,0	6,0
4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	102	2,75	1,0	1,0	6,0
5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	102	3,80	4,0	1,0	6,0
6. Os superiores cumprem as suas promessas.	102	3,83	6,0	1,0	6,0
7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	102	4,75	6,0	3,0	6,0
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.	102	2,91	1,0	1,0	6,0
9. A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	102	4,45	5,0	1,0	6,0
10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	102	2,82	1,0	1,0	6,0
11. A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	102	3,47	3,0	1,0	6,0
12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	102	4,63	6,0	3,0	6,0
13. Há favoritismos pessoais nas promoções.	102	4,81	6,0	3,0	6,0
14. As pessoas sentem-se discriminadas.	102	3,25	1,0	1,0	6,0
15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	102	4,23	6,0	1,0	6,0
16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	102	4,34	6,0	1,0	6,0
17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	102	4,15	6,0	1,0	6,0
18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	102	3,84	4,0	1,0	6,0
19. A atmosfera da organização é amistosa.	102	4,22	6,0	1,0	6,0
20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	102	4,26	5,0	1,0	6,0
21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	102	2,85	5,0	1,0	6,0

Na tabela 5 podemos analisar os resultados obtidos através dos questionários administrados à amostra. A amostra revelou que a organização onde se encontra a trabalhar apresenta características autenticizóticas, destacando-se as características: de equidade, de espírito de camaradagem e oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem. A característica que ficou com um valor inferior foi a da conciliação trabalho-família, obtendo um valor de 3,4 em 6 possíveis.

Tabela 5

Resultado do estudo atual versus Rego e Cunha (2008,2012)

	<i>M</i> Rego e Cunha (2008)	<i>M</i> Rego e Cunha (2012)	<i>M</i> da investigaçã o atual
Espírito de camaradagem	4,1	4,0	4,2
Credibilidade e confiança do superior	4,2	4,1	4
Comunicação aberta e franca com o superior	4,2	3,9	4
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	4,3	4,2	4,2
Equidade	4,8	3,7	4,7
Conciliação trabalho-família	3,8	3,2	3,4

Ainda, e tendo em conta os resultados obtidos por Cunha et al (2008,2012) podemos referir que os nossos resultados foram semelhantes. Esta investigação também foi de encontro aos resultados obtidos por Macedo (2008) numa organização também ela agroalimentar.

Em termos gerais podemos concluir que a organização em estudo é uma organização com traços de clima autenticizótico, pois supera os valores de referência nas seis categorias apresentadas.

Kets de Vries (2001) defende que uma organização com clima autenticizótico permite que os colaboradores viviam uma vida equilibrada profissionalmente e pessoalmente. Tendo em conta este autor é nos possível aferir que estes colaboradores se encontram satisfeitos com o clima organizacional em que trabalham, e como tal identificam no mesmo as seis

características autenticizóticas. Porém, a característica de equidade apresenta valores inferiores aos encontrados nos estudos referenciados, podendo isto significar que os colaboradores percebem que o clima organizacional apresenta iniquidade. Segundo Rola (2013) quando um colaborador percebe estes sentimentos tenderá a sentir-se desvalorizado, e conseqüentemente desmotivado. Ainda, e segundo Maertz (2001) perante a desmotivação os colaboradores tendem a nutrir sentimentos negativos face à empresa, e terão mais tendência para abandonar a mesma.

5.3.3.2. Analisar o clima organizacional da empresa em função de ‘6 características autenticizóticas’ e a sua relação com as diferentes variáveis sócio demográficas. O 2º objetivo do estudo em questão pretende explorar o impacto que as variáveis sociodemográficas têm sobre as características autenticizóticas.

Assim para analisarmos a influência que as variáveis sociodemográficas tem no clima autenticizótico, foi efetuada uma análise de variância multivariada com todas as características que compõem a escala de clima autenticizótico e com as variáveis sociodemográficas. Foram aplicados o teste estatístico de *Mann-Whitney* e o teste de *Kruskal-Wallis*, já que a nossa amostra não apresentava uma distribuição normal (ver Anexo E, que contém análise da Normalidade da amostra).

Na tabela 6 é-nos possível analisar as Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável sexo

Tabela 6

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticatórias em função da variável sexo.

	Sexo (n)	M	DP	Df	p
Equidade	Fem.(67)	4,74	0,90	102	0,35
	Masc.(35)	4,55	0,96		
Espírito de camaradagem	Fem.(67)	4,19	0,74	102	0,99
	Masc.(35)	4,17	0,65		
Credibilidade e confiança do superior	Fem.(67)	4,07	1,50	102	0,85
	Masc.(35)	4,09	1,2		
Comunicação aberta e franca com o superior	Fem.(67)	4,07	1,6	102	0,69
	Masc.(35)	4,18	1,2		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Fem.(67)	4,13	0,85	102	0,46
	Masc.(35)	4,26	0,81		
Conciliação trabalho-família	Fem.(67)	3,26	0,94	102	0,07
	Masc.(35)	3,69	1,20		

Verificou-se através do teste de *Mann-Whitney* entre as características autenticatórias e o sexo que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que o sexo não influencia a percepção dos indivíduos quanto ao clima organizacional autenticatório (tabela 6). Os resultados apresentados vão de encontro a Macedo (2008) e Costa (2013) onde é defendido que o sexo não influencia a percepção quando às características autenticatórias.

Na tabela 7 é-nos possível analisar a relação entre que a idade e as seis características autenticatórias.

Tabela 7

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável idade.

	Idade (n)	M	DP	df	p
Equidade	18 a 25anos (25)	4,37	1,04	102	0,476
	26 a 35 anos (19)	4,84	0,78		
	36 a 45anos (34)	4,75	0,90		
	46 a 65anos (24)	4,67	0,09		
Espírito de camaradagem	18 a 25anos (25)	4,18	0,64	102	0,927
	26 a 35 anos (19)	1,13	0,60		
	36 a 45anos (34)	4,13	0,65		
	46 a 65anos (24)	4,32	0,71		
Credibilidade e confiança do superior	18 a 25anos (25)	4,16	1,2	102	0,116
	26 a 35 anos (19)	3,50	1,3		
	36 a 45anos (34)	4,13	1,4		
	46 a 65anos (24)	4,36	1,7		
Comunicação aberta e franca com o superior	18 a 25anos (25)	4,24	1,0	102	0,188
	26 a 35 anos (19)	3,61	1,0		
	36 a 45anos (34)	4,07	1,5		
	46 a 65anos (24)	4,42	1,3		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	18 a 25anos (25)	4,24	0,90	102	0,266
	26 a 35 anos (19)	3,88	0,87		
	36 a 45anos (34)	1,13	0,87		
	46 a 65anos (24)	4,40	0,84		
Conciliação trabalho-família	18 a 25anos (25)	3,55	1,1	102	0,879
	26 a 35 anos (19)	3,31	1,1		
	36 a 45anos (34)	3,35	0,09		
	46 a 65anos (24)	3,43	1,3		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre as características autenticizóticas e a idade que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que a idade não influencia a percepção dos indivíduos quanto ao clima organizacional autenticizótico (tabela 7). Os resultados apresentados vão de encontro a Macedo (2008) e Costa (2013) onde é defendido que a idade não influencia a percepção quando às características autenticizóticas.

Porém Rego e Souto (2005) defendem que o clima organizacional autenticizótico é menos percebido em sujeitos com idades superiores a 27 anos, porém os mesmos referem que os resultados obtidos por eles não são universais e como tal não têm validade estatística.

Na tabela 8 é-nos possível analisar a relação entre que as habilitações literárias e as seis características autenticizóticas.

Tabela 8

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável habilitações literárias

	Habilitações Literárias (n)	M	DP	df	p
Equidade	1ºciclo (23)	5,01	0,79	102	0,301
	2ºciclo (11)	4,90	0,78		
	3ºciclo (39)	4,57	0,95		
	Ensino secundário (26)	4,46	1,02		
	Ensino superior (3)	4,55	0,96		
Espírito de camaradagem	1ºciclo (23)	4,09	0,78	102	0,850
	2ºciclo (11)	4,20	1,04		
	3ºciclo (39)	4,24	0,58		
	Ensino secundário (26)	4,19	0,73		
	Ensino superior (3)	4,17	0,29		
Credibilidade e confiança do superior	1ºciclo (23)	4,13	1,74	102	0,178
	2ºciclo (11)	4,93	1,09		
	3ºciclo (39)	3,86	1,32		
	Ensino secundário (26)	3,97	1,18		
	Ensino superior (3)	4,11	1,58		
Comunicação aberta e franca com o superior	1ºciclo (23)	4,43	1,60	102	0,185
	2ºciclo (11)	4,63	1,43		
	3ºciclo (39)	3,79	1,14		
	Ensino secundário (26)	4,07	1,02		
	Ensino superior (3)	4,22	1,29		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	1ºciclo (23)	4,25	0,72	102	0,413
	2ºciclo (11)	4,53	0,72		
	3ºciclo (39)	4,19	0,85		
	Ensino secundário (26)	3,95	0,85		
	Ensino superior (3)	4,17	1,53		
Conciliação trabalho-família	1ºciclo (23)	3,11	0,90	102	0,350
	2ºciclo (11)	3,30	1,09		
	3ºciclo (39)	3,56	1,05		
	Ensino secundário (26)	3,40	1,09		
	Ensino superior (3)	4,17	1,04		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre as características autenticizóticas e habilitações literárias que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que as habilitações literárias não influenciam a percepção dos indivíduos quanto ao clima organizacional autenticizótico (Tabela 8). Todavia no estudo idêntico desenvolvido por

Macedo (2008) verificou que as habilitações literárias apresentam diferenças no clima autentizótico nomeadamente na equidade. Porém na amostra de Macedo a habilitação literária predominante era a licenciatura, o que não acontece no nosso estudo, sendo apenas 3 em 102 sujeitos têm habitação académica superior.

Ao correlacionarmos a variável estado civil com as 6 características do clima autentizótico foi-nos possível obter os resultados da tabela 9.

Tabela 9

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticatórias em função da variável estado civil.

	Estado Civil (n)	M	DP	df	p
Equidade	Solteiro (36)	4,50	0,93	102	0,36
	Casado(a) (57)	4,83	0,87		
	União de facto (1)	5,00	-		
	Outro (4)	5,00	-		
	Viúvo(a) (1)	4,00	-		
	Divorciado (6)	5,66	1,27		
Espírito de camaradagem	Solteiro (36)	4,15	6,66	102	0,25
	Casado(a) (57)	4,16	0,71		
	União de facto (1)	5,25	-		
	Outro (4)	3,00	-		
	Viúvo(a) (1)	3,75	-		
	Divorciado (6)	4,54	1,50		
Credibilidade e confiança do superior	Solteiro (36)	3,94	1,09	102	0,25
	Casado(a) (57)	4,02	1,41		
	União de facto (1)	5,33	-		
	Outro (4)	6,00	-		
	Viúvo(a) (1)	6,00	-		
	Divorciado (6)	4,44	1,54		
Comunicação aberta e franca com o superior	Solteiro (36)	4,07	1,09	102	0,67
	Casado(a) (57)	4,07	1,42		
	União de facto (1)	5,33	-		
	Outro (4)	4,33	-		
	Viúvo(a) (1)	6,00	-		
	Divorciado (6)	4,11	1,44		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Solteiro (36)	4,11	0,94	102	0,85
	Casado(a) (57)	4,17	0,79		
	União de facto (1)	4,50	-		
	Outro (4)	5,00	-		
	Viúvo(a) (1)	4,75	-		
	Divorciado (6)	4,20	0,08		
Conciliação trabalho-família	Solteiro (36)	3,30	1,01	102	0,766
	Casado(a) (57)	3,40	1,10		
	União de facto (1)	4,25	-		
	Outro (4)	3,75	-		
	Viúvo(a) (1)	3,50	-		
	Divorciado (6)	3,66	1,04		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre as seis características do clima autenticatório e estado civil que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim,

verifica-se que o estado civil não influencia a percepção dos indivíduos quanto às seis características do clima autenticizótico. Verificou-se um desvio padrão de zero na variável outro, viúvo e união de facto, significando que não existe variabilidade na resposta (tabela 9).

Os resultados obtidos vão de encontro ao estudo de Macedo (2008) e ao estudo de Costa (2013) em que é defendido que o estado civil não têm influência a percepção do clima organizacional. Assim, podemos supor que esta organização permite que os indivíduos mantenham relações pessoais equilibradas. Segundo Mobley et al. (1979) colaboradores que consigam conciliar a vida profissional da pessoal tenderão a experienciar mais satisfação laboral.

Ao correlacionarmos a variável filhos com as 6 características do clima autenticizótico foi-nos possível obter os resultados da tabela 10.

Tabela 10

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável filhos.

	Filhos (n)	M	DP	df	p
Equidade	Sim (68)	4,81	0,08	102	0,03
	Não(34)	4,39	0,05		
Espírito de camaradagem	Sim (68)	4,25	1,50	102	0,22
	Não(34)	4,05	1,04		
Credibilidade e confiança do superior	Sim (68)	4,15	1,41	102	0,20
	Não(34)	3,92	1,01		
Comunicação aberta e franca com o superior	Sim (68)	4,14	1,40	102	0,62
	Não(34)	4,02	1,01		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Sim (68)	4,18	0,81	102	0,87
	Não(34)	4,15	0,88		
Conciliação trabalho-família	Sim (68)	3,39	1,04	102	0,78
	Não(34)	3,43	1,03		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre as características autenticizóticas e os filhos que não existem diferenças estatisticamente significativas nas características de espírito de camaradagem, credibilidade e confiança do superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, e conciliação trabalho-família. Porém denotou-se na escala da equidade que os indivíduos não percebem da mesma forma a equidade, sendo que os indivíduos com filhos têm percepções de equidade mais positivas face aos que não têm filhos (tabela 10). Assim, verifica-se que ter filhos influencia a percepção dos indivíduos quanto ao clima organizacional autenticizótico, mais precisamente na equidade. Face a estes resultados podemos apurar que os colaboradores com filhos poderão atribuir importância a fatores diferentes daqueles que não têm filhos, por exemplo: poderão preferir a estabilidade laboral à remuneração, ou à formação. Ainda,

poderemos também sugerir que os sujeitos com filhos poderão ter necessidades diferentes que sujeitos sem filhos, tal como flexibilidade de horário para o acompanhamento do crescimento do filho. Assim, os sujeitos com filhos podem perceber que a organização lhes oferece condições satisfatórias.

Verifica-se então segundo Rola (2013) que os indivíduos sem filhos sentem que não estão a ser valorizados pela organização e conseqüentemente encontram-se mais insatisfeitos.

A antiguidade foi outra variável correlacionada com as 6 características do clima autenticizótico. Na tabela 10 é-nos possível verificar as Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticizóticas em função da variável antiguidade.

Tabela 11

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticatórias em função da variável antiguidade

	Antiguidade (n)	M	DP	df	p
Equidade	Menos de 6 meses (15)	4,38	1,01	102	0,20
	6 meses a 2 anos (12)	4,14	1,07		
	2 anos a 5 anos (21)	4,14	0,85		
	Mais de 5 anos (4)	4,17	0,91		
	Mais de dez anos (25)	4,14	0,79		
Espírito de camaradagem	Menos de 6 meses (15)	4,38	0,87	102	0,94
	6 meses a 2 anos (12)	4,14	0,77		
	2 anos a 5 anos (21)	4,19	0,62		
	Mais de 5 anos (4)	4,17	0,68		
	Mais de dez anos (25)	4,14	0,72		
Credibilidade e confiança do superior	Menos de 6 meses (15)	4,93	1,07	102	0,01
	6 meses a 2 anos (12)	4,58	1,05		
	2 anos a 5 anos (21)	4,63	1,06		
	Mais de 5 anos (4)	3,47	1,41		
	Mais de dez anos (25)	3,54	1,45		
Comunicação aberta e franca com o superior	Menos de 6 meses (15)	4,91	1,14	102	0,01
	6 meses a 2 anos (12)	4,66	0,97		
	2 anos a 5 anos (21)	4,25	1,01		
	Mais de 5 anos (4)	3,72	1,37		
	Mais de dez anos (25)	3,68	1,35		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Menos de 6 meses (15)	4,55	0,08	102	0,01
	6 meses a 2 anos (12)	4,35	0,69		
	2 anos a 5 anos (21)	4,45	0,83		
	Mais de 5 anos (4)	3,82	0,79		
	Mais de dez anos (25)	4,03	0,82		
Conciliação trabalho-família	Menos de 6 meses (15)	3,95	7,23	102	0,01
	6 meses a 2 anos (12)	3,93	1,09		
	2 anos a 5 anos (21)	3,64	0,97		
	Mais de 5 anos (4)	3,06	1,06		
	Mais de dez anos (25)	3,03	0,55		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre o clima organizacional autenticizante e a antiguidade que não existem diferenças estatisticamente significativas nas escalas de Equidade e Espírito de camaradagem. Porém denotaram-se diferenças estatisticamente significativas nas restantes 4 escalas.

Verificou-se na escala de Credibilidade e confiança do superior que os indivíduos que se encontram a trabalhar há menos de 6 meses na organização percebem mais credibilidade e espírito de camaradagem, sendo que os sujeitos com mais antiguidade (mais de 5 anos e mais de 10 anos), percebem menos credibilidade e confiança nos superiores.

A credibilidade e confiança nos superiores, segundo Arménio Rego e Souto (2004), proporciona a criação de laço afetivos e normativos. Esta relação é inversamente proporcional à idade, uma vez que os sujeitos com mais antiguidade (mais de cinco anos) percebem menos confiança e credibilidade no superior e os sujeitos com menos antiguidade (menos de seis meses) percebem mais credibilidade e confiança no superior.

Ainda, e tendo em conta a escala de comunicação aberta e franca com o superior, verificou-se que os indivíduos que se encontram há menos de 6 meses na organização percebem uma melhor comunicação aberta e franca com o superior, enquanto os indivíduos que se encontram há mais de 5 anos percebem o contrário, isto é, denotam uma comunicação fechada e pouco franca com o superior. Estes resultados vão de encontro aos resultados obtidos na característica confiança e credibilidade. Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) defendem que a comunicação deve ser privilegiada nas organizações, uma vez que através desta que tudo gira. Assim, se a comunicação falha é provável que a confiança e a credibilidade também falhem. Assim, podemos apontar os colaboradores com menos antiguidade denotam uma melhor comunicação com o superior, e consequentemente mais confiança, e que os colaboradores com mais antiguidade, denotam uma falha de comunicação, e como tal a confiança é fraca.

Verificaram-se também diferenças estatisticamente significativas quanto às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. Os colaboradores que se encontram há menos de 6 meses na organização em causa, percecionam um melhor ambiente de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, enquanto que os sujeitos que se encontram há mais de 5 anos na organização percecionam um pior ambiente de oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem. A aprendizagem é fundamental para as organizações, pois só assim é que as mesmas conseguem evoluir (Senge 1990, citado em Correia, 2012). Porém, nesta organização verifica-se que a aprendizagem é inversamente proporcional à antiguidade. Assim podemos deduzir que os colaboradores que se encontram há mais tempo na organização sentem que já não estão a aprender. A função de operário fabril na organização em causa é muito rotineira, não havendo espaço para formação nem para rotatividade de função. Constata-se então que a aprendizagem sentida inicialmente pode ser vista como a aprendizagem normal da adaptação da função.

Também da conciliação trabalho família resultaram diferenças estatisticamente significativas. Verificou-se que os indivíduos que se encontram há menos de 6 meses na organização têm uma melhor perceção quanto à conciliação do trabalho família, enquanto que os indivíduos que se encontram a trabalhar há mais de 10 anos na organização têm uma perceção contraditória, isto é, percecionam que não existe uma conciliação entre o trabalho e a família. A conciliação entre a família e o trabalho deve ser proporcionada aos colaboradores pois só assim é que este poderão alcançar a felicidade e consequentemente alcançar o seu potencial máximo que tão necessário é no desempenho organizacional (Ketz de Vries, 2001). Ainda, Cunha et al.(2010) e Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) referem que a impossibilidade de conciliação entre o trabalho e a família poderá levar a um clima organizacional nefasto. Verifica-se que a insatisfação com a conciliação trabalho - família é inversamente

proporcional ao tempo de antiguidade, sendo que quanto maior é a antiguidade menor a percepção a entre conciliação trabalho família.

Através da Tabela 12 é-nos possível analisar as Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autenticatórias em função da variável Secção laboral.

Tabela 12

Médias e desvios padrão para cada uma das dimensões autênticas em função da variável Secção laboral

	Secção laboral (n)	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Equidade	Abate (18)	5,09	0,75	102	0,23
	Embalagem (27)	4,43	0,93		
	Desmanche (28)	4,55	0,92		
	Churrasco (8)	4,95	0,72		
	Calibradora (8)	4,83	0,75		
	Higienização (4)	4,91	0,16		
	Expedição (7)	4,66	0,15		
	Congelados(2)	3,66	0,00		
Espírito de camaradagem	Abate (18)	4,33	0,91	102	0,37
	Embalagem (27)	4,24	0,57		
	Desmanche (28)	4,06	0,74		
	Churrasco (8)	4,00	0,70		
	Calibradora (8)	4,53	0,48		
	Higienização (4)	4,53	1,16		
	Expedição (7)	3,859	0,34		
	Congelados(2)	3,76	0,35		
Credibilidade e confiança do superior	Abate (18)	5,09	1,25	102	0,01
	Embalagem (27)	3,74	1,17		
	Desmanche (28)	3,60	1,39		
	Churrasco (8)	3,75	1,61		
	Calibradora (8)	4,95	1,24		
	Higienização (4)	4,83	0,43		
	Expedição (7)	4,61	1,41		
	Congelados(2)	3,83	0,70		
Comunicação aberta e franca com o superior	Abate (18)	4,53	1,25	102	0,05
	Embalagem (27)	3,97	1,17		
	Desmanche (28)	3,80	1,34		
	Churrasco (8)	3,70	1,61		
	Calibradora (8)	5,08	1,24		
	Higienização (4)	5,25	0,43		
	Expedição (7)	3,61	1,41		
	Congelados(2)	3,33	0,70		
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	Abate (18)	4,34	0,76	102	0,08
	Embalagem (27)	4,06	0,72		
	Desmanche (28)	4,23	0,98		
	Churrasco (8)	3,78	1,05		
	Calibradora (8)	4,78	0,31		
	Higienização (4)	4,43	0,62		
	Expedição (7)	3,75	0,62		
	Congelados(2)	3,37	0,17		
Conciliação trabalho-família	Abate (18)	3,40	0,71	102	0,05
	Embalagem (27)	3,25	1,03		
	Desmanche (28)	3,40	0,94		
	Churrasco (8)	2,75	0,82		
	Calibradora (8)	4,71	1,27		
	Higienização (4)	3,93	1,70		
	Expedição (7)	2,96	0,65		
	Congelados(2)	3,37	3,37		

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre as características autentizóticas e a secção laboral que não existem diferenças estatisticamente significativas nas características de equidade, espírito de camaradagem, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.

Verificou-se existirem diferenças estatisticamente significativas quanto ao secção laboral e a credibilidade e a confiança no superior, sendo que os indivíduos que pertencem a secção da calibradora percebem maior credibilidade de confiança no seu superior face aos restantes secções laborais. Ainda, o secção laboral que percebe menor credibilidade e confiança no seu superior é a da desmanche.

Quanto as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento existem diferenças estatisticamente significativas face a secção laboral. Os indivíduos onde existe uma percepção pior quanto as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pertencem à secção dos congelados, sendo que os que têm melhor percepção pertencem à calibradora.

Ainda, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na relação entre a secção laboral e a conciliação trabalho família. Os indivíduos que se encontram a trabalhar no churrasco têm pior percepção quanto à conciliação trabalho família, quanto que os indivíduos que se encontram na calibradora têm uma melhor percepção.

Em geral verifica-se que os indivíduos que se encontram na calibradora apresentam uma percepção melhor quanto às 6 características autentizóticas. A secção da calibradora tem como objetivo a calibração do produto, para posteriormente envia-lo para a desmanche. O produto é calibrado tendo em conta o peso, e separado em caixotes. Cabe aos operadores desta linha verificarem as secções de calibragem, e o produto. Apesar de esta tarefa exigir algum esforço físico, comparando com as outras secções é menos exigente, e tal poderá explicar as diferenças.

Ainda, é uma secção laboral trabalha essencialmente da parte da manhã, não sendo exigido horas extras.

5.3.3.3. Descrever a intenção de turnover existente na organização. Podemos verificar através da tabela 13 que o mínimo de todos dos itens tem um valor de 1 e que o máximo assume o valor de 5. A média das respostas é superior em todos os itens a 2,7. A moda é 2. Ainda, não existe nenhum valor nulo.

Tabela 13

Média, moda, mínimo, máximo e desvio padrão da intenção de turnover.

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>Moda</i>	<i>Mín</i>	<i>Máx.</i>	<i>DP</i>
Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma.	102	2,76	2,0	1,0	5,0	1,41
Penso com frequência em deixar a organização onde trabalho.	102	2,83	2,0	1,0	5,0	1,29
Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.	102	2,81	2,0	1,0	5,0	1,34

1 = mínimo; 5 = máximo

A intenção de turnover revelou uma média de 2,80 ($DP=1,28$) demonstrando que a nossa amostra revela baixa intenção de turnover. Em relação aos itens da escala verifica-se que os mesmos têm um valor muito semelhante.

Como este teste pretendeu-se avaliar se os operadores fabris teriam ou não intenção de turnover, porém verificou-se que não. Assim, e tendo em conta que não existe intenção de turnover por parte da nossa amostra, poderemos supor que o turnover efetivo também não acontecerá.

Mobley (1977) define a intenção de turnover vista como o desejo que o colaborador tem de deixar a empresa para a qual exerce funções, sendo que quando esta intenção é levada a cabo, surge o Turnover. Segundo Price e Mueller (1981) o turnover é consequência de diversos fatores tais como: o trabalho rotineiro, a remuneração, a iniquidade e a falta de formação e oportunidades de crescimento. Segundo Shahzad, Hayat, Abbas, e Bashir (2011) as organizações devem tomar medidas com intuito de reduzir este fator, para assim diminuir a

rotatividade. É sugerido por estes autor que as organizações devam permitir aos seus colaboradores momentos de socialização entre si, pausas durante o horário laboral, e fomentar o clima organizacional positivo.

Assim podemos deduzir que estes colaboradores se encontram satisfeitos na organização em que se encontram a trabalhar, um vez que revelam baixa intenção de turnover.

5.3.3.4. Analisar da intenção de turnover em função de diferentes variáveis sócio demográficas. O quatro objetivo de investigação pretende analisar da intenção de turnover em função de diferentes variáveis sócio demográficas. Para analisar os dados recorreu-se ao teste de *Mann-Whitney* e ao teste de *Kruskal-Wallis*, já que a nossa amostra não segue uma distribuição normal.

Na tabela 14 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável sexo.

Tabela 14

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável sexo.

	Sexo (n)	M	Min.	Máx.	DP	df	p
Intenção de Turnover	Fem.(67)	2,73	1	5	1,25	102	0,512
	Masc.(35)	2,93	1	5	1,34		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Mann-Whitney* entre a intenção de turnover e o sexo que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que a sexo não influencia a perceção dos indivíduos quando à intenção de turnover (tabela 14). Na revisão de literatura efetuada verificou-se que os homens têm mais intenção de turnover do que as mulheres, porém tal não se verificou.

Segundo Iverson e Deery (1997) os homens têm mais intenção de turnover do que as mulheres, uma vez que a vida laboral de uma mulher não é o seu principal interesse, e por isso tendem a ficar na organização independentemente do clima organizacional. Macedo (2008) vai de encontro a estes resultados, e constata que o sexo masculino apresenta mais intenção de turnover.

Na tabela 15 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável idade.

Tabela 15

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável idade.

	Idade (n)	M	Mín.	Máx.	DP	df	p
Intenção de Turnover	18 a 25anos (25)	2,69	1	5	1,22	102	0,97
	26 a 35 anos (19)	2,73	1	5	1,15		
	36 a 45anos (34)	2,80	1	5	1,29		
	46 a 65anos (24)	2,97	1	5	1,48		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover e a idade, que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que a idade não influencia a percepção dos indivíduos quanto à intenção de turnover.

A variável idade é controversa na literatura uma vez que estudos apontam diferentes resultados quanto à mesma.

Rico (2010) e Domingues (2011) nas investigações deduziram que a intenção de turnover era proporcionalidade inversa à idade uma vez que quanto maior a idade menos intenção de turnover existe. Segundo estes autores os colaboradores com mais idade tendem a ter menos oportunidades no mercado de trabalho, uma vez que sujeitos com mais idade são

menos atrativos para as organizações. Macedo (2008) contrapõe estes estudos defendendo que quando mais idade têm os colaboradores têm mais propensão intenção de turnover existe.

Na tabela 16 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável habilitações literárias.

Tabela 16

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável habilitações literárias

Habilitações Literárias (n)		M	Mín.	Máx.	DP	df	p
Intenção de turnover	1ºciclo (23)	3,10	1	5	1,37	102	0,22
	2ºciclo (11)	2,00	1	5	1,14		
	3ºciclo (39)	2,80	1	5	1,27		
	Ensino secundário (26)	2,84	1	5	1,21		
	Ensino superior (3)	3,00	1	5	1,28		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover e habilitações literárias, que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que as habilitações literárias não influenciam os indivíduos quanto à intenção de turnover. Porém, Pereira (2011) e Macedo (2008) verificaram que as habilitações académicas podem ser predictoras da intenção de turnover sendo que quanto mais elevadas são as habilitações académicas mais intenção de Turnover existe.

Segundo Pereira (2011) as habilitações académicas de grau mais elevado permitem que os colaboradores tenham uma perceção do mercado de trabalho mais definida, no sentido em que conseguem recorrer a métodos de pesquisa mais rigorosos e fidedignos.

Na tabela 17 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável estado civil.

Tabela 17

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável estado civil

	Estado Civil	<i>M</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>DP</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	(n)						
Intenção de turnover	Solteiro (36)	2,8	1	5	1,28	102	0,36
	Casado(a) (57)	3,8	1	5	1,28		
	União de facto (1)	1,0	1	5	0,00		
	Outro (4)	5,0	1	5	0,00		
	Viúvo(a) (1)	3,0	1	5	0,00		
	Divorciado (6)	2,5	1	5	1,13		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover o estado civil, que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que o estado civil não influencia quanto à intenção de turnover (tabela 17). Macedo (2008) vai de encontro a este resultados defendendo que o estado civil não influencia a intenção de turnover. Segundo Mobley et al. (1979) a intenção de turnover ocorre quando não é permitido a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, devido aos relacionamentos laborais ou devido à auto imagem. Assim, a intenção poderia estar relacionado com o estado civil, uma vez que cada estado civil implica uma flexibilidade diferente entre o trabalho e a vida pessoal. Todavia e tendo por base os resultados apresentados tal não tem influencia.

Na tabela 18 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável filhos.

Tabela 18

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável filhos

	Filhos (n)	<i>M</i>	<i>Mín.</i>	<i>Máx.</i>	<i>DP</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
Intenção de turnover	Sim (68)	2,7	1	5	1,28	102	0,81
	Não(34)	2,8	1	5	1,31		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover e filhos que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que ter ou não filhos não influencia à intenção de turnover .

Segundo Mobley et al. (1979) a intenção de turnover ocorre quando não é permitido a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, devido aos relacionamentos laborais ou devido à auto imagem. Assim, a intenção poderia estar relacionado com o ter filhos, uma vez que cada o ter filhos pode implicar ter uma flexibilidade diferente entre a vida profissional e a vida pessoal. Todavia e tendo por base os resultados apresentados tal não tem influencia, o que poderá significar que a organização permite a flexibilidade necessária aos colaboradores com filhos para que os mesmos acompanhem o crescimento dos mesmos.

Na tabela 19 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável antiguidade.

Tabela 19

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável antiguidade.

	Antiguidade (n)	M	Mín.	Máx.	DP	df	p
Intenção de turnover	Menos de 6 meses (15)	2,4	1	5	1,1	102	0,35
	6 meses a 2 anos (12)	2,6	1	5	1,3		
	2 anos a 5 anos (21)	2,6	1	5	1,0		
	Mais de 5 anos (4)	3,0	1	5	1,4		
	Mais de dez anos (25)	2,8	1	5	1,3		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover e a antiguidade, que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que a antiguidade não influencia quanto à intenção de turnover (tabela 19). Segundo Macedo (2008) a antiguidade é preditora do turnover no sentido em que quanto maior é a antiguidade menos intenção de turnover existe. Domingues (2011) justifica este fato afirmando que os colaboradores com maior antiguidade tendem a criar um comprometimento afetivo, e conseqüentemente um contrato psicológico com a organização.

Na tabela 20 podemos verificar as Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável secção laboral.

Tabela 20

Médias, mínimo, máximo e desvios padrão para a intenção de turnover em função da variável secção laboral

	Secção laboral (n)	M	Mín.	Máx.	DP	df	p
Equidade	Abate (18)	3,0	1	5	1,5	102	0,19
	Embalagem (27)	2,8	1	5	1,3		
	Desmanche (28)	2,9	1	5	1,3		
	Churrasco (8)	2,9	1	5	1,3		
	Calibradora (8)	1,9	1	5	0,6		
	Higienização (4)	1,6	1	5	0,5		
	Expedição (7)	3,1	1	5	1,1		
	Congelados(2)	3,00	1	5	1,4		

1 = mínimo; 5 = máximo

Verificou-se através do teste de *Kruskal-Wallis* entre a intenção de turnover e a variável sociodemográfica secção laboral, que não existem diferenças estatisticamente significativas. Assim, verifica-se que a secção laboral não influencia quanto à intenção de turnover (tabela 20).

Apesar dos resultados apresentados revelarem que não existem diferenças quanto à intenção de turnover por parte dos colaboradores, torna-se importante analisar os resultados. A secção do abate e dos congelados tem os resultados mais elevados quanto à intenção de turnover, sendo que a secção da higienização apresenta resultados mais baixos. A secção dos congelados apresenta apenas 2 sujeitos, sendo que não é uma amostra significativa, porém a secção do abate apresenta 18 sujeitos, e como tal a mesma já é representativa no universo em estudo. A secção do abate, e tal como o nome indica, passa por abater a ave, e como tal as condições físicas e psicológicas são mais severas que nas restantes secções pois envolve a parte física mas também a parte emocional do colaborador. A secção da higienização está encarregada por toda a limpeza da organização, e como tal apresenta um trabalho menos rotineiro que as restantes secções, no sentido em que podem limpar uma linha de fabrico bem como o exterior do edifício. Ainda, apesar de se encontrarem por vezes dentro da fábrica, encontram-se menos vezes sujeitos às temperaturas baixas presentes na mesma.

5.3.3.5. Perceber a relação entre o clima organizacional da organização em função de ‘6 características autenticizóticas’ e a intenção de turnover. Através do teste estatístico Teste de Ró de Spearman foi-nos possível verificar que ao correlacionar a intenção de turnover com as seis características do clima organizacional autenticizótico. Na tabela 21 é possível visualizar os dados obtidos da correlação.

Tabela 21

Correlação através do *teste de Ró de Spearman entre as características de clima autenticizótico e a intenção de turnover*

Intenção de Turnover	<i>p</i>
Espírito de camaradagem	-0,48**
Credibilidade e confiança do superior	-0,48**
Comunicação aberta e franca com o superior	-0,51**
Oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem	-0,25*
Equidade	-0,04
Conciliação trabalho-família	-0,02

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

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

Através da tabela 21 acima podemos verificar que quando relacionada a intenção de turnover com as seis características autenticizóticas obtêm-se uma correlação negativa

Verifica-se que a intenção de turnover é inversamente proposicional ao clima organizacional autenticizótico, sendo que quando existe intenção de turnover o clima organizacional autenticizótico não é percebido, e vice-versa. Os dados obtidos vão de encontro aos estudos analisados na revisão de literatura (Duarte et al., 2015; Humayoun, 2011; Macedo, 2008; Rego & Cunha, 2008; Rego & Souto, 2004, 2005).

Os estudos de Rego e Souto (2004) e Rego e Souto (2005) verificaram que as organizações autenticizóticas fomentam o comprometimento afetivo, e que consequentemente leva a um menor absentismo. Assim, podemos supor que a amostra poderá estar comprometida afetivamente com a empresa e como tal não tenha intenção de turnover.

Tendo por base os dados recolhidos, e segundo Maertz (2001) e Mayer e Allen (1990) os operadores fabris podem nutrir sentimentos positivos face à empresa e como tal têm motivação para permanecer na mesma. Ainda, e segundo Maertz (2001) quando um colaborador nutre fraca intenção de turnover encontra-se integrado na organização, vendo na mesma uma oportunidade para se desenvolver profissionalmente e pessoalmente, sentindo assim satisfação.

A satisfação laboral, que se encontra presente em climas organizacionais autenticos, tem sido vista como preditora da intenção de turnover (Duarte et al., 2015).

Segundo Duarte, Gomes, Neves e Humayoun (2011) e Rego e Souto (2005) verificou-se que a satisfação laboral diminui a intenção de turnover, e permite reter os colaboradores, uma vez que desenvolve o comprometimento afetivo.

Conclusão

Num contexto económico e organizacional cada vez mais competitivo e exigente, as organizações enfrentam um enorme desafio, por uma lado criar organizações lucrativas, e por outro promover o bem-estar dos seus colaboradores (Chiuzi et al., 2012). Segundo, Carochinho (2010) o trabalho deve ser visto como proporcionador de bem-estar e estabilidade do colaborador. Assim, Cameron, Bright e Caza (2004, citado por Carochinho, 2010) destacam que a psicologia positiva implementada nas organizações tem um impacto positivo sobre as mesmas, nomeadamente ao nível do bem-estar, aumentando o desempenho. O constructo de clima organizacional autenticizótico surge no contexto da psicologia positiva, e vai de encontro ao que Cameron, Bright, e Caza (2004, citado por Carochinho, 2010) defendem. As organizações autenticizóticas, segundo Souto e Rego (2009), são aquelas que proporcionam bem-estar no colaborador, sendo que lhes facultam sentimentos de realização, de equilíbrio, de iniciativa, e de autonomia.

Porém, quando estas características não se encontram presentes na organização, poderão ocorrer diversos fenómenos, tais como: diminuição de produtividade, aumento do absentismo, fadiga laboral, desmotivação organizacional. Estes fenómenos podem ser desencadeadores da intenção de turnover (Cunha et al., 2010; Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007; Macedo, 2008).

O turnover pode ser visto como a entrada e saída de colaboradores de uma organização por um determinado período de tempo. (Chiavenato, 2009; Mobley, 1977; Price, 1977; Tett & Meyer, 1993). Torna-se importante distinguir o turnover de intenção de turnover. Segundo Mobley (1977) a intenção de turnover pode ser vista como o desejo que o colaborador tem em deixar a empresa para a qual trabalha, sendo que quando esta intenção é levada a cabo, surge o turnover. O turnover pode afetar a estabilidade financeira da mesma,

mas também afetar o clima organizacional, podendo causar custos irrecuperáveis (Cunha et al., 2010).

Assim, nesta investigação pretendeu-se analisar a intenção de turnover bem como o clima organizacional autenticizótico tendo em conta 6 características.

O primeiro objetivo do estudo tinha como propósito caracterizar os ex-colaboradores da função ‘operário fabril’, em função das diferentes variáveis sociodemográficas. Foi possível constatar que o perfil de abandono na função de operário fabril é de um indivíduo entre os 18 e 25 anos, com menos de 6 meses de atividade na organização e pertencendo à secção das embalagens. Os resultados relativos à antiguidade vão de encontro aos resultados de Macedo (2008) e Domingues (2011) que apontam para que quanto mais antiguidade, menos tendência de turnover. Em relação à variável idade a mesma vai de encontro ao estudo de Domingues (2011), onde é defendido que quanto mais idade menos intenção de turnover existe. Em relação à variável secção laboral, verificou-se que a secção da embalagem é aquela onde existe mais turnover efetivo. Este facto pode estar relacionado com a tarefa rotineira, que segundo Price e Mueller (1981) pode levar ao abandono organizacional, uma vez que os indivíduos não encontram satisfação nas tarefas por eles desempenhadas.

Procuramos no segundo objetivo analisar as razões que levaram os ex-colaboradores da organização estudada, na função ‘operário fabril’, a saírem da organização. Verificou-se que 34% dos respondentes apontaram uma nova oportunidade de emprego como fator de abandono. Estes resultados vão de encontro aos resultados encontrados nos estudos de Mobley, Griffeth, Hand, e Meglino (1979) e March e Simon (1958). De acordo com os autores, os colaboradores que experienciam insatisfação laboral fazem uma sondagem de mercado de trabalho, e se estes verificarem que existem oportunidades enquadradas no perfil profissional pretendido procuram uma nova oportunidade de emprego. Segundo os mesmos autores a intenção de turnover é preditora do turnover.

O terceiro objetivo do estudo prévio pretendia: Descrever os Sentimentos experienciados pelos ex-colaboradores da função ‘operário fabril’ face à empresa

Neste objetivo pretendeu-se analisar os sentimentos dos colaboradores face à organização. Com os dados obtidos podemos supor que os ex-colaboradores abandonaram a organização essencialmente por ambicionarem uma nova oportunidade de emprego, e não devido a perceção negativa face a empresa, uma vez que a amostra revelou que se encontrava maioritariamente satisfeita com as tarefas, com a relação com as chefias, e com a relação com os colegas. Segundo a revisão de literatura o turnover ocorre quando o colaborador está insatisfeito com a organização, porém os resultados apresentados não demonstram esta insatisfação. Segundo March e Simon (1993) quando um colaborador está insatisfeito, efetua um estudo de mercado, onde verifica se o mercado de trabalho tem abertura para ele. Se tal acontecer o colaborador poderá sair da organização.

Apesar dos resultados apresentados na investigação, e tendo em conta que o questionário é preenchido no momento de cessação de contrato, o ex colaborador poderá não querer dar a sua opinião com medo de ser alvo de discriminação por parte do departamento de recursos humanos.

Na segunda etapa da investigação pretendeu-se verificar se a intenção de turnover poderia estar relacionada com o clima organizacional, nomeadamente o clima autentizótico.

O primeiro objetivo prendia-se com o facto de perceber se existia um clima organizacional na organização em estudo.

As organizações autentizóticas pretendem que os seus colaboradores alcancem tanto o êxito profissional bem como o pessoal (Rego et al., 2003), e assim este tipo de organização é portadora de seis características essenciais: espírito de camaradagem, oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem, credibilidade e confiança no superior, equidade,

comunicação aberta e franca com o superior, conciliação trabalho família (Rego & Souto, 2004, 2005, 2007, 2008, 2009).

Verificou-se a existência das seis características de clima organizacional autenticizótico, sendo que se destacaram as características de equidade, de espírito de camaradagem e de oportunidade de desenvolvimento e de aprendizagem.

A característica da equidade, Adams (1963, citado em Rola, 2013) está presente em todas as organizações pois os colaboradores encontram-se em constante comparação, entre o que eles dão à organização e entre o que lhes é dado pela mesma. Podemos supor que os colaboradores consideram que a organização os valoriza, e como tal sentem motivação na empresa. (Rola, 2013).

O espírito de camaradagem é um indicador que nos permite supor que existe um clima organizacional saudável onde os colaboradores vivenciam a satisfação a felicidade laboral, onde existem sentimentos de pertença (Maslow, 1968, citado em Souto & Rego (2007).

A oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal é indicador que existe a preocupação da organização em que os seus colaboradores se encontrem numa estado de melhoria continua, e que para tal fomentam um clima de aprendizagem (Correia, 2012; wima, 2013).

Assim, através deste objetivo verifica-se que esta organização possui um clima organizacional positivo, isto é, de alegria de confiança, onde é tipo em conta o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores (Ketz de Vries, 2001).

O segundo objetivo desta investigação tinha por base analisar o clima organizacional da empresa em função de '6 características autenticizóticas' e a sua relação com as diferentes variáveis sócio demográficas, sendo que se apenas se destacaram às variáveis filhos e antiguidade.

Verificou-se que a equidade é percebida de forma diferente por colaboradores com filhos, isto é, colaboradores com filhos denotam que a organização tem equidade enquanto colaboradores sem filhos têm uma visão contrária.

Em relação à variável antiguidade verificou-se que quanto maior é a antiguidade pior é a percepção quanto à credibilidade e confiança nos superiores, quanto à comunicação aberta e franca, e quanto às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, sendo que o grupo mais insatisfeito enquadra-se entre o 5 e 10 anos de antiguidade. Estes dados vão de encontro ao estudo desenvolvido por Domingues (2011) em que os colaboradores com mais antiguidade tendem a ser os menos satisfeitos com o clima organizacional.

O terceiro objetivo desta investigação tinha como base compreender a intenção de turnover na organização alvo de estudo.

O turnover pode ser visto como um fenómeno organizacional que ocorre em praticamente todas as empresas, porém o mesmo pode ser considerado positivo ou negativo para as organizações, dependendo da situação em que se enquadra, uma vez que a saída de um colaborador pode ser vista como uma oportunidade de mudança ou como um custo (Berryman-Fink & Fink, 1996; Chiavenato, 2009; Huang et al., 2007; Maertz, 2001; Pinkovitz et al., 1997; Tett & Meyer, 1993). A organização em que o estudo foi desenvolvido considera que o turnover existente na mesma é negativo, isto é, tem mais custos do que benefícios. Podemos referir que estes custos relacionam-se com o processo de desvinculação do ex-colaborador, e com todo o processo de angariação e formação do novo colaborador (Pinkovitz et al., 1997).

Assim e tendo por base que a amostra tem fraca intenção de turnover, podemos supor que os colaboradores se encontram satisfeitos com a organização, e como tal não sentem a necessidade de procurar uma nova oportunidade de emprego (Price & Mueller, 1981; Saks & Ashforth, 1997; Shahzad et al., 2011; Yin-Fah et al., 2010).

O quarto objetivo deste estudo pretendia analisar se a intenção de Turnover poderia estar relacionada com as variáveis sociodemográficas, porém constatou-se que o sexo, a idade, o estado civil, as habilitações literárias, a antiguidade e a secção laboral não influenciam a intenção de turnover.

Tais dados vão de encontro ao defendido por Johns (2001), em que este sustente que cada sujeito é único e que o turnover deveria ser estudado individualmente para assim ser possível obter dados mais conclusivos, uma vez que este fenómeno é complexo. Podemos supor que a intenção de turnover é um acontecimento vivenciado de forma diferente em cada colaborador, e como tal o mesmo ao ser estudado tem que ser adaptado à realidade existente.

O quinto objetivo deste estudo tinha como finalidade analisar qual a relação existente entre o clima organizacional autenticizótico e a intenção de turnover. Foi-nos possível observar que o clima organizacional autenticizótico tem uma correlação negativa com a intenção de turnover. Assim, quando a intenção de turnover se apresenta baixa, o clima autenticizótico é mais percecionado pelos colaboradores.

Os dados obtidos vão de encontro aos estudos analisados na revisão de literatura (Duarte et al., 2015; Humayoun, 2011; Macedo, 2008; Rego & Cunha, 2008; A. Rego & Souto, 2004; A. Rego & Souto, 2005).

Após análise dos dois estudos efetuados podemos concluir que a maioria dos ex-colaboradores saíram da organização por causa de uma nova oportunidade de trabalho. Apesar dos ex-colaboradores referirem que se encontram satisfeitos com a organização, tal informação é contraditória com a saída, uma vez que o colaborador ao sair da organização revela insatisfação para com a mesma (Mobley et al., 1979). Porém o estudo principal demonstrou que os colaboradores percecionam a organização como autenticizótica, sendo assim uma boa organização para trabalhar (Rego & Cunha, 2008, 2012).

Ainda, ao longo deste estudo deparamo-nos com algumas limitações sendo de pertinência a sua explanação, a fim de serem propostas medidas corretivas para futuras investigações.

No primeiro estudo as limitações sentidas prendem-se com o facto do questionário já se encontrar elaborado e preenchido, sendo que por nós apenas foi feita a análise dos dados e a sua respetiva interpretação. Assim não foi possível acrescentar mais informação ao mesmo. Assim teria sido benéfico entrar em contacto com os colaboradores a fim de efetuar uma entrevista estruturada com os mesmos, com o objetivo de compreender qual os sentimentos nutridos pela organização, para assim confirmar os resultados obtidos no questionário de desvinculação. Ainda, teria sido pertinente alterar o questionário de forma a obter mais informação nomeadamente na questão 'razão de abandono'.

No segundo estudo, foi sentido aquando a aplicação do bloco de questionários que os inquiridos estavam com receio de responder ao mesmo, uma vez que era de seu conhecimento que o investigador se encontrava a estagiar na organização, e como tal o mesmo poderia revelar os resultados, apesar do mesmo ter garantido que não.

Ainda, tendo sido administrado o questionário a nível individual não nos foi possível controlar se os inquiridos aquando a sua saída da sala revelavam ou não a sua opinião aos colegas, ou até às chefias. A fim de controlar esta variável teria sido vantajoso administrar o questionário por turno e por setor a fim de não correremos o risco de enviesamento.

Após esta investigação seria pertinente efetuar um estudo longitudinal onde se avaliasse a perceção do clima autenticizótico no início do contrato, e no fim do mesmo para assim perceber se há alteração quanto à perceção.

Seria igualmente interessante realizar um estudo qualitativo à nossa amostra sob forma de entrevista semiestruturada. Esta entrevista iria permitir obter informação mais detalhada acerca da intenção de turnover, bem como a perceção acerca do clima

organizacional autêntico. A entrevista estruturada permitir-nos-ia responder a questões levantadas por estes tudo, tais como: o porquê de os colaboradores com filhos percecionarem mais equidade, o porquê de os colaboradores com mais antiguidade percecionarem uma comunicação deficiente com o superior, e ainda ter menos confiança nos mesmos.

Este estudo reforça a importância que o clima organizacional têm para o colaborador e para a organização.

Verifica-se que as organizações têm que ser cada vez mais autênticas para assim conseguir manter os seus valiosos recursos humanos, tendo que ser implementadas estratégias a nível da gestão de recursos humanos. Deste modo torna-se importante que os gestores de pessoas, bem psicólogos organizacionais implementem medidas de forma a fomentar climas organizacionais positivos, para que assim possam existir colaboradores mais satisfeitos e mais comprometidos com a organização, para que assim seja possível reduzir o turnover.

Referências

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Bernstein, S. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement. Obtido de <http://cc.scu.edu.cn/G2S/eWebEditor/uploadfile/20121216014130659.pdf>
- Berryman-Fink, C., & Fink, C. B. (1996). *The manager's desk reference*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Cameron, K., & Caza, A. (2003). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *To appear in the American Behavioral Scientist*. Obtido de <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/POS/ABS%20-%20INTRODUCTORY%20ARTICLE%20-%20REVISED.pdf>
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Organizational Virtuousness and Performance. Em *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48–65). San Francisco, USA: Berrett-Koehler. Obtido de <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/POS/POS%20-%20CHAPTER%204.pdf>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191–206.
- Carochinho, J.-A. B. (2010). Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da «eudaimonia». Obtido de <http://dspace.usc.es/handle/10347/2746>
- Caza, B. B., & Caza, A. (2008). Positive Organizational Scholarship A Critical Theory Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(1), 21–33.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos . O capital humanos das organizações*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiuzi, R. M., Siqueira, M. M. M., & Martins, M. do C. F. (2012). As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores-DOI: [http://dx. doi. org/10.15603/2176-1019/mud. v20n1-2p31-40](http://dx.doi.org/10.15603/2176-1019/mud.v20n1-2p31-40). *Mudanças-Psicologia da Saúde*, 20(1-2), 31–40.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 111–121.
- Correia, J. S. E. (2012). «Coaching»: *Influência no Desenvolvimento Pessoal e Profissional*. Instituto Superior de Línguas e Administração, Gaia, Portugal. Obtido de <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/4045>
- Costa, T. (2013). *Organizações positivas: Análise de três escolas da ilha de São Miguel* (Dissertação de Mestrado). Universidade dos Açores -Departamento de Economia e Gestão, Açores, Portugal.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin. Obtido de http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=PkMEWBdlN2MC&oi=fnd&pg=PT14&dq=.+Good+business:+Leadership,+flow+and+the+making+of+meaning&ots=hXg5E_drg1&sig=tnE4B7hvmNpQORpv_v0NBSC-Wm0
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2009). *Liderar- Os sete trabalhos do executivo para uma liderança eficaz*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª Edição). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa, Portugal: Editora RH. Obtido de <https://bdigital.sib.uc.pt/jspuibaes/handle/10316.1/2722>
- Domingues, A. C. G. E. (2011). *Comprometimento organizacional e intenções de abandono dos agentes em geriatria*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto - Faculdade de Economia, Porto, Portugal. Obtido de <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/45733>
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2015). Satisfaction with human resource management practices and turnover intention in a five-star hotel: The mediating role of perceived organizational support. *N.º 25 Issue# 25*, 104.
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organizations. *Positive organizational scholarship*, 163–175.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M. M. (2000). The undoing effect of positive emotions. *Motivation and emotion*, 24(4), 237–258.
- Haggerty, A. L. (2015). Turnover Intentions of Nonprofit Fundraising Professionals: The Roles of Perceived Fit, Exchange Relationships, and Job Satisfaction. Obtido de <http://scholarscompass.vcu.edu/etd/3802/>
- Huang, T.-C., Lawler, J., & Lei, C.-Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735–750.
- Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316–7324.

- Ismail, A. Z., & Ahmed, S. (2015). Employee Perceptions on Reward/Recognition and Motivating Factors: A Comparison between Malaysia and UAE. *American Journal of Economics*, 5(2), 200–207.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71–82.
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 232–252.
- Ketz de Vries, M. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human relations*, 54(1), 101–112.
- Macedo, I. C. de. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1153>
- Maertz, C. (2001). Why employees stay with or quit an organization. Em *61*. Washington District of Columbia.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2 edition). Cambridge, Mass., USA: Wiley-Blackwell.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-organizational psychology*. New York, United States of America: McGraw-Hill.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Neto, L. M., & Marujo, H. Á. (2011). Psicologia Aplicada. Em *Psicologia Positiva* (pp. 431–450). Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Park, N., Seligman, M. E., & Peterson, C. (2004). The Values In Action (VIA) classification of character strengths. *Ricerche di Psicologia*, 27, 63–78.
- Pereira, M. A. da S. (2011). *Preditores do turnover organizacional: uma perspetiva multidimensional* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Obtido de <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/7302>
- Peres, M. P. B. B. (2007). *Preditores do turnover voluntário no comércio a retalho em centros comerciais: estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. Obtido de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/786>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press. Obtido de http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=Bo3M_X85a1kC&oi=fnd&pg=PR13&dq=.+Character+strengths+and+virtues:+A+classification+and+handbook.+Washington&ots=UyabCkzxJb&sig=UPtWeTT5jlBxlPrhZ5mz3HZN7uI
- Pinkovitz, W. H., Moskal, J., & Green, G. (1997). How much does your employee turnover cost. Em *Small Business Forum* (Vol. 14, pp. 70–71). Obtido de http://www.cambridgeprofessionals.com/Employer_Articles/Tools/How%20Much%20Does%20Your%20Employee%20Turnover%20Cost.doc

- Price, J. L. (1977). *The study of turnover* (Vol. 23). Sage Publications, Inc.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543–565.
- Rego, A. (2004). Organizações autenticizóticas: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9(1), 53–76.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). Comportamento organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10(1), 5–41.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). They need to be different, they feel happier in authentizotic climates. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 701–727.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 1–27.
- Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M. J., & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, (8). Obtido de <http://www.eticaed.org/18.rego.pdf>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.
- Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os climas organizacionais autenticizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stresse: um estudo luso-brasileiro. *Documento de Trabalho em Gestão. Área Científica de Gestão G*, (5).
- Rico, J. R. M. V. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade* (Dissertação de

- Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Obtido de <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2636>
- Rola, A. M. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração, Leiria, Portugal. Obtido de <http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3973>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational Behavior*, 51(2), 234–279.
- Seco, V. M. M., & Lopes, M. P. (2013). Professionals calling in lifelong learning centers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 668–685.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3–12.
- Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage. Obtido de <http://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=bT9ecAYHKq0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=Learned+optimism+seligman&ots=5pnF9L9oqF&sig=RNcOMjCqI3Knym0VWuFVYG71am4>
- Shahzad, K., Hayat, K., Abbas, M., & Bashir, S. (2011). Antecedents of turnover and absenteeism: Evidence from public sector institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 108–120.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525.

- Souto, S., & Rego, A. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), Anais do XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD. Retirado em, 1(07), 2008.*
- Souto, S., & Rego, A. (2009). Organizações autenticizóticas: Um estudo de validação do construto no Brasil. *Revista Alcance, 10(3), 377–418.*
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology, 46(2), 259–293.* <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tjeltveit, A. C. (2003). Implicit Virtues, Divergent Goods, Multiple Communities Explicitly Addressing Virtues in the Behavioral Sciences. *American Behavioral Scientist, 47(4), 395–414.*
- Wima, A. R. C. (2013). *Estratégias de Formação Orientadas para o Desenvolvimento do Capital Humano. Estudo sobre a Percepção dos Trabalhadores nas Empresas Públicas da Provincia de Benguela* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal. Obtido de <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/4187>
- Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An exploratory study on turnover intention among private setor employees. *International Journal of Business and Management, 5(8), p57.*

Anexos

Anexo A. Questionário de Desvinculação

6. Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?

Muito Bom

Bom

Razoável

Mau

7. Sentiu acompanhamento por parte do/a coordenadora/chefia do seu departamento/secção?

Sim

Não

8. Qual a sua opinião acerca do funcionamento da empresa?

Muito Boa

Boa

Razoável

Má

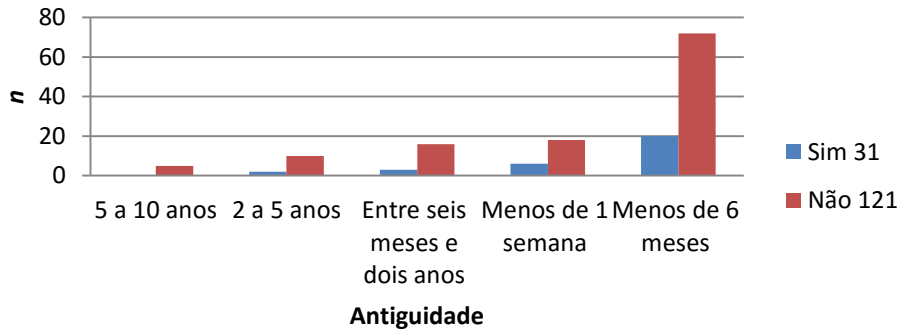
9. Que observações/sugestões gostaria de propor de forma a melhorar o funcionamento/condições de trabalho na empresa?

Data: _____/_____/_____

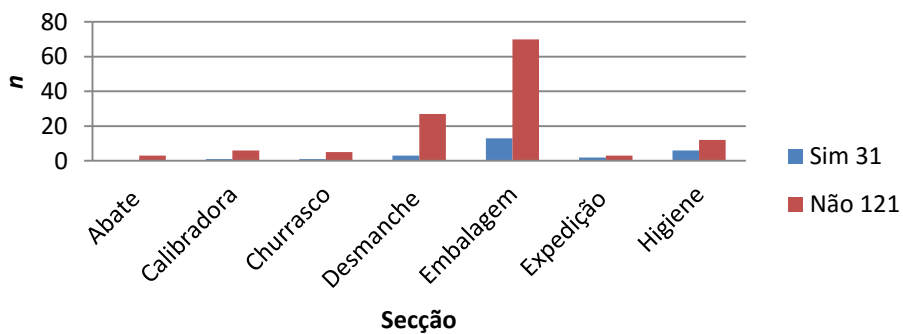
Agradecemos a sua disponibilidade e atenção prestada.

Anexo B. Dados estudo 1

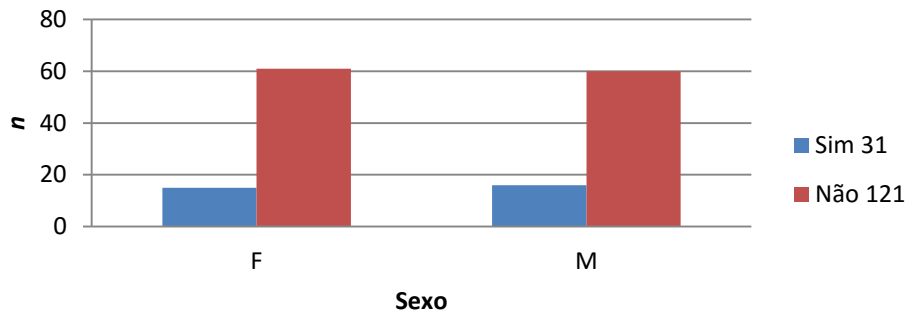
Verificou alguma dificuldade na execução das suas tarefas enquanto colaborador da Lusiaves?



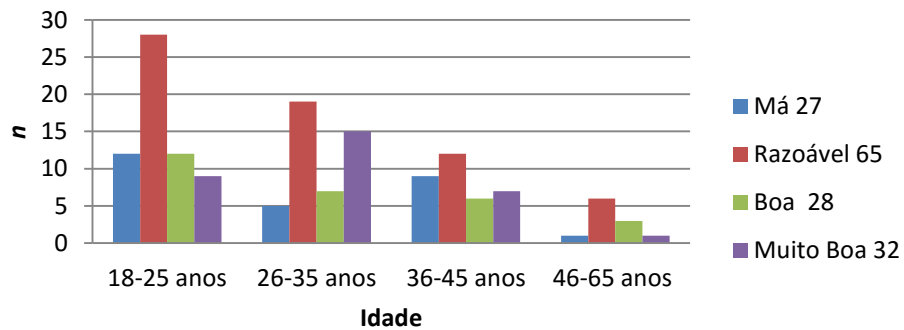
Verificou alguma dificuldade na execução das suas tarefas enquanto colaborador da Lusiaves?



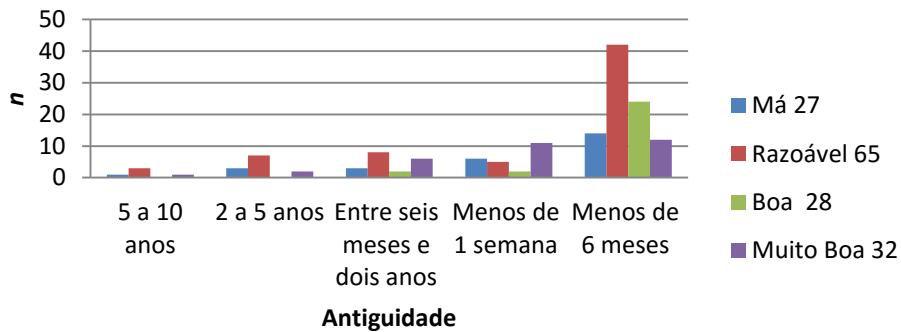
Verificou alguma dificuldade na execução das suas tarefas enquanto colaborador da Lusiaves?



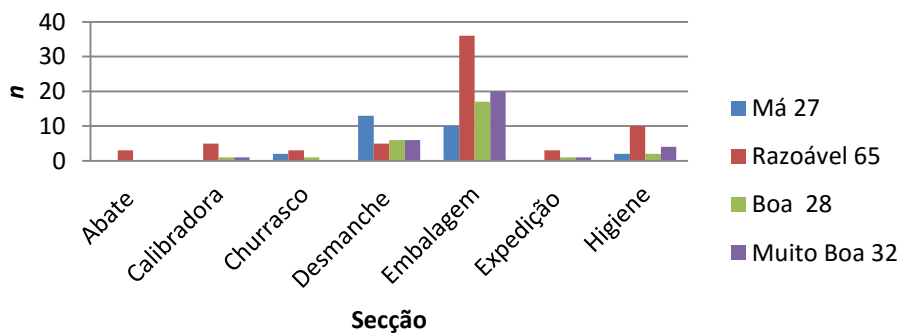
Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?



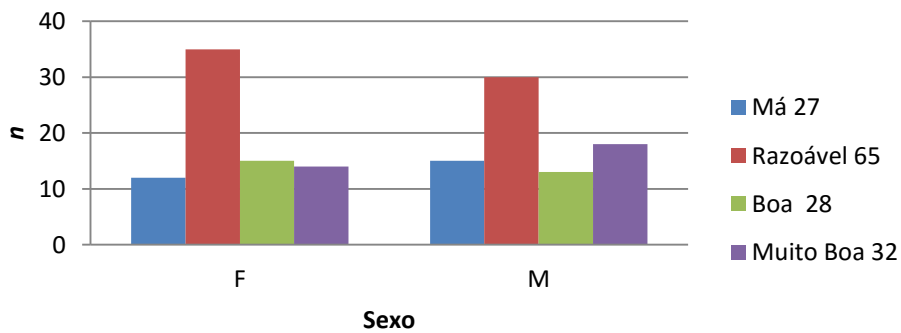
Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?

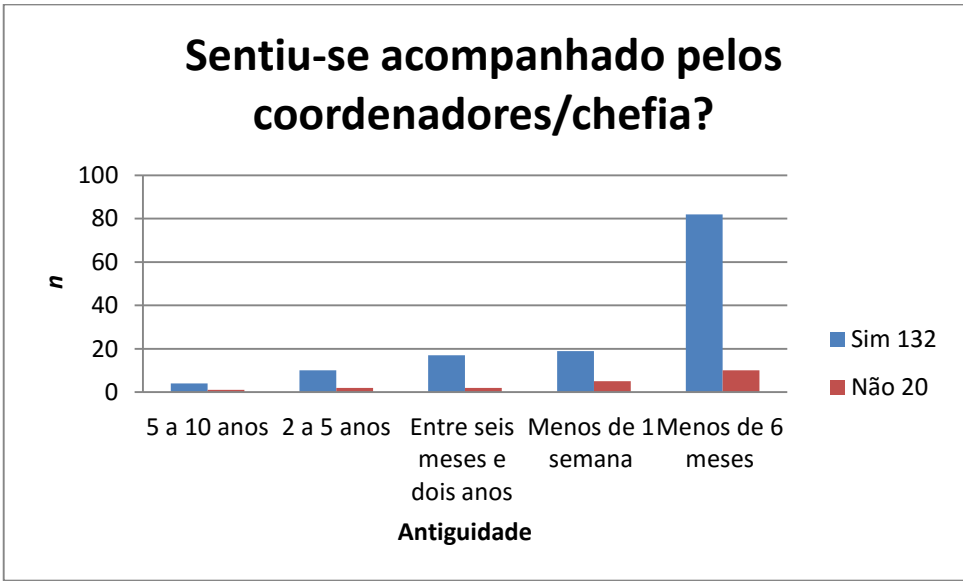
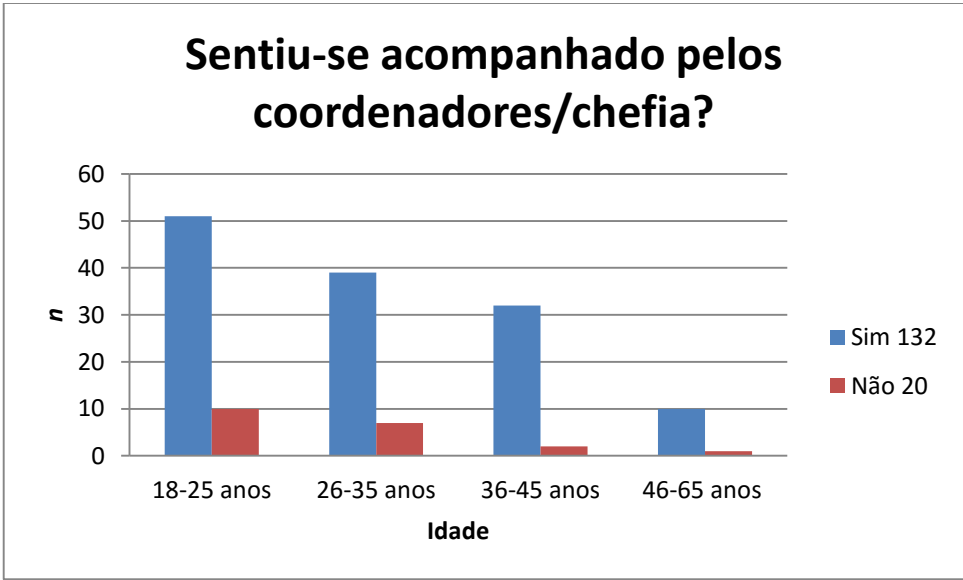


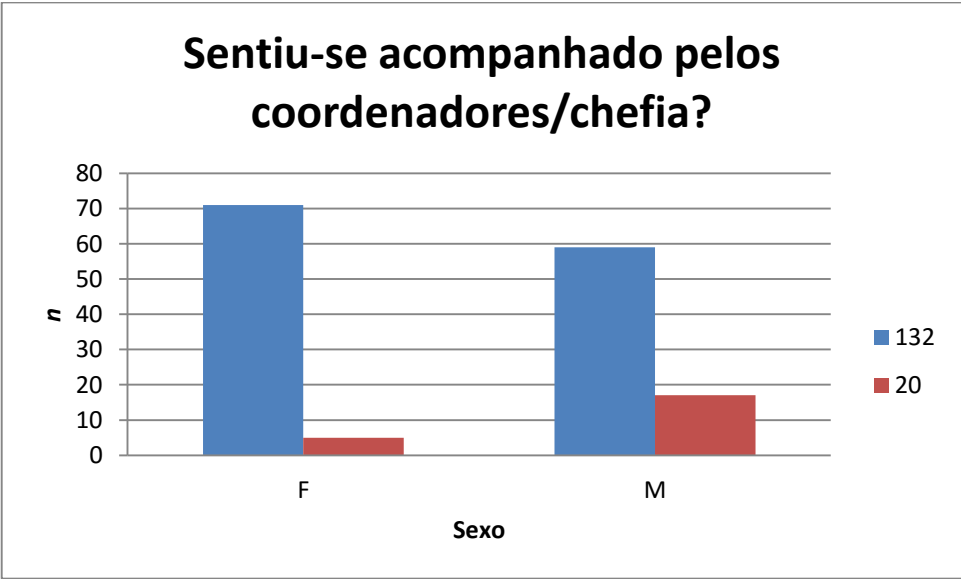
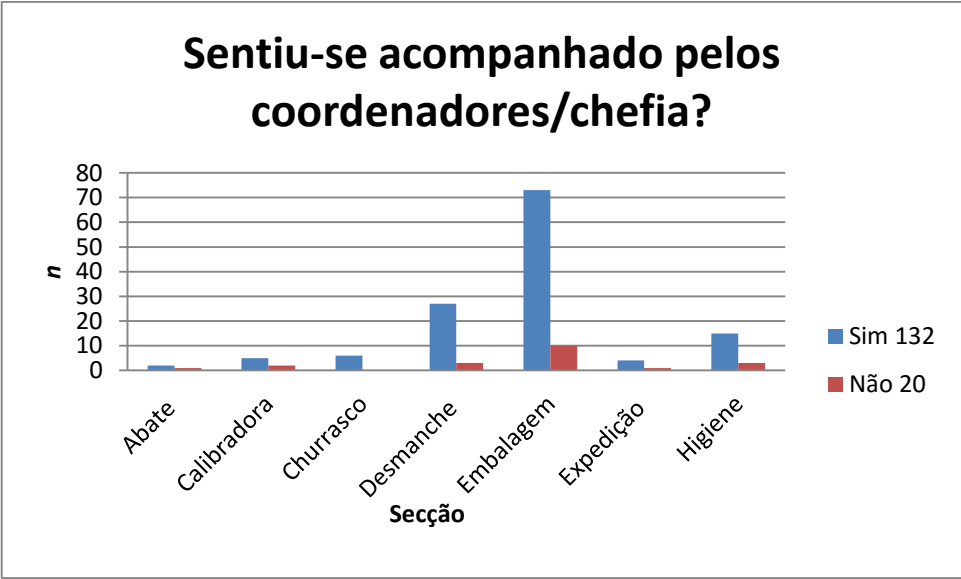
Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?



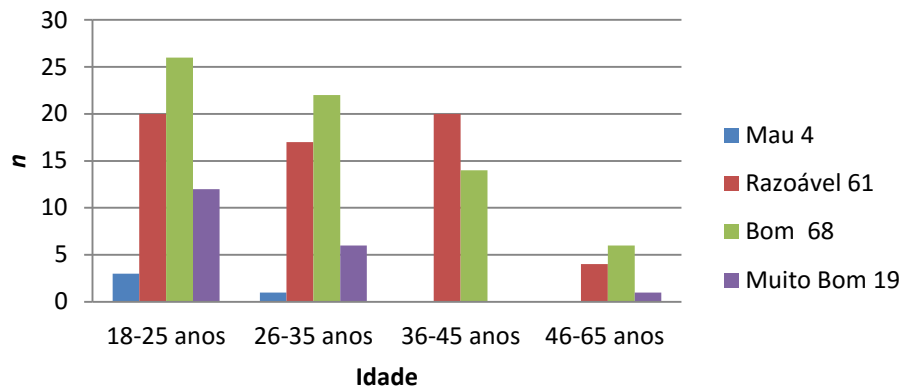
Como descrevia o ambiente de trabalho com os seus colegas de departamento/secção?



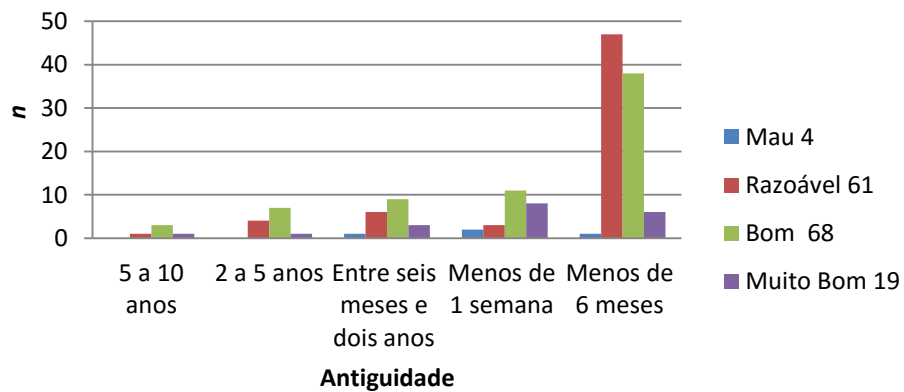




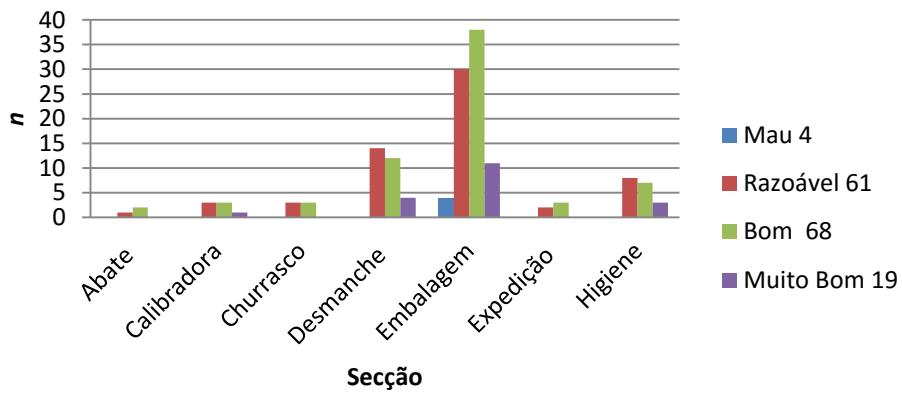
Qual a sua opinião acerca do funcionamento da empresa?



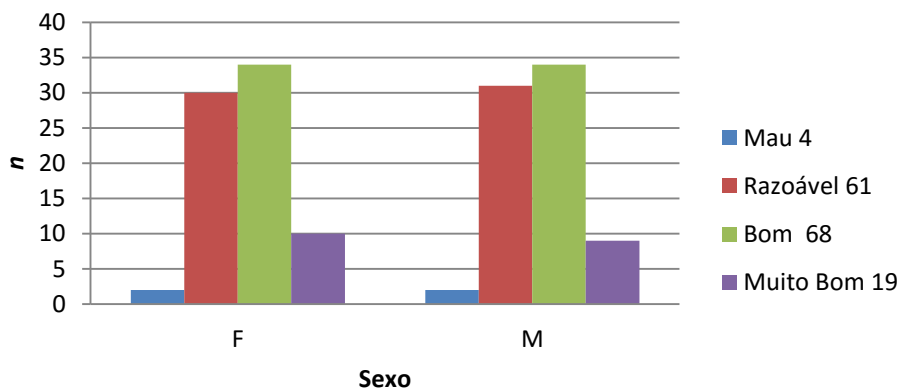
Qual a sua opinião acerca do funcionamento da empresa?



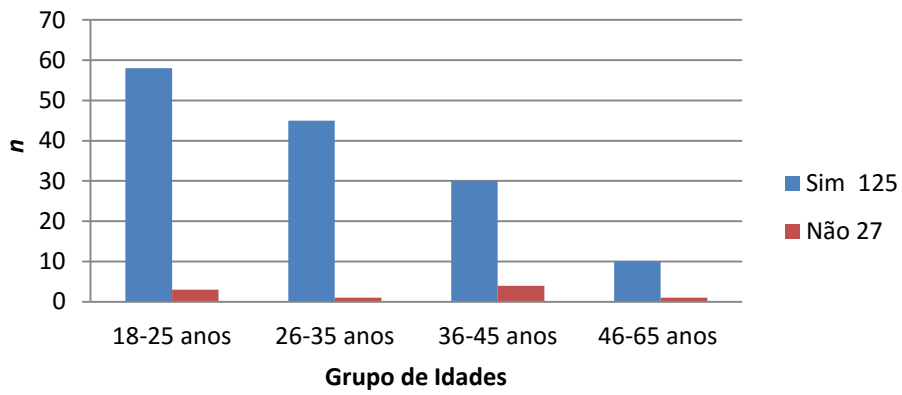
Qual a sua opinião acerca do funcionamento da empresa?



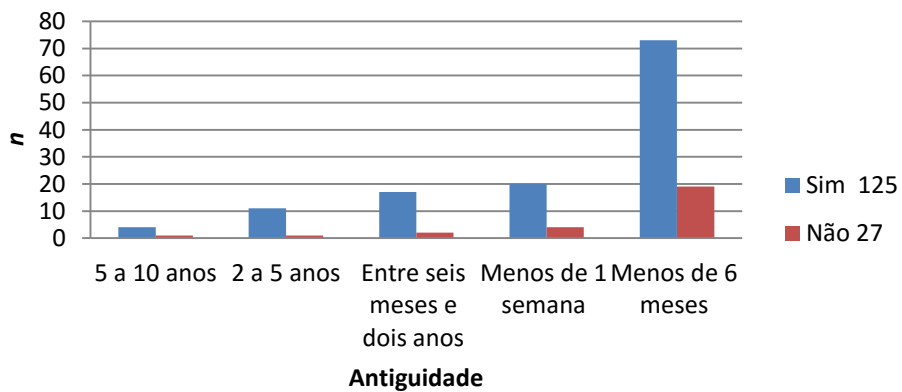
Qual a sua opinião acerca do funcionamento da empresa?

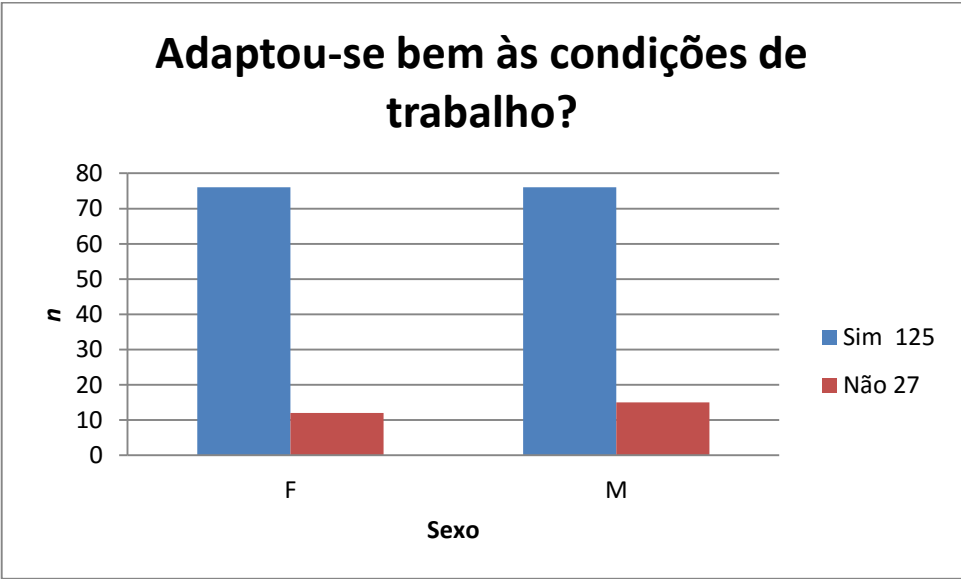
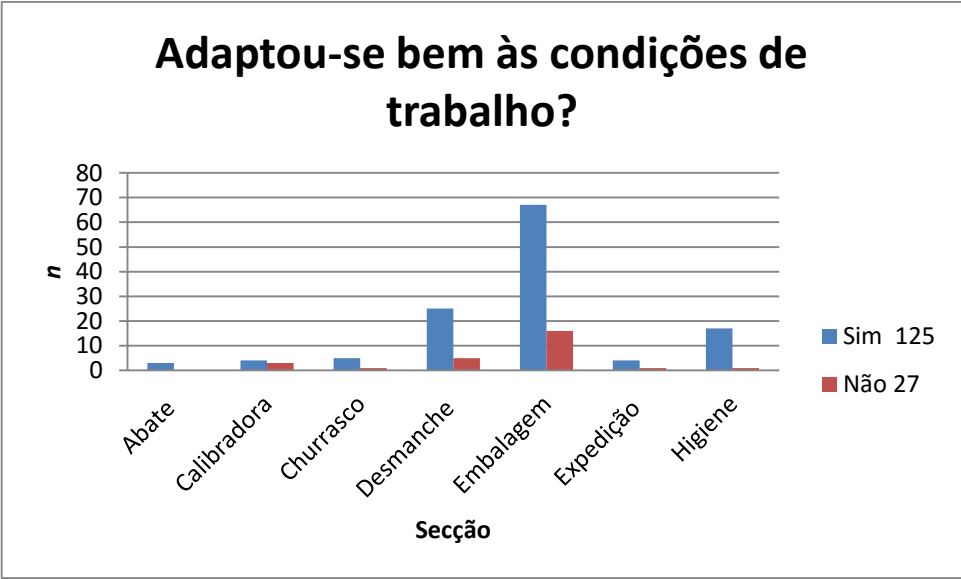


Adaptou-se bem às condições de trabalho?

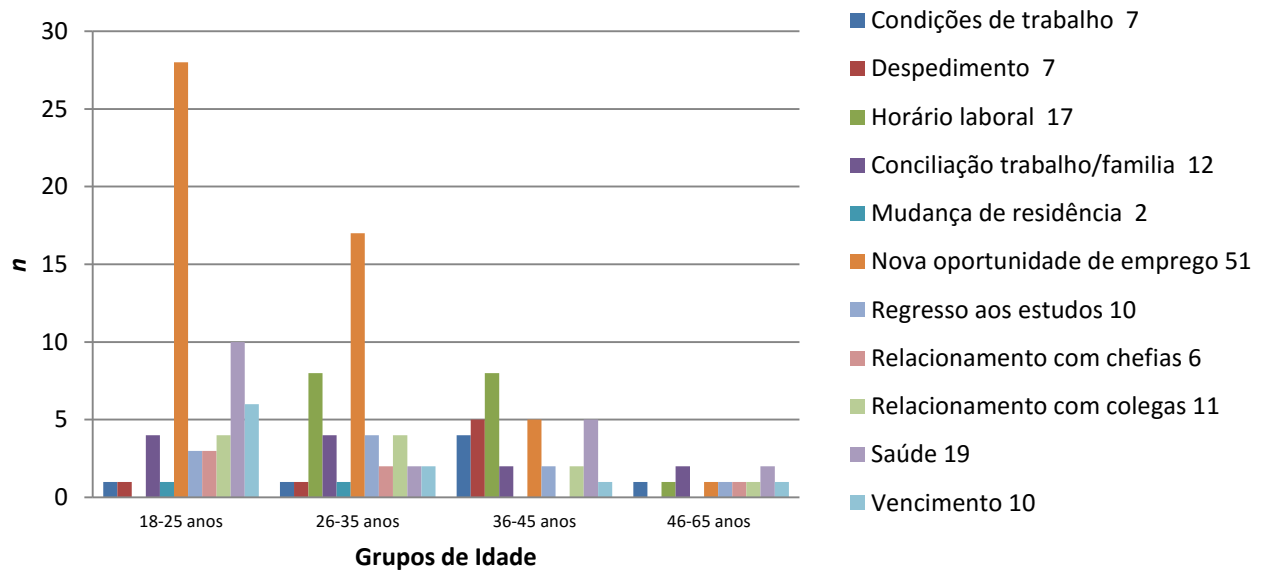


Adaptou-se bem às condições de trabalho?

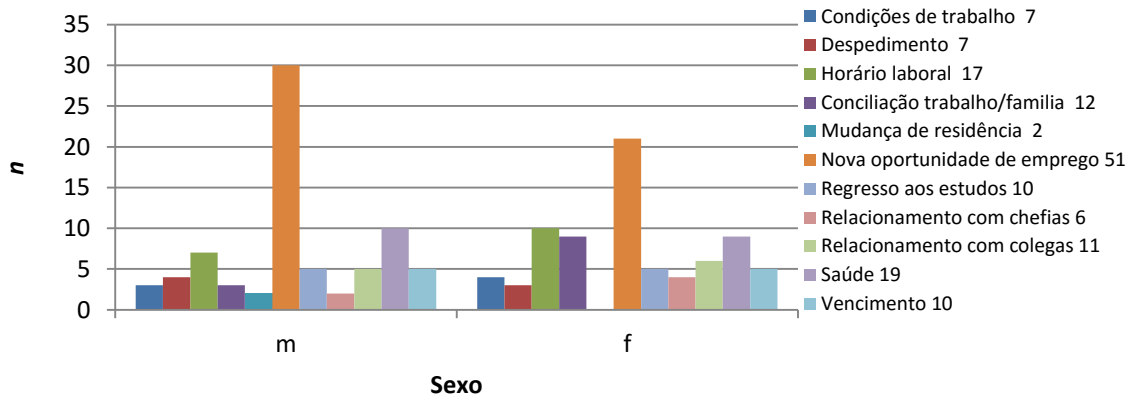




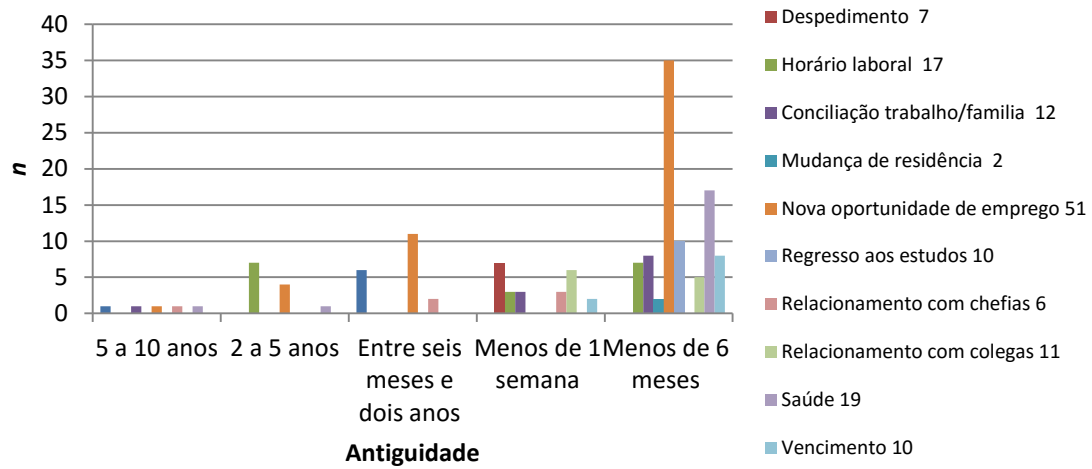
Motivo de abandono - Idade



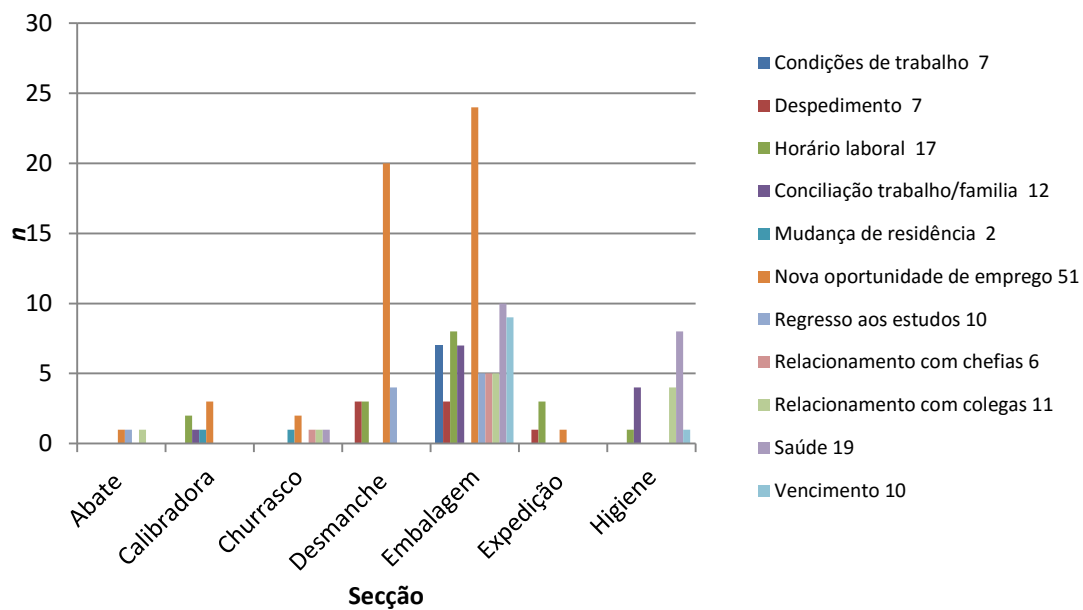
Motivo de Abandono -Sexo



Motivo de abandono-Antiguidade



Motivo de abandono - Secção



Anexo C. Instrumentos

Anexo C1-Escala do Clima autentizótico

	A afirmação é completamente falsa	Na maior parte, é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte, é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
	1	2	3	4	5	6
1.						<input type="checkbox"/>
2.						<input type="checkbox"/>
3.						<input type="checkbox"/>
4.						<input type="checkbox"/>
5.						<input type="checkbox"/>
6.						<input type="checkbox"/>
7.						<input type="checkbox"/>
8.						<input type="checkbox"/>
9.						<input type="checkbox"/>
10.						<input type="checkbox"/>
11.						<input type="checkbox"/>
12.						<input type="checkbox"/>
13.						<input type="checkbox"/>
14.						<input type="checkbox"/>
15.						<input type="checkbox"/>
16.						<input type="checkbox"/>
17.						<input type="checkbox"/>
18.						<input type="checkbox"/>
19.						<input type="checkbox"/>
20.						<input type="checkbox"/>
21.						<input type="checkbox"/>

Anexo C2 - Questionário dados sociodemográficos

Questionário dados sociodemográficos

Sexo: M___ F___

Idade: _____ (anos)

Estado civil: _____

Escolaridade: _____

Filhos Sim___ Não___

Secção: _____

Antiguidade _____

Anexo D. Consentimento Informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, Celina dos Santos Pinto Costa, aluna do mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Fernando Pessoa, encontro-me a realizar, sob supervisão da Prof.^a Doutora Cristina Pimentão, a dissertação de mestrado. A investigação que estamos a desenvolver, no âmbito da dissertação, tem como objetivo analisar algumas das práticas das organizações (por exemplo, se promovem a conciliação entre a vida familiar e a vida profissional e como o fazem) e a sua influência na dinâmica organizacional. Neste âmbito, gostaria de solicitar a sua participação no preenchimento de um questionário. A informação recolhida será confidencial e apenas utilizada para o estudo, pelo que não se deve identificar ao longo de todo o questionário, salvaguardando desta forma o seu anonimato. Eu, abaixo-assinado, (nome completo do participante _____ no _____ estudo)

_, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória. Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal. Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/____/20__

Assinatura do participante no projeto: _____

O Investigador responsável:

Celina Dos Santos Pinto Costa

Assinatura:

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa

Anexo E. Análise da Normalidade da amostra

Calculo da Normalidade - Teste de aderência de Kolmogrov-Smirnov.

Para calcularmos a normalidade da nossa amostra recorreremos ao teste de normalidade de Kolmogrov-Smirnov. Este teste tem como finalidade calcular a distribuição amostra, verificando se esta segue uma distribuição normal ou não. O teste em causa foi aplicado a todos aos nossos instrumentos, menos ao questionário sociodemográfico.

.Resultados teste kolmogrov-smirnov na escala do clima autenticizótico.

- $H_0 > 0,05$ O instrumento segue uma distribuição normal
- $H_1 \leq 0,05$ O instrumento não segue uma distribuição normal

Tendo por base a tabela 1 podemos referir que existem evidências estatísticas para afirmar que em todas as categorias do instrumento em análise existe uma distribuição não normal, visto que se rejeita H_0 . Assim, e visto que as categorias seguem distribuições não normais iremos utilizar o teste não paramétricos.

Tabela 1

Resultado da clima autenticizótico -Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístic a	df	Sig.
Espírito de camaradagem	,172	102	,000
Credibilidade e confiança do superior	,106	102	,007
Comunicação aberta e franca com o superior	,118	102	,001
Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	,113	102	,003
Equidade	,127	102	,000
Conciliação trabalho-família	,123	102	,001

a. Correlação de Significância de Lilliefors

- $H_0 > 0,05$ O instrumento segue uma distribuição normal

- $H1 \leq 0,05$ O instrumento não segue uma distribuição normal

Através do teste de Kolmogorov-Smirnov verifica-se que o instrumento de medida por nós utilizado , tem como base uma distribuição não normal, já que se rejeita $H0$. Assim será utilizado para análise deste instrumento o teste de Kruskal-Wallis e o teste de Mann-Whitney.

Tabela 2

Resultado da escala de intenção de turnover

	Estadística	df	Sig. (2 extremidades)
Intenção de turnover	,244	102	,000