

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AFERIÇÃO DA POSITIVIDADE NAS EMPRESAS MICAELENSES: UM
ESTUDO EMPÍRICO

Sofia Carreiro Leite

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIA ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

AFERIÇÃO DA POSITIVIDADE NAS EMPRESAS MICAELENSES: UM
ESTUDO EMPÍRICO

Sofia Carreiro Leite

Orientador: Maria da Graça Câmara Batista

Versão provisória

Ponta Delgada, Setembro de 2013

RESUMO

Atualmente é de extrema dificuldade separar a vida profissional da vida pessoal, fazendo assim muitas vezes com que os colaboradores de uma organização levem os seus problemas e preocupações do trabalho para casa ou de casa para o trabalho. Neste sentido, é importante que as empresas comecem a zelar pelo bem-estar dos seus colaboradores. É necessário criarem ambientes estáveis para que os seus colaboradores operem com maior eficiência, mostrar confiança nos colaboradores, trata-los com respeito, promover os seus atributos, o seu bem-estar, justiça e comunicação entre todos. No fundo, criar uma empresa positiva para os seus colaboradores. Mas será que existem empresas positivas? Será que existem empresas positivas em São Miguel?

É nestas organizações que esta dissertação se concentra. Esta dissertação tem como objetivo aferir o nível de positividade nas empresas micaelenses. Para isto foi utilizado o método de investigação quantitativo, o inquérito por questionário, que foi distribuído por várias empresas do sector empresarial de São Miguel. As respostas foram agrupadas posteriormente em 6 dimensões caracterizadoras das organizações positivas. O resultado mostrou que as empresas inquiridas, numa escala de positividade de 1 a 6 pontos, possuem uma média de 3,96. Este valor indica-nos que apesar de estarem num bom caminho, nas empresas micaelenses ainda existe espaço para melhorias.

Palavras-Chave: Organizações Positivas, Bem-Estar, Justiça Organizacional e Líderes Positivos

ABSTRACT

Nowadays is extremely difficult to separate work life from personal life, often leading employees taking their problems and worries from work to home and from home to work. In this sense, it's important for organizations to ensure for the employee well being. It's necessary for organizations to create stables environment's for their employees to operate with efficiency, show trust in their employees, treat then with respect, promote their quality's, well being, justice and communication, among others. Bottom deep, it's to create a positive organization for their employees. But is there any positive organizations? Are there any positive organizations in São Miguel?

It is on these organizations that this dissertation is focused. This dissertation has for objective assess the level of positivity on companies from São Miguel. For that it was used the quantitative method, the questionnaire, which was distributed on several organizations of the business sector of São Miguel. The answers were grouped in 6 dimensions witch characterize positive organizations. The result shows that the inquired organizations, in a scale of 1 to 6 points, have a average of 3.96. This value indicates that although organizations are in a good path, on São Miguel companies there's still room for improvement.

Key Words: Positive Organizations, Well Being, Organizational Justice, Positive Leaders.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível com o apoio da Professora Maria da Graça Camara Batista, a qual agradeço por todo o tempo, colaboração e paciência disponibilizados.

Quero agradecer em segundo lugar à minha mãe, pai, irmã e avó, que cada um da sua maneira, sempre me deram força para terminar mais uma etapa da minha vida.

Agradeço também à minha tia e amigos pela força e palavras de encorajamento.

Um último agradecimento é feito às várias empresas que aceitaram a implementação do questionário e aos seus colaboradores que se prontificaram a responder.

ÍNDICE

Resumo	ii
Abstract	iii
Agradecimentos	iv
Índice	v
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras	vii
Introdução	8
Capítulo II – Revisão de Literatura	11
2.1 Organizações Positivas.....	13
2.2 Confiança.....	19
2.3 Justiça Organizacional.....	21
2.4 Bem-Estar.....	24
2.4.1 Componentes Positivas do Bem-Estar no Trabalho.....	25
2.4.2 Componentes Negativas do Bem-Estar no Trabalho.....	29
2.5 Líderes Positivos.....	31
2.6 Equipas Positivas.....	36
2.7 Comunicação.....	38
2.8 Espiritualidade.....	39
2.9 POS e POB.....	40
2.10 Virtuosidade e Resiliência.....	42
2.11 Síntese do Capítulo.....	44
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	46
3.1 Procedimento.....	46
3.2 Amostra.....	48
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1 Estatísticas Descritivas.....	51
4.1.1 Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov.....	55
4.1.2 Testes Não Paramétricos.....	56
4.1.2.1 Mann-Whitney.....	56
4.1.2.2 Kruskal-Wallis.....	57
4.1.3 Testes Paramétricos.....	57
4.1.4.1 Teste t.....	58
4.1.4.2 ANOVA.....	59
4.1.4 Regressão Ordinal.....	61
4.2 Resultados.....	71
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	75
5.1 Conclusões do Estudo.....	75
5.2 Implicação na Teoria.....	75
5.3 Implicação na Prática.....	76
5.4 Limitações.....	76
5.5 Pista para investigação futura.....	77
REFERÊNCIAS	78
ANEXOS	83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Frequências e Estatísticas Descritivas - Sexo.....	48
Tabela 2. Frequências e Estatísticas Descritivas - Idade.....	49
Tabela 3. Frequências e Estatísticas Descritivas - Estado Civil.....	49
Tabela 4. Frequências e Estatísticas Descritivas - Habilitações Literárias.....	49
Tabela 5. Frequências e Estatísticas Descritivas - Cargo na Empresa.....	50
Tabela 6. Frequências e Estatísticas Descritivas - Antiguidade na Empresa.....	50
Tabela 7. Estatísticas Descritivas - Caracterização da Organização.....	51
Tabela 8. Estatísticas Descritivas – Incidência de Respostas da Caracterização da Organização.....	53
Tabela 9. Teste de Kolmogorov-Smirnov	55
Tabela 10. Teste t - Sexo.....	58
Tabela 11. Teste t - Cargo na Empresa.....	59
Tabela 12. One way ANOVA - Habilitações Literárias.....	60
Tabela 13. One way ANOVA - Antiguidade na Empresa.....	60
Tabela 14. Teste Post Hoc-Tukey	60
Tabela 15. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e responsabilidades importantes	62
Tabela 16. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e sacrifício familiar.....	63
Tabela 17. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e criatividade	64
Tabela 18. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e aprender continuadamente.....	65
Tabela 19. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e educação dos filhos.....	66
Tabela 20. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e sentido de família.....	66
Tabela 21. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e discriminação.....	67
Tabela 22. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e comunicação aberta com superior.....	68
Tabela 23. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e facilidade em comunicar com superiores hierárquicos.....	69
Tabela 24. Regressão Ordinal - Caracterização da empresa e potencialidades.....	70
Tabela 25. Frequências das 6 Dimensões caracterizadores da positividade organizacional.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Efeitos da Liderança Autêntica Sobre o Capital Psicológico e Desempenho dos Colaboradores.....	35
Figura 2. Média das Dimensões das Organizações Positivas Micaelenses.....	72
Figura 3. Dia-Positivo 2013.....	73
Figura 4. Comparação Dia-Positivo 2012/2013.....	73

INTRODUÇÃO

Todos os dias somos bombardeados com informações que nos transmitem direta ou indiretamente sentimentos negativos, seja quando vamos no carro e ouvimos a rádio, quando chegamos ao trabalho e abrimos o computador ou em casa quando vemos o noticiário. Todos os dias ouvimos notícias sobre desemprego, austeridade, retração económica e instabilidade política.

São vários os estudos que comprovam a realidade pela qual o país está a passar e esta reflete-se diretamente no mundo do trabalho. Quando um colaborador experiencia situações como: preocupação, medo, dúvida ou stresse no trabalho, por vezes não é capaz de separar estes da sua vida pessoal (Cunha et al., 2007).

Segundo a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) no mês de Abril, no pódio dos países com maior taxa de desemprego, encontrava-se em primeiro lugar a Grécia com 27%, seguida pela Espanha com 26.8% e Portugal com 17.8% (Sic Noticias, 2013). Só no primeiro trimestre de 2013, a economia portuguesa eliminou mais de 100 mil postos de trabalho, fazendo assim com que se registasse o valor mais baixo desde 1995 (Sic Noticias, 2013).

Um estudo realizado pela Regus mostra que o desemprego, medidas de austeridade, retração económica e instabilidade política, estão a fazer com que os colaboradores portugueses sejam cada vez mais afetados pelo stresse (HRPortugal, 2012).

Este estudo, no qual participaram mais de 16 000 colaboradores de todo o mundo, revelou que 57% dos portugueses inquiridos confirmaram que o seu nível de stresse

aumentou ao longo do ano anterior, sendo a maior causa deste aumento: o trabalho com 69%, os clientes com 51% e as finanças pessoais com 48% (HRPortugal, 2012).

Nuno Condinho, Gestor da Regus em Portugal e Espanha, afirmou em entrevista: “Não há dúvida de que os profissionais stressados também são infelizes e menos saudáveis, por isso, as empresas que queriam ajudar os seus profissionais a ter vidas mais gratificantes não podem deixar de analisar e combater os níveis de stresse nas suas organizações. Ainda assim, o peso do stresse não recai apenas sobre os profissionais mas também sobre as empresas, uma vez que os seus profissionais, além de não terem o desempenho exigido, necessitam de mais baixas médicas e são menos eficientes” (HRPortugal, 2012).

Com os colaboradores a serem o ativo mais precioso das empresas é necessário que estas zelem pelo seu bem-estar. É necessário afastar um pouco de toda esta negatividade presente no dia-a-dia. É necessário fazer com que os seus colaboradores se sintam mais energéticos, dedicados e sejam absorvidos pelo seu trabalho (Joaquim, 2012).

Para que tal aconteça é essencial que as empresas comecem a cultivar climas de positividade, sendo este o alvo de estudo deste trabalho. Será que as empresas fomentam um espírito positivo entre os seus colaboradores? Será que as empresas são positivas?

Um aspeto que nunca deve ser descuidado é que a existência de organizações positivas e bem-sucedidas é levada a cabo com pessoas, por isso não há necessidade nenhuma de “escravizar” os colaboradores (Cunha et al, 2007).

Esta dissertação encontra-se dividida por 5 capítulos. No segundo capítulo encontra-se a revisão da literatura, no qual são estudados temas como organizações positivas, confiança, justiça organizacional, bem-estar, líderes positivos, equipas positivas, comunicação, espiritualidade, POS e POB e virtuosidade e resiliência. No terceiro capítulo, Método, apresenta-se o procedimento utilizado na recolha dos dados e a caracterização da amostra obtida. No capítulo 4, Análise de Dados, são apresentados todos os testes efetuados às perguntas do questionário, utilizando o programa SPSS. Por fim, no último capítulo intitulado de Conclusões, são apresentadas as conclusões do estudo realizado, implicações para teórica e prática, limitações do estudo efetuado e pistas para investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Wilson (1967) refere que, uma pessoa feliz era: “... jovens, com boa educação, bons salários, extrovertidas, otimistas, despreocupadas, com religiosidade, casadas, elevada autoestima, moral no trabalho, aspirações modestas, de ambos os géneros e que detinham diversificados níveis de inteligência” (Chiuzi, 2006 apud Wilson, 1967:294).

Passados 46 anos, é reconhecida a importância da felicidade e do bem-estar como objetivos universais. No dia 20 de março de 2013, é determinado assim pela Organização das Nações Unidas (ONU), a comemoração do 1º dia Internacional de Felicidade.

Ban Ki-Moon, secretário-geral da ONU, afirmou que a “busca pela felicidade é um elemento do esforço humano” (Diário Digital, 2013). Contudo, passados 46 anos, a definição de felicidade é muito diferente. Para a maioria das pessoas, felicidade hoje em dia é definida como: a família, saúde, amigos, esperança e a própria vida (Diário Digital, 2013).

As percepções e mentalidade das pessoas mudaram em 46 anos, o que levou a ONU a reconhecer a importância de afirmar este dia. Um dos motivos, pode estar na percepção da mudança que a ciência que estuda o comportamento dos indivíduos sofreu: a Psicologia.

Por muitos anos, a psicologia apenas se concentrou no tratamento de doenças e nunca a ajudar as pessoas a serem mais felizes (Seligman – Ted Talks, 2004). Quando

se torna presidente da *American Psychological Association*, Martin Seligman, junto com os seus colegas, cria uma nova vertente de estudo para a psicologia: a psicologia positiva. Segundo estes, o objetivo desta nova vertente é começar a catalisar a mudança no foco da psicologia de preocupação em apenas reparar as coisas más na vida para também construir qualidades positivas (Bakker e Schaufelli, 2008) apud Seligman & Csikszentmihalyi, 2000:5).

Esta nova corrente da psicologia possui 3 áreas de estudo: Experiências positivas (felicidade, alegria, prazer e cumprimento); Características individuais positivas (caracter, talentos e interesses); e Organizações positivas (como as famílias, escolas, negócios, comunidades e sociedades) (Cameron et al., 2009). A psicologia positiva não ignora o sofrimento nem a tristeza, engloba estas num vasto leque de emoções para tentar ajudar as pessoas a serem mais resilientes (Visão, 2012).

Alguns autores, nomeadamente, Fred Luthans, Kim Cameron, Jane Dutton, entre outros, viram na psicologia positiva a oportunidade de transpor esta positividade para as organizações. Com as pessoas a passarem quase um terço da sua vida trabalhando, faz sentido que existam estudos que procurem um aperfeiçoamento neste campo (Chiuzi 2006, apud Csikszentmihalyi, 2004).

Assim se transpõe a ótica da psicologia positiva para um contexto organizacional.

2.1 Organizações Positivas

O tema psicologia positiva em contexto organizacional tem como objetivo reconhecer os atributos dos indivíduos, auxiliá-los na procura de formas de organização e trabalho que lhes permitam tirar o máximo benefício das suas capacidades, e criar ambientes organizacionais facilitadores do crescimento psicológico (Cunha et al., 2007). Procura-se que os colaboradores possuam um bem-estar no, e em relação ao trabalho, para que desempenhem com maior eficiência as suas funções.

Há já algum tempo que os gestores compreenderam que aos colaboradores são a chave essencial de uma organização. Como afirmou Brilman (2000), quase todos os dirigentes já assumiram que os recursos humanos são o seu ativo fundamental. Neste momento percebem cada vez mais, que o seu bem-estar é importante. A chave para que estes se sintam bem no trabalho, e conseqüentemente desempenhem o seu trabalho com eficiência, não passa por corrigir “excessivamente” os seus erros, mas encorajá-los naquilo que sabem fazer melhor, na participação na vida da empresa e numa boa política motivadora e de comunicação.

A psicologia positiva vem assim aumentar o leque de temas abordados pelo estudo organizacional com um novo conceito de promoção do bem-estar nos colaboradores e nas organizações. Os colaboradores passam de ser vistos como máquinas e como meros instrumentos de trabalho a serem vistos como um ativo precioso e não copiável por outras organizações.

Muda-se o enfoque da empresa de apenas corrigir o que está mal, para promover o que de melhor possuem os seus colaboradores e, conseqüentemente, promover a organização em si como um todo. Como afirmaram Luthans e Youssef (2004): “chegou o tempo da tomada de decisão organizacional e da gestão de recursos humanos se transformar (...) As teorias predominantemente negativas que possuímos sobre o comportamento humano e a motivação nas organizações precisam de dar lugar a uma gestão baseada nas forças e orientada para o positivo, focando-se no desenvolvimento do capital humano, social e psicológico, para que ele atinja o seu potencial” (Marujo et al., (2007) apud Luthans et al., 2004:157).

Organizações positivas são, segundo Cunha et al., (2007) uma tentativa de colocar as forças das pessoas e a positividade ao serviço da saúde individual e da saúde organizacional. Estas não apagam os problemas, apenas muda a forma como eles são encarados. Nas organizações positivas os colaboradores desenvolvem um sentimento de confiança porque percebem justiça e suporte por parte das organizações onde trabalham (Fagulha e Moreira, 2009).

Outros autores definem organizações positivas como: “... uma organização produtora, lucrativa, eficiente e construtiva que não se encaixa em negócios que meramente lucram e aumentam os valores das suas ações, porque elas ainda promovem e sustentam altos níveis de bem-estar de seus empregados” (Chiuzi, 2006 apud Keyes et al., 2000:143).

A gestão positiva dá assim origem a um equilíbrio entre as necessidades económicas e as práticas de um comum social saudável: ajuda ao encorajamento dos colaboradores

com características mais fracas, recompensa a lealdade, impera a justiça, a competição justa e os níveis de stresse são mantidos aos níveis normais (Cunha et al., 2007). Quando um colaborador não desempenha o seu trabalho com eficiência, a organização reconhece este aspeto. Vai providenciar uma formação, uma sessão de *coaching*, ou simplesmente muda o colaborador de posto de trabalho. A saída de um colaborador que não desempenha o seu trabalho com eficiência é sempre o último recurso, pois nas organizações positivas, todas as pessoas têm um ponto forte, e as organizações têm apenas de o descobrir e o colocar ao serviço da empresa. Neste tipo de organizações, privilegia-se a força individual e organizacional (Joaquim, 2012).

Tal como na psicologia, a positividade organizacional não ignora sentimentos negativos, como a frustração, o stresse, cinismo, ansiedade, etc. Esta enfrenta a origem destes. Observa o que está incorreto, corrige e continua promovendo as qualidades de cada um. As organizações positivas esforçam-se em fomentar um clima de trabalho no qual os seus colaboradores se sentem reconhecidos pelo seu contributo e por promover uma boa política de comunicação, que engloba um melhor acesso aos superiores hierárquicos e um melhor relacionamento entre estes (Fagulha e Moreira, 2009).

Para Cooperrider (2003) “organizações positivas são guiadas por uma visão e por princípios e focalizam-se num conjunto de fatores de excelência: propósito, princípio, desempenho, lucros, pessoas, planeta e possibilidades. São organizações que se entendem a si mesmas como força construtiva de mudança e que procuram corresponder de forma integrada às necessidades dos vários grupos interessados na sua atuação” (Cunha et al., 2007 apud David Cooperrider et al., 2003).

Nas organizações positivas o relacionamento e interação positiva entre os membros da organização fazem com que exista um efeito positivo na realização individual dos membros e na realização em coletivo, levando a organização a alcançar bons resultados quando se trata de tópicos como saúde e comportamento humano (Pinto, 2010).

A existência de sentimentos positivos, como a apreciação, aprovação e prestabilidade, é de extrema importância pois a sua transmissão alarga as perspectivas cognitivas e destacam a capacidade dos colaboradores para se ocupar com mais informação e desenvolver a sua criatividade e produtividade (Pinto, 2010). A presença de sentimentos positivos na organização trás benefícios a esta e aos seus colaboradores, ao mesmo tempo que origina uma maior satisfação do cliente, um maior lucro e uma menor rotatividade (Fagulha e Moreira, 2009 apud Harter et al., 2003).

Em comparação com as organizações normais, em que o foco está apenas na obtenção de lucro, nas organizações positivas o foco está nas pessoas e os seus pilares são: Confiança, Justiça, Apoio, Cooperação, Compaixão, e Transparência (Cunha et al., 2007).

Em relação às organizações ditas normais, a vantagem das organizações positivas é que estas combatem as dificuldades de maneira diferente. Como afirmou Maslow, “se a única ferramenta que possuímos é um martelo, temos a tendência de ver cada problema como um prego” (Caza e Caza, 2006:3).

Ou seja, o que falta às organizações ditas normais é a falta de conhecimento e cultura, de que os colaboradores de uma empresa “são a alma do negócio”. A

incapacidade dos seus gestores perceber que os resultados líquidos não devem ser, a todo o custo, o único objetivo da empresa, passando por cima do bem-estar dos seus colaboradores, de perceber que os colaboradores também possuem preocupações e dificuldades, ou de culpar os seus colaboradores pela falha das práticas de gestão e maus resultados existentes na organização, diferenciam os dois tipos de organização. Mas como afirmou Maslow, se a empresa só consegue encarar os seus colaboradores como meros empregados, então nunca verá neles as suas capacidades e qualidades, sendo esta a principal distinção entre as organizações ditas normais e as organizações positivas.

Para Santos: “a positividade nas organizações poderá, pois, ser usada como alavanca para estimular uma forma construtiva de (re) pensar a gestão.” (Santos apud Santos, 2007)

Contudo tornar uma organização positiva não é um processo fácil e rápido. É um processo longo e vagaroso, no qual as chefias e colaboradores vão encontrando maneiras de trabalhar bem como equipa, de confiar uns nos outros e de tornar a empresa onde trabalham como uma empresa onde impera um sentimento de justiça e equidade entre todos. Gerir positivamente exige esforço, conhecimentos, trabalho e competência (Cunha et al., 2008:25).

Tornar e manter uma organização positiva implica esforço, sacrifícios e capacidade de liderança nos momentos mais complicados, pois para alcançar metas positivas, muitas vezes é preciso tomar decisões difíceis (Cunha et al., 2007). “Fazer gestão positiva implica ter a noção da inevitável negatividade e ser capaz de viver com ela –

mas é sobretudo uma postura de enfatizar as forças dos seres humanos, o seu desejo de realizar trabalho com significado, a possibilidade de as pessoas colocarem as suas energias ao serviço do sucesso organizacional do bem-estar individual” afirma Cunha et al., (2007).

Como nas restantes empresas, os colaboradores desejam satisfazer as necessidades de realização pessoal, de trabalho com significado, e de pertença social (Gomes et al., 2008). Nas organizações que se preocupam em criar trabalho com significado para os seus colaboradores, existe um aumento significativo da realização pessoal, da dedicação, do esforço, do empenho, da felicidade e da sensação de plenitude dos colaboradores, que por sua vez contribuem para um aumento dos resultados da organização (Pinto, 2010 apud Pratt e Ashforth, 2003).

Numa entrevista a Romão Braz, vice-presidente do conselho de administração da Finançor, este afirma que a política de responsabilidade social da empresa, passa por valorizar os seus colaboradores, quer em termos de formação e tratamento equitativo e justo (100 Maiores 2011, 2012). É assim importante perceber que, para as empresas conhecerem o caminho que as leva a tornar mais positivas, é importante valorizar o seu ativo mais precioso.

Kets de Vrie (2001) descreve as melhores empresas para trabalhar como aquelas que se baseiam em valores que se traduzem em certas formas de comportamento como a confiança, o divertimento, a honestidade, o empowerment, o respeito pelo indivíduo, a justiça, o trabalho de equipa, a inovação ou empreendedorismo, a orientação para o

cliente, a responsabilização, a aprendizagem contínua ou abertura à mudança (Carochinho, 2009).

Todos os anos são distinguidas as melhores empresas para se trabalhar em quase todo o mundo. Estas empresas são distinguidas não apenas por terem grandes resultados líquidos, mas também por se preocuparem em criar um bom ambiente de trabalho e por se preocuparem com o bem-estar dos seus colaboradores acima de tudo.

A empresa Cisco foi distinguida como a melhor empresa para se trabalhar em Portugal no ano de 2013, pela *Great Place to Work Institute*. Andreia Rangel, diretora dos recursos humanos desta empresa afirmou: “Com um ambiente de trabalho informal, pouco hierarquizado, em que as características positivas de cada um são salientadas e onde a diversão e a celebração são fatores muito valorizados, as pessoas sentem-se felizes e comprometidas com a Cisco. Acreditamos que estes benefícios intangíveis são, sem dúvida, aqueles que marcam a diferença das empresas do mesmo setor” (Oliveira, 2012:9).

2.2 Confiança

A confiança tem um papel importante nas relações do trabalho pois: “faz com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto um gestão mais efetiva” (Andrade et al., 2011 apud Sato, 2003: 2).

A confiança nas chefias tem um efeito positivo, que ocorre, quando um colaborador acredita que possui uma relação de confiança honesta com a chefia (Monji e Ortlepp, 2011 apud Mulki et al.,2006:563). Quanto maior for a confiança de um colaborador na sua empresa, mais espontâneo e mais cooperativo este vai ser, e logo será menor o numero de politicas internas necessárias para assegurar a cooperação (Andrade et al., 2011 apud Fukuyama, 1996). O nível de confiança existente numa organização está relacionado com a satisfação no trabalho e uma baixa taxa de turnover dos colaboradores (Monji e Ortlepp, 2011 apud Brasher et al.,2003: 195; Gilbert et al.,1998:33).

As chefias devem assim criar um bom ambiente de trabalho onde impere confiança, pois se assim for, os colaboradores poderão se sentir à vontade para explicar as suas limitações, receios, e preocupações, e principalmente de dizer “eu não sei fazer e preciso de ajuda”. Quando a confiança é estabelecida dentro da organização, novas maneiras de comportamento dos colaboradores emergem (Mishra e Mishra, 2011, apud Fukuyama, 1995). Os líderes que tratam os seus colaboradores com integridade, dignidade e respeito são mais prováveis de serem considerados dignos de confiança de ganharem o respeito e empenhamento dos seus colaboradores (Ribeiro, 2009 apud Snakar 2003).

Um estudo realizado por Dirks e Ferrin (2002), expôs que a confiança na chefia estava ligada positivamente com o desempenho, comportamento de cidadania organizacional, compromisso organizacional e satisfação com o trabalho (Mishra e Mishra, 2011). A confiança é assim uma condição essencial ao funcionamento dos grupos e das organizações positivas (Cunha et al., 2007).

2.3 Justiça Organizacional

É importante que haja uma compreensão do sentido de equidade e de justiça da organização, para que todos os colaboradores percebam que a pessoa x ou a pessoa y não foi promovido, ou recebeu um prêmio “porque caiu nas boas graças do patrão”, mas sim pelo seu trabalho, esforço e dedicação. A percepção de justiça na organização é um tópico de extrema importância pois pode influenciar a satisfação com o trabalho, intenção de saída, satisfação com o salário, ou o desempenho (Beuren e Santos, 2012).

A justiça organizacional diz respeito à maneira como os colaboradores de uma empresa percebem os acontecimentos como justos ou injustos. Quando o acontecimento é percebido como justo, denota-se uma atitude positiva, no trabalho, com as chefias e para com a organização (Beuren e Santos, 2012 apud Omar, 2006).

Em torno do termo justiça organizacional existe desacordo, pois os investigadores ainda não chegaram a acordo sobre o número de divisões que esta possui, contudo, neste estudo é assumido que esta se divide em 4 categorias: a justiça distributiva, a justiça procedimental, a justiça interaccional interpessoal e a justiça interaccional informacional.

A justiça distributiva diz respeito à maneira como a organização efetua a distribuição dos recursos pelos seus colaboradores (Beuren e Santos, 2012 apud Palazolli, 2000). Exemplo disso é a distribuição da remuneração, funções ou punições (Cunha et al., 2007).

A justiça distributiva deve ser consistente e proporcional para cada colaborador. Isto é, para a mesma situação, os colaboradores devem ser punidos do mesmo modo e na sua quota-parte. Este tipo de justiça é promovido, quando as empresas, comunicam aos seus colaboradores de forma clara e explícita as consequências de certos comportamentos (Noe et al.,2004). A justiça distributiva e satisfação no trabalho ou intuito de ficar na organização estão correlacionadas fortemente (Chiuzi, 2006 apud Gommide Jr,1999).

Na justiça procedimental, os colaboradores percebem que os métodos para determinar os atos foram justos (Noe et al.,2004). É exemplo deste tipo de justiça: os processos de acréscimos salariais, processos disciplinares, ou processo de recrutamento e seleção (Beuren e Santos, 2012). Este tipo de justiça está relacionado com a justiça distributiva, pois tem a ver com os procedimentos usados nas distribuições (Cunha et al., 2007).

Noe et al., (2004) refere ainda que este tipo de justiça tem de ser consistente, baseados em informações precisas, devem ser ignorados qualquer tipo de preconceitos, deve ser levado em conta que se existir erro, existe também lugar à correção destes, deve representar os interesses de todos e deve ter em conta as normas éticas.

A justiça interaccional, segundo Cunha et al., (2007), respeita ao modo como as chefias lidam com os seus subordinados de modo justo, digno e respeitador. Refere-se assim ao modo como as chefias interagem com os seus subordinados. A chefia deve ouvir os seus colaboradores e deve simpatizar com os sentimentos destes, se for necessário repreender ou dispensar um colaborador, a chefia deve-o fazer explicando muito bem as suas razões (Noe et al.,2004).

Assim, a justiça interaccional interpessoal refere-se à maneira como a chefia trata os seus colaboradores, e a justiça interaccional informacional com a maneira como a chefia fornece informação (Beuren e Santos, 2012).

Estes 4 tipos de justiça podem ser percecionados de várias formas pelos colaboradores. Como Cunha et al., (2007) afirmam: “Por exemplo, um individuo pode considerar que a sanção e o processo disciplinar foram justos, mas percecionar que houve injustiça (interaccional) devido à rudeza com que o superior o abordou e tratou.” (página 246). As chefias neste sentido têm um papel importante e por isso não devem descuidar nenhum tipo de justiça.

Estudos revelam que se é percecionada justiça organizacional, os colaboradores atuam com um nível de satisfação mais elevado, com um maior empenhamento, maior lealdade, menor absentismo, melhor desempenho e melhor comportamento de cidadania organizacional (Cunha et al., 2007).

Quando implementada a justiça organizacional promove um bom clima de trabalho e de bem-estar, onde as pessoas são reconhecidas e apreciadas, levando assim à criação de organizações positivas.

2.4 Bem-Estar

Num estudo efetuado pela OCDE a 36 países sobre o Bem-estar (*Better Life Index*), Portugal ocupa o 28º lugar. Este estudo é composto por 11 indicadores: habitação, rendimento, emprego, comunidade, educação, meio ambiente, envolvimento cívico, saúde, satisfação com vida, segurança e o equilíbrio trabalho-vida.

No indicador de satisfação com a vida, e comparando com os 36 países, os portugueses são os mais insatisfeitos com a vida, ficando apenas abaixo destes os Húngaros. Neste indicador é medido a presença de sentimentos e emoções positivas, e a ausência destes (Better Life Index - OCDE).

Nas organizações positivas é assim importante, que os colaboradores se sintam felizes com o seu trabalho e com a organização. Nas organizações a utilização deste termo é usado com cautela, tendo os estudiosos adotado outro nome para felicidade: bem-estar (Chiuzi, 2006).

O estudo do bem-estar é dividido entre o bem-estar subjetivo e o bem-estar no trabalho. O bem-estar subjetivo é a avaliação que as pessoas fazem da sua vida. Se a pessoa estiver satisfeito com a vida e experienciar com regularidade emoções positivas e não negativas diz-se que possui um elevado bem-estar subjetivo (Bakker e Oerlemans, 2010). O balanço, entre emoções positivas e negativas, deve ser sempre positivo (Bakker e Oerlemans.,2010).

Este conceito surge no fim dos anos 50, sendo medido através de um questionário, e segundo Dinner et al., (1999) o desenvolvimento deste tema reflete traços sociais que dizem respeito ao valor do indivíduo, à importância da visão subjetiva na avaliação da vida, e a averiguação de que o bem-estar inclui aspetos positivos que excedem motivos económicos (Chiuzi, 2006).

O bem-estar no trabalho, por sua vez, diz respeito às emoções positivas que os colaboradores experienciam nas organizações onde operam, indicadoras de compromisso, comprometimento ou satisfação. Os colaboradores possuem um elevado nível de bem-estar no trabalho se estão satisfeitos com o trabalho e se tem mais emoções positivas do que negativas na organização onde operam (Bakker e Oerlemans.,2010).

O bem-estar no trabalho pode ainda ser separado em duas formas: a forma positiva como a satisfação com o trabalho, comprometimento com o trabalho, felicidade no trabalho e na forma negativa: *Workaholism* ou *Burnout* (Bakker e Oerlemans, 2010).

2.4.1 Componentes Positivas do Bem-Estar no Trabalho

Começando com a satisfação com o trabalho, este é um tópico que sempre foi e continua sendo alvo de muitos estudos por parte dos investigadores. Por esta razão, são tantas as definições para este tema como os investigadores que estudaram este assunto.

Em 1969, Locke, definiu satisfação no trabalho como o resultado da apreciação que um colaborador faz do seu trabalho. Esta avaliação pode gerar consequências para o indivíduo e para a organização, afetando o comportamento e saúde física e mental dos trabalhadores (Marqueze et al.,2005).

Para Robbins, e numa frase mais simples, satisfação no trabalho define-se como: “ a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza” (Marqueze et al., 2005 apud Robbins 2002: 74). Satisfação com o trabalho é assim um sentimento ameno resultante da percepção de que o trabalho preenche ou permite preencher valores importantes (Noe et al., 2004:325).

Assim, se um colaborador se identifica com os valores de uma empresa, irá ter uma maior satisfação para com o seu trabalho e assim desempenhar com maior satisfação o seu trabalho. Segundo Judge et al., (2001), alguns estudos apontam para as pessoas mais satisfeitas com a vida serem também as mais satisfeitas com o trabalho (Lopes,2012).

As 3 componentes da satisfação com o trabalho, segundo Noe et al. (2004), são assim:

1. Percepções: cada pessoa compara o seu trabalho aos seus valores e diferem na maneira como percebem;
2. Valores: o que um colaborador deseja obter do seu trabalho;
3. Ideias: cada colaborador possui valores diferentes, logo, as mesmas situações podem produzir diferentes níveis de satisfação.

O trabalho com a satisfação começa também, quando os colaboradores ingressam numa organização. O trabalho com o acolhimento de um novo colaborador é muito importante. É necessário “colocar os pratos limpos em cima da mesa”, para que as expectativas deste estejam de acordo com a organização e resulte assim uma satisfação com o trabalho desde o início. Se assim não o for, irá acontecer uma insatisfação com o trabalho, o que potencialmente leva a uma saída, ou pior, a um absentismo por parte do colaborador.

Alguns estudos demonstram que a satisfação com o trabalho está relacionada com o turnover e com o absentismo de uma organização (Lopes,2012). As organizações podem promover a satisfação com o trabalho tornando os trabalhos mais interessantes, tornando os objetivos claros a todos e providenciando um sistema de recompensas adequado (Noe et al., 2004: 520).

O comprometimento no trabalho diz respeito à maneira como os trabalhadores percebem o seu trabalho: como estimulante, energético e algo a que querem dedicar o seu tempo; como significativo e de procura importante; e como absorvente e interessante (Bakker e Oerlemans, 2010:7). Segundo Demerouti e Cropanzano (2010), existe uma relação positiva entre desempenho e comprometimento no trabalho (Bakker e Oerlemans, 2010).

Comprometimento no trabalho é definida como um estado de espírito positivo relacionado com o trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2009: 895). O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência no trabalho e persistência face às dificuldades, a dedicação é caracterizada

pelo sentimento de comprometimento e entusiasmo com o trabalho, e a absorção é caracterizada por o indivíduo estar concentrado e envolvido com o trabalho (Bakker e Oerlemans, 2010). O comprometimento no trabalho é uma combinação entre elevada energia e dedicação (Bakker e Oerlemans, 2010).

A felicidade no trabalho é outra das componentes positivas do bem-estar no trabalho. Um trabalhador feliz é um trabalhador mais produtivo pois são mais ativos, mais energéticos, mais interessados no seu trabalho, mais simpáticos com os colegas e mais persistente perante as adversidades (Bakker e Oerlemans, 2010:7).

Brief e Weiss (2002: 299) afirmaram: “sabemos menos do que devemos acerca das características dos ambientes de trabalho que tendem a produzir emoções e estados de espírito particulares (positivos e negativos) naqueles que aí despendem porventura a maior parte dos seus dias de trabalho, cinco ou mais dias por semana” (Rego, 2006).

O termo felicidade no trabalho refere-se assim às emoções positivas e percepção de que o seu trabalho o vai ajudar a desenvolver e alcançar os seus objetivos (Carochinho, 2009). Para Fonte e Freire (2006), o bem-estar subjetivo e o termo felicidade no trabalho estão relacionados, pois os colaboradores que são mais felizes nas suas vidas, apresentam níveis de felicidade mais elevados no trabalho (Carochinho, 2009).

Existem duas correntes quando se trata de definir felicidade (bem-estar) no trabalho, a abordagem hedônica, que tem a ver com as emoções positivas ou negativas no trabalho, e a abordagem eudemonista, que diz respeito às experiências de realização pessoal e expressão dos indivíduos (Paschoal et al., 2010).

As variáveis como oportunidade de controle e autonomia, uso de habilidades profissionais, conflito entre trabalho-família, reconhecimento de ambiguidade no ambiente, relações sociais e suporte social, e justiça organizacional têm vindo a revelar, através de estudos empíricos que possuem uma relação com o bem-estar (Paschoal et al., 2010).

2.4.2 Componente Negativas do Bem-Estar

O *workaholism* refere-se a trabalhadores que possuem uma vontade incontrolável de trabalhar. Os colaboradores rotulados com este nome, trabalham incessantemente dedicando muito do seu tempo ao trabalho (Bakker e Oerlemans, 2010).

Os *workaholics*, são indivíduos que são considerados infelizes, obsessivos, figuras trágicas que não têm um bom desempenho no trabalho e afetam o trabalho dos seus colegas (Hons BA, 2006 apud Naughton, 1987; Porter, 1996). São pessoas que despendem muito do seu tempo às custas de outras atividades, que são obcecadas pelo seu trabalho e que trabalham mais horas do que as que lhes são pedidas (Hons BA, 2006, apud Scott et al., 1997)

A consequência para este tipo de colaboradores é a deterioração da vida familiar, da saúde e da vida social, sendo que existe uma linha muito fina que separa o *workaholism* e o trabalhar árduo (Gomes et al., 2008).

Burnout refere-se à exaustão psicológica e ao cinismo que pode ser observada no grupo de trabalho. A exaustão psicológica emerge quando existe um sentimento de cansaço causada pelas condições de trabalho. O cinismo tem a ver com as atitudes dos colaboradores em relação a si e aos colegas (Bakker e Oerlemans, 2010).

O *Burnout* é um processo individual e que pode levar anos a evoluir (Carlotto, 2002 apud Rudow, 1999). Para Maslach et al, (2001), a síndrome de *Burnout* é composto por 3 dimensões, a exaustão emocional (relacionada com a falta de energia, de recursos e entusiasmo), a despersonalização (o indivíduo trata todos como objetos), e a diminuição da realização pessoal no trabalho (o indivíduo avalia-se pela negativa) (Carlotto, 2002).

As disfunções organizacionais existentes numa organização são várias, sendo umas mais alvo de estudo do que outras, contudo a organização precisa prestar atenção a cada uma delas, pois em separado ou em conjunto afetam o seu funcionamento de forma direta ou indireta, perturbando o clima organizacional, a produtividade, a confiança. São estas: o absentismo, presentismo, rotatividade, *workaholism*, falta de pontualidade, Modelo EVLN (saída, voz, lealdade e negligência), stresse, acidentes de trabalho, alcoolismo, fadiga, roubo e fraude, assédio no trabalho, agressão e violência, injustiças, discriminação, jogos políticos, carreirismo extremo, comportamentos retaliatórios, incivilidade, quebra de contratos psicológicos ou consumo de drogas (Gomes et al., 2008).

Se o nível de satisfação das necessidades for elevado, a eficácia na criação de postos de trabalho atraentes, recompensadores e motivadores também será elevado por parte da organização (Joaquim, 2012 apud Lobos, 1978). Cabe assim aos líderes das

organizações criar bons ambientes de trabalho, onde os seus colaboradores se sentem realizados com o seu trabalho.

2.5 Líderes Positivos

Falamos de organizações e colaboradores, mas todos sabemos que uma pessoa com capacidade de liderança dentro de uma empresa é essencial. As pessoas procuram seja conscientemente ou inconscientemente, uma pessoa a quem seguir os passos, pedir conselhos e em quem confiar. Na organização positiva, é imprescindível a presença de um líder positivo, a quem os colaboradores, vejam neste uma fonte de inspiração e confiança.

Um líder é por definição uma pessoa que consegue cativar os outros e levá-los a fazer o que este pretende, com as suas ações e palavras. Temos como exemplo de grandes líderes: Gandhi, Marther Luther King, ou Churchill.

Segundo Teixeira (1998), e numa definição muito simples, liderar é o processo de influenciar as outras pessoas, para que elas façam o que o líder deseja que seja realizado, contudo nem todos os líderes são gestores, como nem todos os gestores são líderes. O líder, adotando um estilo de liderança positiva como motivação e consideração individual, faz com que os seus colaboradores se sintam otimistas e descubram em si a força para enfrentar os seus pontos fracos (Pinto, 2010).

Os líderes positivos têm como principal característica: Trabalhar com paixão naquilo que acreditam; Ser verdadeiros com os próprios e com os seus colaboradores, e éticos; Liderar com o coração; Criar relacionamentos duradouros em todos os aspetos das suas vidas; Mostrar elevada autodisciplina (Cunha et al., 2010: 42).

Cameron (2008) identificou 4 estratégias que os líderes devem tomar para tornar a sua empresa positiva: Criar um clima positivo (através de sentimentos como a compaixão, perdão, e gratidão); Desenvolver relações positivas (quando constroem redes de energia positiva e reforçam as forças individuais); Utilizar e encorajar a comunicação positiva (pois aumenta o nível de relacionamento entre os colaboradores o que leva a um aumento de confiança); Providenciar sentido positivo (quando o trabalho tem significado, leva a um aumento de desempenho e confiança) (Mishra e Mishra, 2011).

Max DePree, fundador e Ex-CEO do Herman Miller, afirmou: “a primeira responsabilidade de um líder é definir a realidade. A segunda é dizer obrigado. Entre as duas, o líder deve ser um servidor ou devedor” (Rego e Cunha., 2012).

Muitas pessoas olham para os líderes muitas vezes como pessoas que são perfeitas, o que é errado. Os grandes líderes reconhecem que como todos os seres humanos, não são perfeitos, contudo apenas deixam transparecer algumas imperfeições, pois se deixar transparecer todas, o seu poder como líder pode ficar reduzido aos olhos dos seus liderados (Reeves e Knell, 2009).

Tal como na psicologia positiva e como nas organizações positivas, os líderes positivos não ignoram o negativo. Estes encaram o problema, aprendem com este, lutam contra as contrariedades e procuram oportunidades onde todas as pessoas vêm problemas (Cunha e Rego, 2010). As características que um líder positivo deve possuir são: coragem, humildade e autenticidade (Mishra e Mishra, 2011).

É importante que o líder da organização seja sensível com as necessidades emocionais dos seus colaboradores, seja capaz de transmitir um feedback positivo, ofereça oportunidades de progressão na carreira, crie um bom ambiente de trabalho e um bom clima emocional nas equipas e colaboradores (Pinto, 2010 apud Cameron, 2008). Csikszentmihalyi afirma mesmo que o líder deve promover o bem-estar dos seus colaboradores acima dos resultados para a empresa (Rego e Cunha., 2012).

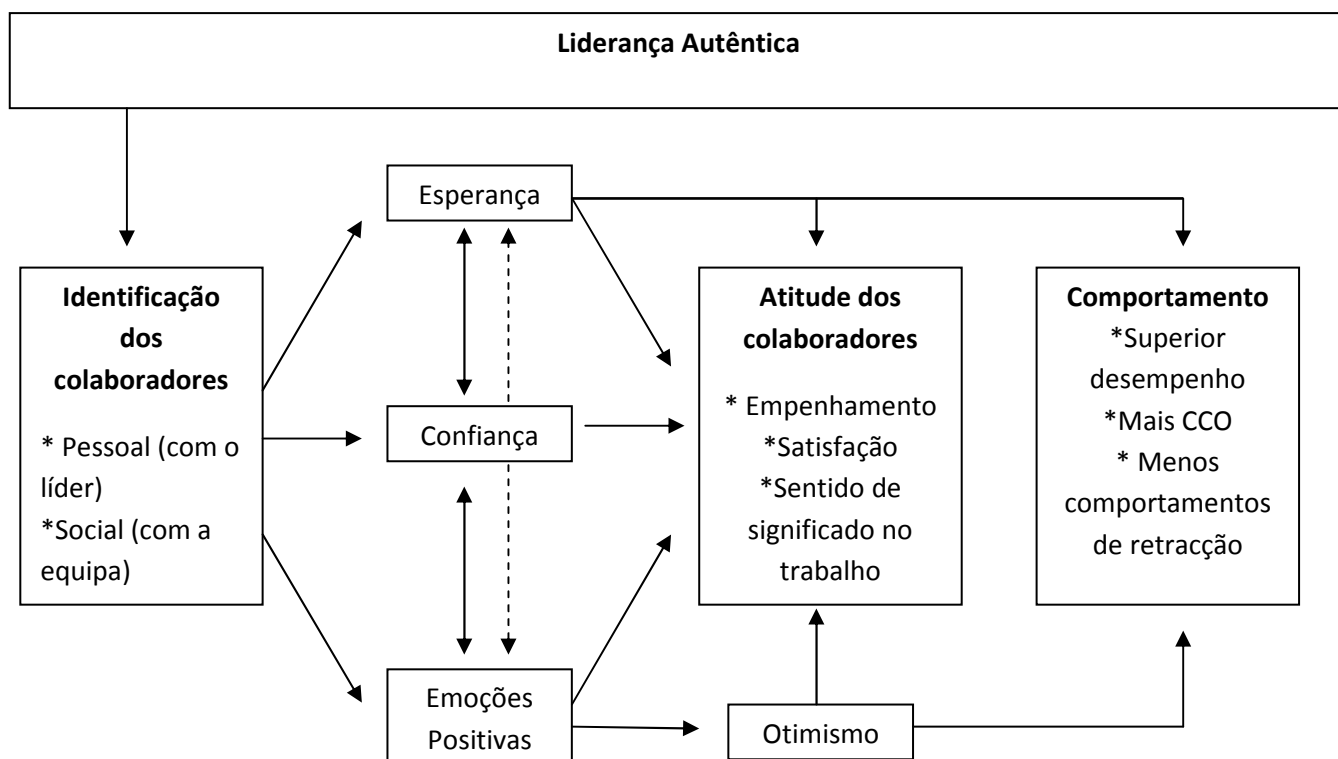
O líder também é responsável pela energia que a organização possui. A energia organizacional é a força que move a instituição, resultante dos estados cognitivo, emocional e físico dos indivíduos por isso o líder deve criar um certo tipo de energia que possa redirecionar posteriormente, para atividades que melhorem o bem-estar da empresa e torne a organização mais eficaz (Cunha et al., 2007). Os líderes são assim a chave para a construção de um bom clima organizacional, pois possuem uma forte influência neste, pelo modo como os seus colaboradores o interpretam a estes e às suas ações, pela forma como induzem o seu eu pessoal, pelo desenvolvimento e exposição de emoções positivas, pela transmissão de credibilidade e confiança, por criarem um sentido de propósito para os seus colaboradores (Pinto, 2010 apud Cameron et al 2003).

Quando se fala em liderança positiva, fala-se também numa liderança humana. Quando o líder atua com humanidade, promove a confiança e o empenhamento dos seus colaboradores (Rego e Cunha., 2012). Neste tipo de liderança o líder expõe transparência e clareza nos seus comportamentos para com os outros, compartilha os seus valores, informações, motivações e sentimentos pessoais, é perseverante e autoriza uma avaliação das suas ações e competências (Pinto, 2010 apud Walumbwa et al., 2008).

A liderança autêntica tem como foco os processos fundamentais que derivam da liderança positiva (Pinto, 2010). Enquanto a liderança positiva tem a ver com os processos e o líder a se criar, a liderança autêntica tem a ver como a maneira que o líder se identifica e transmite estes mesmos processos aos seus colaboradores.

Na Figura 1, podemos observar os efeitos da liderança autêntica sobre o capital psicológico e desempenho dos colaboradores.

Figura 1. Efeitos da Liderança Autêntica sobre o Capital Psicológico e Desempenho dos Colaboradores (Cunha et al., 2008 Apud Avolio et al., 2004)



Os líderes autênticos fazem com que os colaboradores se possam identificar com o este e com a equipa. Esta identificação promove a esperança, confiança e emoções positivas, que conduzem ao otimismo. Quando os colaboradores se identificam com a empresa onde trabalham a presença de sentimentos positivos é grande, o que faz com que aumente a sua satisfação com o trabalho, o seu empenhamento e aumente o sentimento de que o trabalho destes é reconhecido. Quando isto acontece, o comportamento dos colaboradores altera-se, ou seja, o seu desempenho aumenta, existem mais comportamentos de cidadania organizacional e menos comportamentos de retração. Assim leva à criação de equipas mais positivas (Cunha et al.,2008).

O líder positivo é responsável por criar o contexto facilitador para que possam emergir equipas positivas (Cunha et al., 2007: 275).

2.6 Equipas Positivas

Quando os indivíduos trabalham em organizações são poucas as vezes em que trabalham sozinhos, pois muitas vezes a realização do seu trabalho depende terceiros. Ora vejamos um exemplo muito simples. Num restaurante, quando o empregado entrega na cozinha os pedidos dos seus clientes, depende da cozinheira para os elaborar, e esta por sua vez depende da responsável das encomendas para ter os produtos. A existência de equipas de trabalho está presente em todas as organizações, quer seja de forma mais explicita, como uma linha de montagem em série ou menos explicita como no caso do restaurante.

As empresas apostam cada vez mais no trabalho em equipa, pois é este apeto que as permite sobreviver no ambiente atual (Westrupp et al, s/a Apud Pierce e Newstrom, 2002). Machado (1998) define equipas como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnica, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos (Albuquerque e Palacios, s/a apud Machado 1998).

Equipas são um grupo, cujo esforço individual traduz-se num desempenho superior do que a soma dos resultados individuais e gera sinergias positivas através de um esforço coordenado (Robbins e Judge, 2009). As equipas eficazes dependem de 4 fatores: do contexto, da sua composição, do desenho do trabalho ou do processo (Robbins e Judge, 2009).

Equipas positivas, são assim equipas que alcançam bons resultados técnicos e ao mesmo tempo desenvolvem os seus membros, individualmente e coletivamente (Cunha et al., 2007:270). Equipas positivas são: Equipas verdadeiras; Possuem uma visão apelativa e mobilizadora – uma direção precisa; Dispõem de uma estrutura capacitadora; Atuam em contextos organizacionais facilitadores; Recebem *coaching* (Cunha et al., 2008 - Slides). Uma boa convivência e relações de amizade estabelecidas, com adoção de sentimentos positivos, como compaixão, gratidão e perdão, aumentam a união e produtividade nas equipas (Pinto, 2010 apud Dutoon, 2003).

Para criar uma boa equipa de trabalho, a palavra-chave é tempo. Aquando do momento da contratação de pessoas ou delegação de tarefas, é muito importante que o líder não tenha pressa a tomar decisões (Reeves e Knell, 2009), é preciso despende tempo para criar uma equipa onde impere um bom clima de trabalho, um bom espírito de equipa, confiança entre os seus membros e o líder e alguma autonomia. Como em todas as equipas de trabalho, nas equipas positivas também existe lugar ao conflito. Neste tipo de equipas o conflito é aceite como algo natural, pois todas as pessoas têm diferentes maneiras de avaliar as situações e assim sendo, os problemas são discutidos, mas sempre sem havendo lugar a ataques pessoais (Cunha et al., 2007).

2.7 Comunicação

Como já foi atrás mencionado no tópico da justiça, a maneira como as chefias conversam com os seus colaboradores é muito importante, pois uma má política de comunicação, pode ser prejudicial à saúde das organizações. Nenhuma organização, grupo ou individuo pode existir sem comunicar (Robbins e Judge, 2009).

A comunicação é assim uma transmissão de informação, ideias, conhecimentos e sentimentos entre pessoas, sendo essencial aos gestores, porque os gestores que possuem maior capacidade de comunicação são os mais bem-sucedidos (Teixeira, 1998). É apenas através da transmissão de significado entre pessoas que a comunicação e ideias podem ser transferidas (Robbins e Judge, 2009).

Num estudo efetuado por Cameron (2008), este descobriu que uma equipa de elevado desempenho numa organização positiva, promove mais comentários positivos para com os seus colegas (Mishra e Mishra, 2011). Num estudo realizado com 60 equipas de gestão de topo, Cunha e Rego (2010), apuraram que nas equipas de melhor desempenho: o número de declarações positivas era aproximadamente 6 vezes superior às declarações negativas; existia equilíbrio entre declarações inquiridoras e as advocatórias; a conetividade era quase o dobro da conetividade observada em equipas com pior desempenho.

A comunicação de assuntos negativos é comunicada de maneira positiva. Nestes casos o líder deve comunicar de forma positiva, ou seja, explicar para que o colaborador perceba onde errou, como não voltar a cometer o erro, mantendo-se assim uma boa

relação de trabalho entre estes (Cunha e Rego, 2010). Como afirmou Cameron “os padrões de comunicação dos líderes são um poderoso fator na capacitação do desempenho positivo” (Cunha e Rego, 2010 apud Cameron, 2008:64).

2.8 Espiritualidade

Existe um termo que explica o sentido de realização no trabalho, que é a espiritualidade. A espiritualidade é definida como: “o reconhecimento de que as pessoas possuem uma vida interior que nutre e é nutrida por trabalho com significado que tem lugar num contexto de comunidade (Robbins e Judge 2009 apud Ashmos e Duchon, 2000).

A espiritualidade fornece a força necessária aos líderes para ultrapassarem obstáculos, fazendo assim com que realizam o seu trabalho com maior determinação. Com esta nova emoção aplicada ao trabalho, os líderes satisfazem as necessidades de realização pessoal dos seus colaboradores, através da promoção do seu bem-estar, dedicação e produtividade (Cunha e Rego, 2010).

A espiritualidade, que em nada tem a ver com questões religiosas, tem como objetivo aumentar o potencial intuitivo e criativo dos colaboradores, estimular a honestidade e confiança na organização, aumentar o sentimento de realização pessoal dos colaboradores, fortalecer o empenhamento e promover o desempenho (Rego et al.,2007 apud Krishnakumar et al.,2002).

2.9 POS E POB

Positive Organizational Scholarship (POS) e *Positive Organizational Behaviour* (POB) foram duas vertentes de estudo que se desenvolveram a partir da psicologia positiva.

POS é definido como “o estudo do que é positivo, próspero, e com vida nas organizações” (Bakker e Schaufeli, 2008 apud Cameron e Caza, 2004:731). O POS tem como foco de estudo os resultados positivos, os processos e atributos das organizações e dos seus membros, pondo uma tónica nas ideias de bondade e potencial individual positivo (Cameron et al., 2009: 4), e tem como objetivo principal o local de trabalho e na execução dos resultados (Bakker & Schaufeli, 2008).

A principal distinção entre esta corrente e as tradicionais maneiras de gerir, é que neste caso, existe uma preocupação em perceber o melhor da condição humana (Cameron et al., 2009). Como explicou Kim Cameron: “Nas suas raízes, a POS representa uma maneira única de pensar, uma orientação de valor e uma postura em direção à pesquisa organizacional” (Caza e Caza, 2006 apud Bernstein, 2003:3).

No seu cerne, a POS estuda o desvio positivo ou as maneiras como as organizações e os seus membros crescem e prosperam de maneiras extraordinárias (Lam et al., 2012 apud Spreitzer & Sonenshein, 2003). Esta vertente realça a importância de resultados positivos, processos e atributos da organização e dos seus colaboradores (Oldham, 2012 apud Cameron et al., 2003a).

Cameron et al., (2009:11), afirmam que “O POS oferece um fundamente conceptual único para perceber como e porque as estratégias organizacionais afetam o comportamento humano no trabalho, e porque algumas estratégias e capacidades dinâmicas são mais produtoras que as outras”.

POB ou Comportamento Organizacional Positivo tem como pai Fred Luthans, e estuda as capacidades psicológicas que influenciam o desempenho (Palma et al., 2007). Luthans (2002) definiu POB como: “o estudo e aplicação das capacidades psicológicas e das forças orientadas positivamente para os recursos humanos, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para melhorar o desempenho no trabalho nos dias de hoje” (Youssef & Luthans, 2007 apud Luthans, 2002: 59).

O POB estuda as condições psicológicas positivas do individuo e suas forças que estão de uma maneira ou de outra ligadas ao bem-estar ou à melhoria do desempenho, e estuda também o papel de estados como auto eficácia, otimismo, esperança, resiliência entre outras, em lidar com as exigências da organização ou com o aumento do desempenho (Bakker & Schaufeli, 2008). Estas capacidades psicológicas são denominadas de PsyCap e englobam a auto-eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência.

A evidência empírica ao longo dos anos tem mostrado que os estados positivos, como as emoções positivas e os constructos abertos à mudança, possuem um relacionamento com, e tem impacto no comportamento organizacional e nos resultados (Youssef & Luthans, 2007). Contudo esta área ainda se encontra a dar os primeiros passos e por isso tem necessidade de aprofundar os seus conhecimentos sobre os

antecedentes, processos e consequências do capital psicológico positivo (Pimentel, 2012 apud Lopes & Cunha, 2007).

Estas duas correntes diferenciam-se no foco de estudo. Enquanto o POB tem como foco os estados psicológicos e as forças do indivíduo que influenciam o seu desempenho, o POS tem como principal foco os aspetos positivos do contexto da organização que influencia o crescimento dos colaboradores (Bakker & Schaufeli, 2008 apud Luthans 2002, Cameron 2005). Outra diferença entre o POB e o POS é que o POB foca-se apenas nas capacidades psicológicas que estão abertas ao desenvolvimento e mudança. O POS também difere do POB na medida que o POS estuda mais a organização a um nível macro em oposição ao indivíduo e micro nível de análise que caracteriza as capacidades psicológicas que caracterizam o POB (Youssef & Luthans, 2007:775 e 777). Uma última diferença reside no facto de que o POB se concentra nas capacidades psicológicas que são mais abertas ao desenvolvimento e à mudança (state-like), do que os conceitos de POS que são os traços relativamente estáveis dos indivíduos (Youssef e Luthans, 2007).

2.10 Virtuosidade e Resiliência

A virtuosidade e a resiliência são dois termos que não podem ser deixados de parte quando fala-se de organizações positivas. A virtuosidade e a resiliência são responsáveis por aumentar o desempenho e a felicidade dos colaboradores dentro da organização.

O termo virtuosidade, é um termo que tem vindo a ganhar cada vez mais, espaço nos estudos sobre POS. A virtude é o elo de ligação das comunidades, da estabilidade social para que funcione eficientemente, e a troca de relações que criam interações efetivas, estão todos unidas na ideia de confiança, gratidão, respeito, perdão, otimismo entre outras (Cameron et al., 2009:30). Este termo não é um termo recente, pois já Adam Smith e Georg Simmel, cada um no seu tempo, argumentaram que a virtuosidade é a base que faz com que as sociedades e economias floresçam (Cameron e Winn, 2012 apud Baumeister e Exline, 1999).

Virtudes são forças, logo a palavra virtuosidade nas organizações, pode ser definida como o contexto organizacional onde as virtudes como integridade, perdão ou confiança, são executadas, apoiadas, nutridas, disseminadas, e perpetuadas quer seja a nível individual quer seja a nível coletivo (Ribeiro, 2009 apud Cameron et al., 2004). A virtuosidade organizacional ajuda assim a empresa a ultrapassar os problemas com o qual se depara e ajuda a encarar os desafios de forma positiva, sendo composta por 5 componentes: integridade, confiança, perdão, compaixão ou otimismo (Cunha e Rego, 2010).

Um estudo realizado por Rego, Ribeiro e Cunha em 2009, em Portugal, mostrou que quando os colaboradores percebem que a empresa é virtuosa, estes mostram mais felicidade e melhor desempenho (Cunha e Rego, 2010). Como afirmou Cunha et al., (2007), a virtuosidade é responsável pelo sustento do “músculo moral”, a força e vontade para lidar com os desafios.

O termo resiliência tem a ver com a capacidade de o indivíduo se manter positivo, perante as adversidades. Mais uma vez o termo resiliência tem tantas definições, quantos os autores que estudaram este tema, mas Bridges (1995), define resiliência de uma maneira muito simples: “a habilidade de dobrar mas não de quebrar ” (Caza e Milton, 2012). Perante as adversidades e muitas vezes até contra as probabilidades, os indivíduos superam das situações.

As pessoas resilientes possuem 3 características: Aceitam a realidade como ela é; Possuem uma crença forte em valores que dão significado à vida; Possuem uma capacidade de improvisação (Cunha et al., 2007). Sutcliffe e Vogus definiram resiliência no trabalho como o desenvolvimento de uma trajetória caracterizada pela competência, eficácia, e crescimento pessoal face à adversidade do trabalho. Neste sentido, enquanto vão enfrentando dificuldades, os colaboradores resilientes da organização vão progredindo nas suas carreiras (Caza e Milton, 2012).

2.11 Síntese do Capítulo

Como podemos ler, é impossível definir organizações positivas em apenas um tema. Se as organizações positivas, fossem um modelo de regressão, seriam um modelo composto por inúmeras variáveis.

Abordamos aqui vários tópicos, mas o mais importante a reter, é que numa organização positiva, as pessoas são sempre tratadas com respeito e dignidade. Dentro das suas possibilidades, as empresas tentar ajudar os seus colaboradores, quer seja a

evoluir no trabalho, ou simplesmente a escutar as suas preocupações. Mais uma vez se afirma que as organizações positivas não são criadas do dia para a noite, mas exigem, que se trabalhe nestas todos os dias, para as manter positivas. Como afirmou uma vez Albert Einstein, “O único lugar do mundo onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”

Tendo em conta o referido texto, procurou-se caraterizar estes termos de positividade nas empresas micaelenses. Pretende-se aferir o nível de positividade das empresas micaelenses dadas as 6 dimensões do inquérito: espírito de camaradagem, credibilidade e confiança no superior, comunicação aberta e franca com superior, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, equidade e conciliação trabalho-família. O objetivo é assim, quantificar as empresas micaelenses na escala de positividade e saber se estão num nível de positividade elevado, médio ou baixo.

CAPÍTULO III – METODO

3.1 Procedimento

Na realização desta dissertação, pretendia-se aferir o nível de positividade nas empresas sediadas em São Miguel. Neste sentido foram abordadas pequenas, médias e grandes empresas para a implementação do questionário. Para obtenção dos dados foi utilizado o questionário.

O questionário era composto por dois grupos. O primeiro grupo era formado por 21 questões referentes à caracterização da organização e avaliadas numa escala de Likert de 6 pontos, em que: 1 correspondia a “afirmação completamente falsa”; 2 a “afirmação na maior parte falsa”; 3 a “afirmação um pouco falsa”; 4 a “afirmação um pouco verdadeira”; 5 a “afirmação na maior parte verdadeira”, e 6 a “afirmação completamente verdadeira”. Já o segundo grupo era composto por apenas 6 questões referentes à caracterização pessoal do indivíduo. O questionário segue em anexo. (Anexo I)

Para implementação do inquérito, foram consultadas 21 empresas. Algumas empresas foram contactadas pessoalmente, por telefone, por correio eletrónico e/ou por carta. A escolha das empresas foi aleatória mas existiu uma tentativa de escolher empresas de diferentes ramos.

Logo no início algumas empresas demonstraram alguma resistência, por pensarem que o inquérito pretendia aferir o nível de positividade daquela empresa. Foi então

explicada mais uma vez que a intenção era ter conhecimento do nível de positividade das várias empresas mas num conjunto e nunca uma a uma.

Das 21 empresas contactadas:

- 14 Empresas aceitaram a implementação do questionário.
- 4 Empresas não aceitaram a implementação do questionário.
- 3 Empresas não deram resposta.

Entre as 14 empresas que aceitaram a implementação do questionário, 2 nunca chegaram a devolver os mesmos. Foram inquiridas empresas com enfoque em negócios como: grossistas de comidas e bebidas, relojoaria, escola, cabeleireiro, aeroporto, imobiliária, serviços administrativos, restauração, gráfica, salsicharia.

A recolha de dados foi efetuada entre Março de 2013 e Junho de 2013, sendo que, em algumas empresas, até à data da análise dos dados. Foram distribuídos pelas 14 empresas, 350 questionários tendo apenas sido recebidos apenas 221, e validados 159. A taxa de resposta neste estudo situou-se assim nos 63,14%. Esta amostra foi uma amostra de conveniência, não podendo assim ser aplicada à população em geral.

Após a recolha dos questionários, estes foram introduzidos e analisados, utilizando o programa SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*. Foi realizada uma análise estatística de frequências, análise de testes paramétricos e não paramétricos e uma regressão ordinal aos dados recolhidos.

3.2 Amostra

Na realização do estudo, consideraram-se apenas 159 respostas válidas. Aos 159 questionários foi assim realizado uma análise de frequências, da qual se pode aferir que na sua maioria os inquiridos são mulheres, com idade compreendida entre os 25 e os 35 anos, com estado civil de casado, com ensino secundário, com cargo de colaborador da empresa e trabalhador na mesma há mais de 10 anos.

As Tabelas de frequências seguem em seguida, sendo curioso denotar que a moda e mediana são iguais nas 5 primeiras questões, e diferentes na última. A mediana é 2, e a moda, a resposta com mais frequência a 5.

Tabela 1. Frequências e Estatísticas Descritivas – Sexo

Sexo		
	Frequência	Percentagem
Masculino	79	49,7
Feminino	80	50,3
Total	159	100
Mediana	2 – Feminino	
Moda	2 – Feminino	

Tabela 2. Frequências e Estatísticas Descritivas – Idade

Idade		
	Frequência	Porcentagem
Menos 25	19	11,9
De 25 a 35 anos	65	40,9
De 36 a 45 anos	50	31,4
De 46 a 55 anos	17	10,7
Mais de 55 anos	8	5
Total	159	100
Mediana	2 – Feminino	
Moda	2 – Feminino	

Tabela 3. Frequências e Estatísticas Descritivas – Estado Civil

Estado Civil		
	Frequência	Porcentagem
Solteiro	53	33,3
Casado	95	59,7
Divorciado	10	6,3
Viúvo	1	0,6
Total	159	100
Mediana	2 – Feminino	
Moda	2 – Feminino	

Tabela 4. Frequências e Estatísticas Descritivas – Habilitações Literárias

Habilitações Literárias		
	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico	26	16,4
Secundário	92	57,9
Licenciatura	38	23,9
Mestrado	2	1,3
Outro	1	0,6
Total	159	100
Mediana	2 – Feminino	
Moda	2 – Feminino	

Tabela 5. Frequências e Estatísticas Descritivas – Cargo na Empresa

Cargo na Empresa		
	Frequência	Porcentagem
Chefia	36	22,6
Colaborador	123	77,4
Total	159	100
Mediana	2 – Feminino	
Moda	2 – Feminino	

Tabela 6. Frequências e Estatísticas Descritivas – Antiguidade na Empresa

Antiguidade na Empresa		
	Frequência	Porcentagem
Menos de 1 ano	12	7,5
Entre 1 e 2 anos	9	5,7
Entre 2 e 5 anos	22	13,8
Entre 5 a 10 anos	45	28,3
Mais de 10 anos	71	44,7
Total	159	100
Mediana	4 – Entre 5 a 10 anos	
Moda	5 – Mais de 10 anos	

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Estatísticas Descritivas

Na análise de dados, que em seguida se realiza, foram realizados vários testes, através do programa SPSS, de modo a compreender de que maneira as variáveis independentes afetam as respostas dos indivíduos inquiridos.

A aplicação do questionário tinha como finalidade o agrupamento das 21 perguntas em 6 dimensões: Espírito de Camaradagem, Credibilidade e Confiança no Superior, Comunicação Aberta e Franca com o Superior, Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem, Equidade e Conciliação Trabalho-Família.

Na Tabela 7 podemos observar as frequências de cada pergunta do grupo I do questionário, e a que respetiva dimensão pertence.

Tabela 7. Estatísticas Descritivas – Caracterização da Organização

Caracterização da Organização	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Dimensão 1 - Espírito de Camaradagem					
Grande espírito de equipa	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Sentido de família entres colaboradores	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Pessoas preocupadas bem-estar dos outros	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"

Tabela 7. Estatísticas Descritivas – Caracterização da Organização (Continuação)

Caracterização da Organização	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Atmosfera amistosa	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Dimensão 2 - Credibilidade e Confiança do Superior					
Superiores cumprem promessas	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Confiança nos superiores	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Superiores honestos	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"
Dimensão 3 - Comunicação Aberta e Franca com o Superior					
Colaboradores à vontade para discordar dos superiores	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Colaboradores livres para comunicar com superiores	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Facilidade em comunicar com superiores hierárquicos	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"
Dimensão 4 - Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem					
Atribuição responsabilidades importantes aos colaboradores	159	1,00	6,00	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Criatividade e imaginação dos colaboradores ao serviço da organização	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Colaboradores sentem que podem apreender continuamente	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"
Colaboradores sentem poder desenvolver as suas potencialidades	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"
Dimensão 5 - Equidade					
Distribuição dos "louros" apenas pela chefia	159	1,00	6,00	3 " Afirmação um pouco falsa"	3 " Afirmação um pouco falsa"
Favoritismos pessoais nas promoções	159	1,00	6,00	3 " Afirmação um pouco falsa"	3 " Afirmação um pouco falsa"

Tabela 7. Estatísticas Descritivas – Caracterização da Organização (Continuação)

Caracterização da Organização	N	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
Pessoas sentem-se discriminadas	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	3 " Afirmação um pouco falsa"
Dimensão 6 - Conciliação Trabalho - Família					
Progressão implica sacrifício familiar	159	1,00	6,00	3 " Afirmação um pouco falsa"	3 " Afirmação um pouco falsa"
Organização ajuda conciliar trabalho e família	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"
Organizações preocupam-se em conciliar trabalho e família	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	4 " Afirmação um pouco verdadeira"
Organização cria condições para colaboradores acompanhem educação filhos	159	1,00	6,00	4 " Afirmação um pouco verdadeira"	5 " Afirmação na maior parte verdadeira"

Relativamente às frequências para cada pergunta do grupo I do questionário, seguem em Anexo II, contudo a Tabela 8 que faz um apanhado das incidências das repostas dos colaboradores.

Tabela 8. Estatísticas Descritivas – Incidência de respostas da caracterização da Organização

Caracterização da Organização	Resposta	Frequência	Percentagem
1. Colaboradores sentem que lhes são atribuídas responsabilidades	5 " Na maior parte é verdadeira"	63	39,6
2. Progressão implica sacrifício familiar	3 " É um pouco falsa"	50	31,4
3. Espírito de equipa	5 " Na maior parte é verdadeira"	48	30,2
4. Criatividade e imaginação dos colaboradores ao serviço da organização	5 " Na maior parte é verdadeira"	49	30,8
5. Organização ajuda conciliar trabalho e família	5 " Na maior parte é verdadeira"	58	36,5
6. Superiores cumprem promessas	5 " Na maior parte é verdadeira"	50	31,4

Tabela 8. Estatísticas Descritivas – Incidência de respostas da caracterização da Organização (Continuação)

Caracterização da Organização	Resposta	Frequência	Porcentagem
7. Colaboradores à vontade para discordar dos superiores	5 " Na maior parte é verdadeira"	48	30,2
8. Distribuição dos "louros" apenas pela chefia	3 " É um pouco falsa"	47	29,6
9. Organizações preocupam-se em conciliar trabalho e família	4 " É um pouco verdadeira"	49	30,8
10. Colaboradores sentem que podem aprender continuamente	4 " É um pouco verdadeira"	46	28,9
11. Organização cria condições para colaboradores acompanhem educação dos filhos	5 " Na maior parte é verdadeira"	51	32,1
12. Sentido de família entre os colaboradores	5 " Na maior parte é verdadeira"	48	30,2
13. Favoritismos nas promoções	3 " É um pouco falsa"	36	22,6
14. Pessoas sentem-se discriminadas	3 " É um pouco falsa"	37	23,3
15. Pessoas preocupadas com bem-estar dos outros	4 " É um pouco verdadeira"	44	27,7
16. Confiança nos superiores	5 " Na maior parte é verdadeira"	50	31,4
17. Colaboradores livres para comunicar com os superiores	5 " Na maior parte é verdadeira"	48	30,2
18. Facilidade em comunicar com superiores hierárquicos	4 " É um pouco verdadeira" e 5 " Na maior parte é verdadeira"	41 respostas cada	25,8 cada resposta
19. Atmosfera amistosa	5 " Na maior parte é verdadeira"	52	32,7
20. Superiores honestos	4 " É um pouco verdadeira"	43	27,0
21. Colaboradores sentem poder desenvolver as suas potencialidades	4 " É um pouco verdadeira"	52	32,7

4.1.1 Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov

Usamos o teste de Kolmogorov-Sirnov para perceber se as dimensões da organização, variáveis dependentes, seguem uma distribuição normal, ou não da população (Marroco, 2007).

A Tabela 9 revela-nos os resultados obtidos através do SPSS.

Tabela 9. Teste de Normalidade de Kolmogorov–Smirnov

Dimensões da organização	Teste de Kolmogorov–Smirnov Z	Asym. Sig. (2- tailed)
1. Espírito de Camaradagem	1,263	0,082
2. Credibilidade e Confiança no Superior	1,547	0,017
3. Comunicação Aberta e Franca com Superior	1,485	0,024
4. Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	1,261	0,083
5. Equidade	1,473	0,026
6. Conciliação Trabalho - Família	1,21	0,107

Pela Tabela 9, observa-se que, com a probabilidade de erro de 5%, as dimensões Credibilidade e Confiança no Superior, Comunicação Aberta e Franca e Equidade, não seguem uma distribuição normal. A estas dimensões serão aplicadas testes não paramétricos.

As restantes dimensões, com um p- value superior a 0,05 indicam-nos que seguem uma distribuição é normal, e serão aplicados testes paramétricos.

4.1.2 Teste Não Paramétricos

Os testes não paramétricos são utilizados para comparar populações a partir de amostras independentes (Marroco, 2007). Estes são aplicados, quando as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal.

4.1.2.1 Mann-Whitney

Este teste é utilizado em variáveis do tipo ordinal medida em 2 amostras independentes (Marroco, 2007). Neste estudo é o caso da variável Sexo (que assume apenas 2 valores: masculino e feminino), e da variável Cargo na Empresa (que apenas assume o valor de chefia e colaborador), que irão ser comparadas com as dimensões Credibilidade e Confiança no Superior, Comunicação Aberta e Franca e Equidade.

Após a obtenção dos resultados, observa-se que todos os valores obtidos apresentaram um p-value superior a 0,05.

Isto significa que os indivíduos do sexo feminino e masculino, chefias ou colaboradores, não diferem nas suas respostas sobre equidade, credibilidade e confiança, ou comunicação aberta e franca com o superior, levando a crer por isso que não há lugar a desigualdades ou discriminações entre os indivíduos nestes campos. As Tabelas que assim o comprovam seguem no Anexo III.

4.1.2.2 Kruskal-Wallis

Este teste é utilizado em variáveis do tipo ordinal medidas em mais de 2 amostras. Pretende-se com este teste aferir se as medianas são idênticas (Marroco, 2007). No estudo em questão será utilizado nas variáveis idade, estado civil, habilitações ou antiguidade na empresa, comparando com as dimensões Credibilidade e Confiança no Superior, Comunicação Aberta e Franca e Equidade.

Obtidas as Tabelas com os resultados, nota-se que a idade, o estado civil, as habilitações literárias ou a antiguidade na empresa, possuem um p-value superior a 0,05.

Com um resultado destes, aferimos mais uma vez que apesar das diferentes idades, ou estado civil, habilitações literárias ou antiguidade na empresa, as respostas não diferem entre os diferentes indivíduos. As Tabelas referentes a este teste, seguem assim no Anexo IV.

4.1.3 Testes Paramétricos

Os testes paramétricos devem ser aplicados, sempre que se denotem 2 condições: que a variável dependente siga uma distribuição normal e que as variâncias populacionais sejam homogêneas, na comparação de 2 ou mais populações (Marroco, 2007).

4.1.3.1 Teste t

Este teste foi aplicado às variáveis sexo e cargo na empresa, comparando-as com as dimensões: Espírito de Camaradagem, Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem e Conciliação Trabalho – Família.

Realizado o teste, e juntando os resultados, obtemos a Tabela 10.

Tabela 10. Teste t para o sexo

	Teste Levene para Igualdade da Variância		Teste t para igualdade das Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Espírito de Camaradagem	0,82	0,367	1,592	0,113
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	0,16	0,689	0,221	0,826
Conciliação Trabalho – Família	6,333	0,013	0,799	0,426

Desta Tabela, podemos afirmar que o sexo dos indivíduos é responsável pela diferença nas respostas em relação à conciliação do trabalho-família. Sendo o p-value de 0,013 conclui-se que as variâncias não são homogêneas. Este resultado não causa grande espanto, pois como é de senso comum, são as mulheres que balançam grande parte do seu tempo a tentar conciliar o trabalho, com a família e a casa.

Já para o cargo na empresa, existem respostas diferentes entre os indivíduos que ocupam cargos de chefia e os que não ocupam no que concerne às oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem.

Como podemos observar pela Tabela 11, o p-value é superior a 0,05 no teste de Levene, o que se conclui que as variâncias são homogêneas e é o teste t o que assume variâncias diferentes.

Tabela 11. Teste t para o cargo na empresa

	Teste Levene para Igualdade da Variância		Teste t para igualdade das Médias	
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Espírito de Camaradagem	0,235	0,629	1,436	0,153
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	2,855	0,093	2,673	0,008
Conciliação Trabalho – Família	1,948	0,165	0,481	0,631

4.1.3.2 ANOVA

A utilização do One Way ANOVA permite testar mais de 2 médias populacionais como é o caso da idade, estado civil, habitações e antiguidade na empresa. (variáveis independentes). As variáveis dependentes aqui são Espírito de Camaradagem, Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem e Conciliação Trabalho – Família.

Após obtenção dos resultados, observamos que a idade e o estado civil não interferem nas respostas com o espírito de camaradagem, oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem e conciliação trabalho-família. (Tabelas seguem no Anexo V)

Por outro lado, as habilitações e a antiguidade na empresa, já não referem o mesmo. Pela Tabela 12, observa-se que as habilitações influenciam a resposta com a oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem.

Tabela 12. One way ANOVA para a variável habilitações

	F	Sig.
Espírito de Camaradagem	1,3	0,27
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	3,64	0,01
Conciliação Trabalho – Família	1,2	0,31

A Tabela 13, que comparara a antiguidade no cargo com as 3 variáveis dependentes, observa-se que a antiguidade no cargo influencia a variável trabalho-família, pois o p-value é inferior a 0,05. Para descobrir que escalão da antiguidade no cargo é responsável por tal aspeto, utiliza-se o teste de Tukey.

Tabela 13. One way ANOVA para a variável antiguidade no cargo

	F	Sig.
Espírito de Camaradagem	1,156	0,332
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	1,406	0,234
Conciliação Trabalho – Família	2,624	0,037

Tabela 14. Teste Post Hoc - Teste de Tukey para a antiguidade no cargo

	(I) Antiguidade na empresa	(J) Antiguidade na empresa	Sig.
Conciliação Trabalho-Família	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 a 5 anos	0,022
		Entre 5 a 10 anos	0,042

A Tabela 14 mostra que os indivíduos que estão na empresa entre 2 e 5 anos e os que estão na empresa entre 5 e 10 anos possuem opiniões diferentes no que concerne à conciliação entre trabalho-família.

4.1.4 Regressão Ordinal

A regressão ordinal foi o último estudo efetuado, e foi realizado às 21 questões do grupo I do inquérito aplicado, ou seja, à caracterização da organização.

As variáveis dependentes são assim as 21 questões do grupo I do inquérito, cada uma pela sua vez, e as variáveis independentes são sempre para todas as questões, o sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, cargo na empresa e antiguidade na empresa.

As perguntas 3, 5, 6, 7, 8, 9, 13, 15, 16, 19 e 20 não obtiveram níveis de significância inferiores a um p-value de 0,1 pelo que desde já não constam do estudo. As restantes foram analisadas, por possuírem um p-value inferior a 0,1.

Na primeira parte de qualquer Tabela da regressão ordinal, vamos obter o Modelo Ajustado Final, que nos permite verificar se alguma variável independente tem a probabilidade de afetar as probabilidades de ocorrência das classes da variável dependente (Marroco, 2007).

Já segunda parte da Tabela, referentes ao *Parameters Estimates*, facultam-nos as estimativas do *Threshold* e dos coeficientes de regressão associados às variáveis

independentes. Note-se que em relação ao *Threshold*, se o modelo apresentar 5 classes, os *Thresholds* serão sempre menos 1 do que em relação à classe (Marroco, 2007).

A pergunta 1, representada na Tabela 15, mostra que o sexo, o cargo na empresa e a antiguidade influenciam a resposta dos indivíduos sobre as responsabilidades na organização. A probabilidade dos indivíduos do sexo masculino terem atribuído uma maior pontuação à pergunta “as pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes”, é inferior aos indivíduos de sexo feminino. Da mesma maneira, a probabilidade dos indivíduos que ocupam cargos de chefia terem respondido com uma maior pontuação à pergunta, é superior aos indivíduos que apenas são colaboradores.

Tabela 15. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Responsabilidades importantes.

Modelo Ajustado Final		Qui - Quadrado	Sig.
		26,33	0,069

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Sexo	1.Masculino	-0,909	0,005
	2.Feminino	0 ^a	.
Cargo na empresa	1. Chefia	0,904	0,017
	2. Colaborador	0 ^a	.
Antiguidade na Empresa	1.Menos de 1 ano	0,702	0,377
	2.Entre 1 e 2 anos	0,123	0,871
	3.Entre 2 e 5 anos	1,27	0,024
	4.Entre 5 e 10 anos	0,372	0,357
	5.Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A pergunta 2, representada na Tabela 16, indica-nos um nível de significância de 0,018, ou seja, pelo menos uma das variáveis independentes afeta significativamente as probabilidades de ocorrência da variável dependente.

A probabilidade de os indivíduos que já trabalham na empresa entre 5 e 10 anos terem respondido com uma pontuação superior à questão “ para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar” é inferior à dos indivíduos que trabalham na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 16. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Sacrificio da vida pessoal.

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	31,351	0,018

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Antiguidade na Empresa	1.Menos de 1 ano	-1,103	0,164
	2.Entre 1 e 2 anos	-2,556	0,003
	3.Entre 2 e 5 anos	-0,018	0,973
	4.Entre 5 e 10 anos	-0,013	0,973
	5.Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A Tabela 17 mostra-nos que relativamente à questão “ as pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização ” a probabilidade dos indivíduos que ocupam cargos de chefia terem atribuído uma maior pontuação é superior aos indivíduos que não ocupam cargos de chefia. Mostra também que a probabilidade dos indivíduos com ensino básico ter respondido com uma maior pontuação é inferior aos indivíduos que possuem uma licenciatura.

Tabela 17. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Criatividade e imaginação.

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	26,407	0,067

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Cargo na empresa	1. Chefia	0,744	0,043
	2. Colaborador	0 ^a	.
Habilitações Literárias	1. Ensino Básico	-21,746	0
	2. Secundário	-21,667	0
	3. Licenciatura	-22,595	0
	4. Mestrado	-22,401	.
	6. Outro	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A Tabela 18 está relacionada com a pergunta “ as pessoas sentem que podem aprender continuamente”.

Nesta questão podemos observar que a probabilidade dos indivíduos do sexo masculino terem atribuído uma maior pontuação à pergunta acima descrita é inferior à os indivíduos do sexo feminino, ou seja, as mulheres sentem que podem apreender de forma continuada, mais do que os homens.

Tabela 18. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Aprender

continuadamente

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	33,131	0,011

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Sexo	1. Masculino	-0,641	0,04
	2. Feminino	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A pergunta 11 questionava os indivíduos da organização, sobre se esta criava condições para que as pessoas acompanhassem a educação dos seus filhos. A Tabela 19 mostra-nos que as duas variáveis independentes que afetam esta resposta são as habilitações literárias e a antiguidade na empresa.

Observa-se então que a probabilidade dos indivíduos que possuem o ensino secundário terem atribuído uma maior pontuação a esta questão é inferior ao dos indivíduos que possuem mestrado, e que a probabilidade dos indivíduos que trabalham na empresa entre 1 e 2 anos terem atribuído uma pontuação superior à questão é inferior à dos indivíduos que já trabalham na organização há mais de 10 anos.

Tabela 19. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Educação dos filhos

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	26,316	0,069

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Habilitações Literárias	1. Ensino Básico	-21,439	0
	2. Secundário	-21,835	0
	3. Licenciatura	-21,603	0
	4. Mestrado	-19,135	.
	6. Outro	0 ^a	.
Antiguidade na Empresa	1. Menos de 1 ano	-0,801	0,303
	2. Entre 1 e 2 anos	-1,992	0,008
	3. Entre 2 e 5 anos	0,581	0,282
	4. Entre 5 e 10 anos	-0,036	0,927
	5. Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A pergunta 12, representada na Tabela 20, inquiria os indivíduos sobre o sentido de família existente entre os colaboradores. Pelos dados podemos concluir que a probabilidade dos indivíduos serem casados ou divorciados e terem atribuído uma maior pontuação à pergunta 12, é inferior ao dos indivíduos serem viúvos.

Tabela 20. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Sentido de família

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	27,341	0,053

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Estado Civil	1. Solteiro	-19,902	0
	2. Casado	-20,497	0
	3. Divorciado	-20,793	.
	4. Viuvo	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A Tabela 21 mostra que relativamente à questão “as pessoas sentem-se discriminadas”, a probabilidade de as pessoas serem casadas e terem atribuído uma maior pontuação à pergunta é menor do que os indivíduos que são viúvos e responderam a esta questão. A antiguidade na empresa também é outro fator que influencia esta variável, pois a probabilidade de um colaborador trabalhar na organização entre 2 e 5 anos e ter atribuído uma maior classificação à pergunta é superior ao dos indivíduos que trabalham na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 21. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Discriminação

Modelo Ajustado Final		Qui - Quadrado	Sig.
		26,99	0,058

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Estado Civil	1.Solteiro	-18,709	0
	2.Casado	-19,227	0
	3.Divorciado	-18,674	.
	4.Viuvo	0 ^a	.
Antiguidade na Empresa	1.Menos de 1 ano	0,725	0,345
	2.Entre 1 e 2 anos	-0,197	0,788
	3.Entre 2 e 5 anos	1,521	0,005
	4.Entre 5 e 10 anos	0,44	0,257
	5.Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

A pergunta 17 inquiria as pessoas se estas se sentiam livres para comunicar de modo franco e abertamente com os seus superiores. Na Tabela 22 observa-se que são 3 as variáveis que influenciam o comportamento da variável dependente, ora vejamos: a probabilidade de o indivíduo ter menos de 25 anos e ter atribuído uma pontuação maior à questão mencionada, é inferior ao dos indivíduos com mais de 55 anos.

A probabilidade de um individuo ser casado e ter atribuído uma maior pontuação à pergunta é menor que a probabilidade da do individuo que é viúvo, ou a probabilidade de o individuo que trabalha na empresa entre 1 e 2 anos ter atribuído uma maior pontuação à questão, é menor que um individuo que já trabalha na empresa há mais de 10 anos

Tabela 22. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Comunicação com os superiores

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	29,545	0,03

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Idade	1. Menos de 25 anos	-1,863	0,054
	2. De 25 a 35 anos	-0,695	0,345
	3. De 36 a 45 anos	-0,012	0,987
	4. De 46 a 55 anos	0,443	0,571
	5. Mais de 55 anos	0 ^a	.
Estado Civil	1. Solteiro	-18,929	0
	2. Casado	-19,22	0
	3. Divorciado	-18,514	0
	4. Viuvo	0 ^a	.
Antiguidade na Empresa	1. Menos de 1 ano	0,482	0,531
	2. Entre 1 e 2 anos	-0,003	0,996
	3. Entre 2 e 5 anos	1,238	0,023
	4. Entre 5 e 10 anos	0,191	0,625
	5. Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

Tabela 23. Regressão Ordinal – Caracterização da empresa e Facilidade em comunicar com superiores hierárquicos.

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	25,804	0,078

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Sexo	1.Masculino	0,641	0,037
	2.Feminino	0 ^a	.
Estado Civil	1. Solteiro	-18,157	0
	2.Casado	-18,871	0
	3.Divorciado	-18,384	.
	4.Viuvo	0 ^a	.
Antiguidade na Empresa	1.Menos de 1 ano	-0,785	0,309
	2.Entre 1 e 2 anos	0,081	0,912
	3.Entre 2 e 5 anos	1,072	0,047
	4.Entre 5 e 10 anos	0,582	0,139
	5.Mais de 10 anos	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

Pela Tabela 23, observa-se que as variáveis sexo, estado civil e antiguidade na empresa, influenciam a resposta à pergunta “é fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores”.

Assim, a probabilidade de o indivíduo ser do sexo masculino e ter atribuído uma maior pontuação a esta pergunta é superior aos indivíduos do sexo feminino, e a probabilidade de os indivíduos que são casados, terem atribuído uma maior pontuação à pergunta é menor do que os indivíduos que são viúvos, e por último lugar, a probabilidade das pessoas que trabalham na empresa entre 2 e 5 anos terem atribuído

uma maior pontuação a esta questão é superior do que os indivíduos que já trabalham na empresa há mais de 10 anos.

“As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades” foi a última pergunta analisada. Esta questão, apresentada na Tabela 24 e é influenciada por 2 variáveis: habilitações literárias e cargo na empresa. Assim podemos afirmar que a probabilidade de um individuo ocupar o cargo de chefia na empresa e ter atribuído uma maior pontuação à pergunta 21 é maior que a probabilidade do que o individuo que não ocupa cargos de chefia e a probabilidade de um colaborador possuir uma licenciatura e ter atribuído uma maior pontuação à pergunta é menor que um individuo que tenha outro tipo de habilitação literária.

Tabela 24. Regressão Ordinal – Caraterização da empresa e Desenvolvimento das potencialidades

Modelo Ajustado Final	Qui - Quadrado	Sig.
	28,668	0,038

Parâmetro Estimado		Estimativa	Sig.
Cargo na empresa	1. Chefia	1,058	0,005
	2. Colaborador	0 ^a	.
Habilitações Literárias	1. Ensino Básico	-21,645	0
	2. Secundário	-22,306	0
	3. Licenciatura	-22,75	0
	4. Mestrado	-21,529	.
	6. Outro	0 ^a	.

a. este parâmetro foi definido zero, devido à sua redundância

4.2 Resultados

Como já foi referido anteriormente as 21 questões do grupo I do inquérito, foram agrupadas em 6 dimensões:

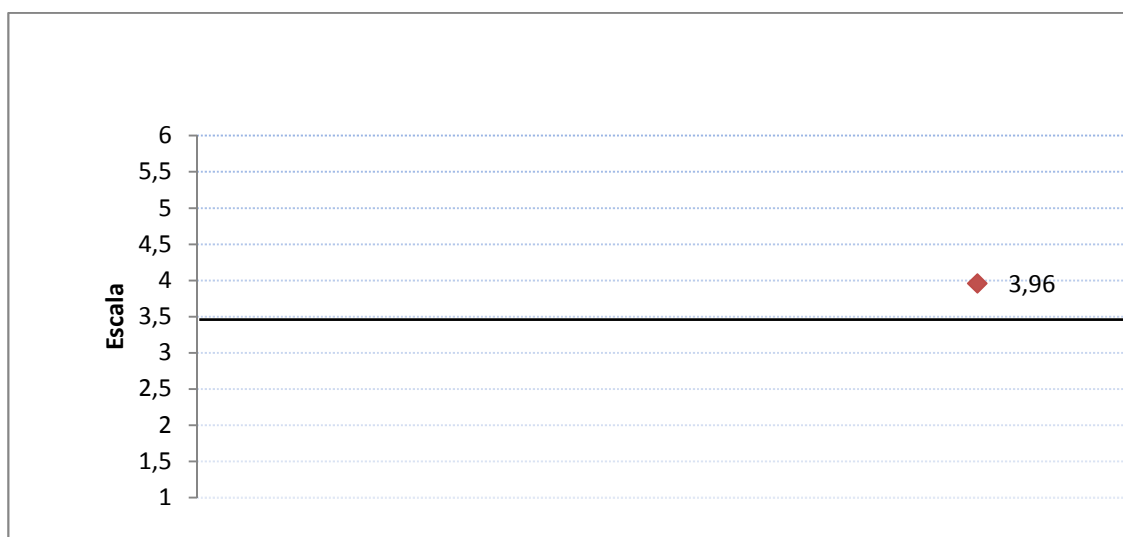
A estas dimensões também foi realizada uma análise para se apurar a média de cada uma das dimensões, a qual podemos observar pela tabela 25.

Tabela 25. Frequências das 6 Dimensões caracterizadores da positividade organizacional

Dimensões	Média
1. Espírito de Camaradagem	3,992
2. Credibilidade e Confiança do Superior	4,141
3. Comunicação Aberta e Franca com o Superior	4,031
4. Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	4,332
5. Equidade	3,455
6. Conciliação Trabalho-Família	3,829
Média das 6 Dimensões	3,96

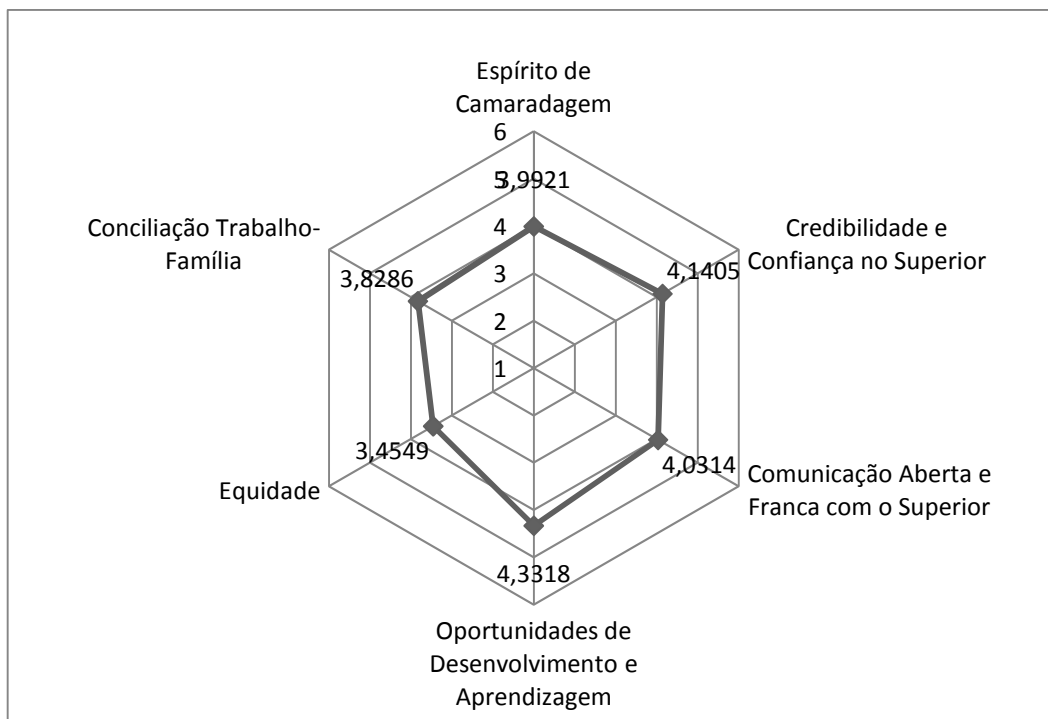
O valor obtido de 3,96 pontos, valor caracterizador das dimensões de positividade das empresas micaelenses, comprova que estas estão acima da média, por uns meros 0.46 pontos. A Figura 2 mostra esta situação.

Figura 2. Média das Dimensões das Organizações Positivas Micaelenses

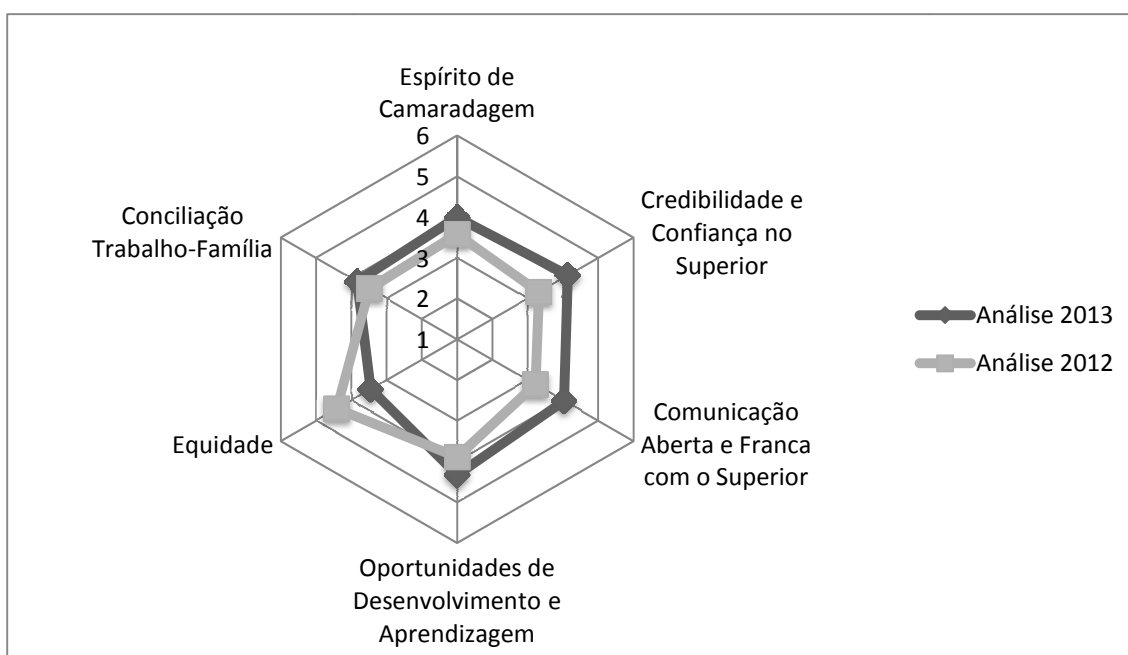


O Dia-Positivo, Diagnóstico Organizacional Positivo, avalia o grau de positividade da organização (Cunha et al., 2007). Pela análise da figura 3, observamos que a dimensão que teve maior cotação foi a dimensão 4 – Oportunidades de Desenvolvimento e aprendizagem. Os colaboradores micaelenses sentem que podem colocar as suas ideias ao serviço da organização e de aprender novas matérias essenciais ao seu desempenho.

A dimensão que teve menor cotação foi a dimensão equidade, ficando assim abaixo da média. Os trabalhadores apesar de sentirem que podem evoluir, ainda sentem que a empresa não os trata com igualdade, quer na distribuição de recompensas e elogios ou em promoções pessoais.

Figura 3. Dia-Positivo 2013

A figura 4 compara o Dia-Positivo efetuado por Joaquim (2012) a 322 indivíduos das empresas micaelenses em 2012 e o Dia-Positivo obtido neste estudo.

Figura 4. Comparação do Dia-Positivo 2012/2013

A Figura 4 não pode ser alvo de grandes comparações por 2 motivos:

1. Devido ao diferente número de inquiridos;
2. Devido ao diferente número de empresas inquiridas: enquanto este ano, o inquérito foi aplicado em 13 pequenas e médias empresas, o inquérito do ano passado foi aplicado a 1 grande empresa.

Comparando a Figura 4, observamos que todas as dimensões de 2013 possuem valor superior às suas homólogas em 2012, com exceção da Equidade. Isto leva-nos a assumir, que nas grandes empresas, talvez a existência de demasiadas hierarquias, faz com que não exista uma maior possibilidade de criar laços entre chefias e colaboradores, contudo é nestas empresas que se nota uma maior igualdade entre os trabalhadores pois nestas empresas encontram-se claros, todos os procedimentos que a empresa possa adotar.

CAPITULO V – CONCLUSÕES

5.1 Conclusões do Estudo

Pelos resultados obtidos anteriormente, conclui-se que todas as dimensões estudadas, possuem um valor acima da média, o que nos permite aferir que as empresas micaelenses possuem um nível de positividade normal. Conclui-se também que é a variável independente: antiguidade na empresa, a que mais influencia a respostas dos indivíduos inquiridos. Assume-se portanto que quantos mais anos de trabalho o individuo têm na empresa, mas este influencia as suas respostas por ter já uma visão diferente de quem trabalha na mesma empresa, mas há menos anos.

5.2 Implicações na Teoria

Para que este estudo pudesse acrescentar valor às teóricas organizacionais, seria necessário, que se voltasse a realizar o mesmo de modo a abranger um maior número de empresas micaelenses, e de todos os concelhos da ilha também. Seria necessário também realizar um estudo anual das empresas, para que se conseguisse ir observando a alteração do nível de positividade das empresas, e quais as dimensões que contribuíam em maior escala para tal acontecimento.

5.3 Implicações na Prática

Algumas empresas quando questionadas sobre a possível aplicação do questionário na sua organização, perguntaram se depois podiam ter uma cópia dos resultados. A estas empresas será assim entregue a copia desta dissertação e poderão assim perceber quais os caminhos e processos que devem deixar de aplicar para tornar assim a sua organização positiva, ou não

5.4 Limitações

A principal limitação da realização deste estudo empírico foi o preenchimento do questionário. O facto de não poder estar presente na altura que os colaboradores preencheram o questionário fez com que se fossem anulados cerca de 62 questionários.

Outra limitação prende-se com o facto de as empresas terem dado os questionários a apenas alguns colaboradores para preenchimento, o que nos leva a crer que dentro da empresa foi escolhida uma amostra, enviesando assim os resultados. Por fim, outra limitação foi o facto de 3 grandes empresas existentes na ilha de São Miguel, não terem aceitado a implementação do inquérito na sua empresa, levando a crer que possuem alguma resistência relativamente a este tópico.

5.5 Pistas para Investigação Futura

Este estudo aborda assim apenas alguns tópicos na aferição de empresas positivas. Seria interessante contudo, tentar aferir o nível de positividade de várias das ilhas do arquipélago dos Açores para comparar com São Miguel, e perceber se o Dia-Positivo, varia muito nas dimensões. Também seria interessante tentar, em conjunto com a administração de uma empresa tentar por um período mínimo de anos, ver a progressão do nível de positividade destas.

Outro aspeto que deve ser ressaltado é que a aplicação dos questionários por si só apenas constitui uma amostra para aferir o nível de positividade das empresas.

REFERÊNCIAS

- Andrade, S. M. Fischer, A. L. e Stefano, S. R. (2011). *Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da Percepção dos Empregados das Organizações que Pretendem se Destacar pela Qualidade do Ambiente de Trabalho*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 20 a 22 de Novembro de 2011, 4 – 5.
- Albuquerque, F. J. B. e Palacios, K. E. P. (desconhecida) *Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações*: Universidade Federal de Minas Gerais. Página consultada no dia 19 de Setembro de 2013.
http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf
- Bakker, A. B. e Oerlemans, W. G. M. (2010). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron e G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178 – 189). Oxford University Press, Inc.
- Bakker, A. B. e Schaufeli, W. B. (2008). *Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations*. Journal of Organizational Behavior, 29, 147-154
- Beuren, I. M. e Santos, V. (2012). Percepção de Justiça Organizacional na Avaliação de Desempenho de Controllers. *Enfoque: Reflexão Contábil*. V.31, 3. Setembro – Dezembro, pp. 53 – 72.
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão No centro Do Desempenho*. Lisboa: Edições Silabo.
- Cameron, K. S. Dutton, J. E. e Quinn, R. E. (2009). Foundations of Positive Organizational Scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (pp. 3 – 13; 29 – 31) São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. e Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In K. S. Cameron e G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 449 – 461). Oxford University Press, Inc.
- Carlotto, M.S. (2002). *A Síndrome de Burnout e o Trabalho Docente*. Psicologia em Estudo Maringá, V.7, nº1, Janeiro – Julho, pp. 21-29
- Carochinho, J.A.B. (2009). *Trabalho e Novas Formas de Organização do Trabalho: Para Além do Hedonismo e de Eudaimonia*. Universidade de São Tiago de Compostela: tese para obtenção do Grau de Doutor
- Caza, B. B. e Caza, A. (2006). Positive Organizational Scholarship: A Critical Theory Perspective: Universidade de Michigan. Página consultada a 25 de Agosto

de 2012. <http://www.bus.umich.edu/Positive/PDF/Barker-Caza-Caza-POS-Theory.pdf>

Caza, B. B. e Milton, L. P. (2012). Resilience at Work: Building a Capability in the Face of Adversity. In K. S. Cameron e G.M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 895 – 908). Oxford University Press, Inc.

Chiuzi, R. (2006). *As dimensões da organização positiva e os seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Brasil: Universidade Metodista de São Paulo. Página consultada a 15 de Setembro de 2013. http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/2/TDE-2007-01-04T151430Z-136/Publico/RAFAEL%20MARCUS%20CHIUZI.pdf

Cunha, M. P., Rego, A. e Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., e Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas – Manual de trabalho e formação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., e Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas – Manual de trabalho e formação*. Slides obtidos no dia 20 de Fevereiro de 2013. http://www.silabo.pt/index_new.asp

Cunha, M.P., Rego, A. (2010). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Diário Digital (2013). *ONU comemora o primeiro dia internacional da Felicidade*. Página consultada no dia 20 de Março de 2013. http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=622213

Fagulha, A e Moreira, C. (2009). *Organizações positivas, organizações saudáveis*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Página consultada a 17 de Dezembro de 2011.

Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A. et al. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Hons BA, L. B. (2006). *Burnout, Work Engagement and Workaholism Among Employees In The Insurance Industry*: North-West University: Mini-Dissertação Entregue para Obtenção do Grau de Mestre.

HRPortugal (2012). *Profissionais Portugueses cada vez mais afetados pelos stresse*. Página consultada no dia 3 de Dezembro de 2012. <http://www.hrportugal.pt/2012/09/11/profissionais-portugueses-cada-vez-mais-afectados-pelo-stress/>

Joaquim, S. F. B. O. (2012). *Organizações Positivas: Influência na Satisfação com a Função*. Universidade dos Açores: tese para obtenção do Grau de Mestre.

Lam, C. F. Spreitzer, G. M. e Quinn, R. W. (2012). *Human Energy in Organizations: Implications for POS From Six Interdisciplinary Streams*. In K. S.

Cameron e G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 155 – 167). Oxford University Press, Inc.

Lopes, M. H. (2012). A satisfação no Trabalho, Fonte de Informação ou Ilusão?. *Revista Dirigir*, 117. Janeiro – Março, pp. 12-14

Marroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Marqueze, E. C. e Moreni, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão: *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* 30 (112), pp 69-79.

Marujo, H, Neto, L, Caetano, A e Rivero. (2007). *Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais*. Lisboa: Universidade de Lisboa, Comportamento organizacional e gestão. Página consultada a 4 de Setembro de 2013. <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a07.pdf>

Mishra, A. K. e Mishra, K. E. (2011). Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders. In K. S. Cameron e G.M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 449 – 461). Oxford University Press, Inc.

Monji, L. e Ortlepp, K. (2011). The Relationship Between Organizational Trust, Job Satisfaction and Intention to Leave: An Exploratory study. *Alternation Journal* 18,1, 192 – 214.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., e Wright, P. M. (2004). *Fundamentals of Human Resource Management*. Nova Iorque: Editora McGraw-Hill Irwin.

Oldham, G. (2012). The Design of Jobs: A Strategy for Enhancing the Positive Outcomes of Individuals at Work. In K. S. Cameron e G. M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 651 – 663). Oxford University Press, Inc.

Oliveira, C. B. (2012). O que é uma boa empresa para trabalhar. *Revista Dirigir*, 117. Janeiro – Março, pp. 9-11

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico – Better Life Index (2013) <http://www.oecdbetterlifeindex.org/#111111111111>

Palma, P, Cunha, M e Lopes, M. (2007). *Comportamento Organizacional positivo e empreendedorismo: uma influência mutuamente vantajosa*. Lisboa: Comportamento Organizacional e Gestão. Página consultada a 4 de Setembro de 2013. <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a06.pdf>

Paschoal, T., Torres, C., Porto, J.B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *ANPAD. RAC, Curitiba*, v.14.nº6. Novembro-Dezembro, pp.1054-1072.

Pimentel, A. C. M. (2012). *Conceptualização de um Modelo de Intervenção: O Caminho para as Organizações Positivas*. Universidade dos Açores: Tese para a obtenção do Grau de Mestre.

Pinto, V. A. S. C. (2010). *Liderança Positiva – Um estudo exploratório na Toyota Caetano de Portugal*. Universidade de Aveiro: Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial.

Rego, A. (2006). *Empregados Felizes São Mais Produtivos?.*: Universidade de Aveiro. Página Consultada no dia 15 de Setembro de 2013. https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ua.pt%2Fdegei%2Freadobject.aspx%3Fobj%3D7978&ei=7kk_UsGUA_L07Aa29YG4CA&usg=AFQjCNFARGLslg6iqVHNJAvHI6UMN4_z7Q

Rego, A. e Cunha, M. P. (2012). Liderança Humanizada: Humanos Gerindo Humanos. *Revista Dirigir*, 117. Janeiro – Março, pp. 41-44

Rego, A. Souto, S. e Cunha, M. P. (2007). *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. Aveiro: Comportamento Organizacional e Gestão. Pagina consultada a 4 de Setembro de 2013. http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622007000100002&script=sci_arttext

Reeves, R. e Knell, J. (2009). *MBA em 80 Minutos*. Alfragide: Academia do Livro

Ribeiro, N. M. P. (2009). *Virtuosidade Organizacional, Empenhamento e Comportamentos de Cidadania Organizacional*. Universidade de Aveiro: Tese para obtenção do Grau de Doutor em Gestão Industrial.

Robbins, S. Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Santos, E. J. R. Ferreira, J. A. Figueiredo, C. S et al (desconhecida). *Pessoas e Pessoas UCP 0*: Universidade de Coimbra. Página Consultada no dia 15 de Setembro de 2012. [https://www.google.pt/search?q=Eduardo+J.+R.+Santos+\(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York%2C+eduardosantos%40fpce.uc.pt\)%2C+Joachim+Armando+Ferreira+\(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York\)%2C+C%3%A1tia+Sofia+Figueiredo+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\)%2C+Joana+Gomes+de+Almeida+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\)+%26+Carla+Seixas+Silva+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\).+Organiza%C3%A7%C3%B5es+positivas.+Pessoas+e+Sintomas+\(Universidade+Cat%C3%B3lica+Portuguesa\).&oq=Eduardo+J.+R.+Santos+\(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York%2C+eduardosantos%40fpce.uc.pt\)%2C+Joachim+Armando+Ferreira+\(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York\)%2C+C%3%A1tia+Sofia+Figueiredo+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\)%2C+Joana+Gomes+de+Almeida+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\)+%26+Carla+Seixas+Silva](https://www.google.pt/search?q=Eduardo+J.+R.+Santos+(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York%2C+eduardosantos%40fpce.uc.pt)%2C+Joachim+Armando+Ferreira+(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York)%2C+C%3%A1tia+Sofia+Figueiredo+(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra)%2C+Joana+Gomes+de+Almeida+(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra)+%26+Carla+Seixas+Silva+(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra).+Organiza%C3%A7%C3%B5es+positivas.+Pessoas+e+Sintomas+(Universidade+Cat%C3%B3lica+Portuguesa).&oq=Eduardo+J.+R.+Santos+(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York%2C+eduardosantos%40fpce.uc.pt)%2C+Joachim+Armando+Ferreira+(Universidade+de+Coimbra%2FState+University+of+New+York)%2C+C%3%A1tia+Sofia+Figueiredo+(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra)%2C+Joana+Gomes+de+Almeida+(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra)+%26+Carla+Seixas+Silva)

[+\(Instituto+de+Psicologia+Cognitiva%2C+Universidade+de+Coimbra\).+Organiza%C3%A7%C3%B5es+positivas.+Pessoas+e+Sintomas+\(Universidade+Cat%C3%B3lica+Portuguesa\).&aqs=chrome.0.69i57.1160j0&sourceid=chrome&ie=UTF-8](#)

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Rhenen, W.V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Seligman, M. (2004). Seminário Gravado por Ted Talks em Fevereiro de 2004. Página consultada no dia 20 de Setembro de 2012. http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html

Sic Notícias (2013). *Portugal com a terceira maior taxa de desemprego na OCDE em Abril*. Página consultada no dia 16 de Junho de 2013. <http://sicnoticias.sapo.pt/2013/06/11/portugal-com-a-terceira-maior-taxa-de-desemprego-na-ocde-em-abril>

Sic Notícias (2013). *Economia Portuguesa destruiu mais de 100 mil empregos no 1º Trimestre*. Página consultada no dia 16 de Junho de 2013. <http://sicnoticias.sapo.pt/economia/2013/06/05/economia-portuguesa-destruiu-mais-de-100-mil-empregos-no-1-trimestre>

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Portugal: Editora McGraw-Hill.

Visão, (2012). *Uma ciência da satisfação. Psicologia Positiva*. Revista Visão, 4º fascículo, 1001, 10 de Maio de 2012, pp. 2-4

Youseef, C. M. e Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism and Resilience: Universidade de Nebraska. Página Consultada a 19 de Novembro de 2012. <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=managementfacpub>

100 Melhores Empresas dos Açores de 2011. Maiores Empresas dos Açores 2011. Dezembro de 2012. Pp. 40 a 42 e Pp. 56

Westrupp, A.C., Raizer, F., Buschirolli, L., Severino, L.I.V. *Trabalho em Equipe como Proposta Motivacional*: Faculdade de Tecnologia de Santa Catarina. Página Consultada no dia 19 de Setembro de 2013. http://www.fatesc.edu.br/wp-content/blogs.dir/3/files/pdf/tccs/trabalho_em_equipe_como_proposta_motivacional.pdf

ÍNDICE DE ANEXOS



Anexo I - Questionário

Universidade dos Açores

Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais

Questionário

O presente questionário, insere-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade dos Açores, tendo como finalidade aferir como as empresas micalenses se inserem no conceito de organizações positivas.

Lembre-se que não existem respostas correctas ou incorrectas, preencha com sinceridade. As respostas ao presente inquérito serão usadas apenas para fim académico e permanecerão confidenciais. Obrigado.

Parte I

Para começar o inquérito, são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização.

Refira em que grau elas são ou não verdadeiras. Para o efeito, socorra-se da escala de seis pontos seguidamente apresentada. Responda de modo franco. Ou seja: descreva o modo como a sua organização realmente é, e não como gostaria que fosse.

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

1.	As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5	6
2.	Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
3.	Há um grande espírito de equipa.	1	2	3	4	5	6
4.	As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	1	2	3	4	5	6
5.	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
6.	Os superiores cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5	6
7.	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	1	2	3	4	5	6

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

(Continuação)

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.	1	2	3	4	5	6
9.	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5	6
10.	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	2	3	4	5	6
11.	A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	1	2	3	4	5	6
12.	Existe um sentido de família entre os colaboradores.	1	2	3	4	5	6
13.	Há favoritismos pessoais nas promoções.	1	2	3	4	5	6
14.	As pessoas sentem-se discriminadas.	1	2	3	4	5	6
15.	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	1	2	3	4	5	6
16.	As pessoas têm grande confiança nos superiores.	1	2	3	4	5	6
17.	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	1	2	3	4	5	6
18.	É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	1	2	3	4	5	6
19.	A atmosfera da organização é amistosa.	1	2	3	4	5	6
20.	As pessoas sentem que os superiores são honestos.	1	2	3	4	5	6
21.	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	1	2	3	4	5	6

Parte II

1. **Sexo:** Masculino () Feminino ()

2. **Idade:** Menos 25 anos () 25 a 35 anos () 36 a 45 anos () 46 a 55 anos () Mais de 55 anos ()

3. **Estado Civil:** Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo () Outro ()
Qual? _____

4. **Habilitações Literárias:** Ensino Básico () Secundário () Licenciatura ()
Mestrado () Doutoramento () Outro: _____
5. **Cargo na Empresa:** Chefia () Colaborador ()
6. **Antiguidade na Empresa:** Menos de 1 ano () Entre 1 e 2 anos () Entre 2 e 5 anos
() Entre 5 e 10 anos () Mais de 10 anos ()

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo II – Frequências do Grupo I do Questionário

As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importante

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	3	1,9	1,9	1,9
na maior parte é falsa	1	,6	,6	2,5
é um pouco falsa	17	10,7	10,7	13,2
é um pouco verdadeira	44	27,7	27,7	40,9
na maior parte é verdadeira	63	39,6	39,6	80,5
a afirmação é completamente verdadeira	31	19,5	19,5	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Para se progredir na carreira,é necessário sacrificar a vida familiar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	27	17,0	17,0	17,0
na maior parte é falsa	43	27,0	27,0	44,0
é um pouco falsa	50	31,4	31,4	75,5
é um pouco verdadeira	18	11,3	11,3	86,8
na maior parte é verdadeira	10	6,3	6,3	93,1
a afirmação é completamente verdadeira	11	6,9	6,9	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Há um grande espirito de equipa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	8	5,0	5,0	5,0
na maior parte é falsa	18	11,3	11,3	16,4
é um pouco falsa	27	17,0	17,0	33,3
é um pouco verdadeira	36	22,6	22,6	56,0
na maior parte é verdadeira	48	30,2	30,2	86,2
a afirmação é completamente verdadeira	22	13,8	13,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	4	2,5	2,5	2,5
na maior parte é falsa	7	4,4	4,4	6,9
é um pouco falsa	28	17,6	17,6	24,5
é um pouco verdadeira	48	30,2	30,2	54,7
na maior parte é verdadeira	49	30,8	30,8	85,5
a afirmação é completamente verdadeira	23	14,5	14,5	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	6	3,8	3,8	3,8
na maior parte é falsa	9	5,7	5,7	9,4
é um pouco falsa	19	11,9	11,9	21,4
é um pouco verdadeira	47	29,6	29,6	50,9
na maior parte é verdadeira	58	36,5	36,5	87,4
a afirmação é completamente verdadeira	20	12,6	12,6	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Os superiores cumprem as suas promessas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	9	5,7	5,7	5,7
na maior parte é falsa	10	6,3	6,3	11,9
é um pouco falsa	23	14,5	14,5	26,4
é um pouco verdadeira	45	28,3	28,3	54,7
na maior parte é verdadeira	50	31,4	31,4	86,2
a afirmação é completamente verdadeira	22	13,8	13,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	9	5,7	5,7	5,7
na maior parte é falsa	19	11,9	11,9	17,6
é um pouco falsa	32	20,1	20,1	37,7
é um pouco verdadeira	37	23,3	23,3	61,0
na maior parte é verdadeira	48	30,2	30,2	91,2
a afirmação é completamente verdadeira	14	8,8	8,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, os louros são distribuidos apenas por um número reduzido de chefias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	20	12,6	12,6	12,6
na maior parte é falsa	31	19,5	19,5	32,1
é um pouco falsa	47	29,6	29,6	61,6
é um pouco verdadeira	29	18,2	18,2	79,9
na maior parte é verdadeira	18	11,3	11,3	91,2
a afirmação é completamente verdadeira	14	8,8	8,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	7	4,4	4,4	4,4
na maior parte é falsa	13	8,2	8,2	12,6
é um pouco falsa	25	15,7	15,7	28,3
é um pouco verdadeira	49	30,8	30,8	59,1
na maior parte é verdadeira	47	29,6	29,6	88,7
a afirmação é completamente verdadeira	18	11,3	11,3	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem que podem aprender continuamente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	1	,6	,6	,6
na maior parte é falsa	9	5,7	5,7	6,3
é um pouco falsa	25	15,7	15,7	22,0
é um pouco verdadeira	46	28,9	28,9	50,9
na maior parte é verdadeira	45	28,3	28,3	79,2
a afirmação é completamente verdadeira	33	20,8	20,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	8	5,0	5,0	5,0
na maior parte é falsa	9	5,7	5,7	10,7
é um pouco falsa	31	19,5	19,5	30,2
é um pouco verdadeira	38	23,9	23,9	54,1
na maior parte é verdadeira	51	32,1	32,1	86,2
a afirmação é completamente verdadeira	22	13,8	13,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Existe um sentido de família entre os colaboradores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	10	6,3	6,3	6,3
na maior parte é falsa	19	11,9	11,9	18,2
é um pouco falsa	27	17,0	17,0	35,2
é um pouco verdadeira	40	25,2	25,2	60,4
na maior parte é verdadeira	48	30,2	30,2	90,6
a afirmação é completamente verdadeira	15	9,4	9,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Há favoritismos pessoais nas promoções

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	21	13,2	13,2	13,2
na maior parte é falsa	34	21,4	21,4	34,6
é um pouco falsa	36	22,6	22,6	57,2
é um pouco verdadeira	26	16,4	16,4	73,6
na maior parte é verdadeira	20	12,6	12,6	86,2
a afirmação é completamente verdadeira	22	13,8	13,8	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem-se discriminadas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	17	10,7	10,7	10,7
na maior parte é falsa	18	11,3	11,3	22,0
é um pouco falsa	37	23,3	23,3	45,3
é um pouco verdadeira	27	17,0	17,0	62,3
na maior parte é verdadeira	30	18,9	18,9	81,1
a afirmação é completamente verdadeira	30	18,9	18,9	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas preocupam-se com o bem estar dos outros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	12	7,5	7,5	7,5
na maior parte é falsa	15	9,4	9,4	17,0
é um pouco falsa	33	20,8	20,8	37,7
é um pouco verdadeira	44	27,7	27,7	65,4
na maior parte é verdadeira	40	25,2	25,2	90,6
a afirmação é completamente verdadeira	15	9,4	9,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas têm grande confiança nos superiores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	11	6,9	6,9	6,9
na maior parte é falsa	12	7,5	7,5	14,5
é um pouco falsa	23	14,5	14,5	28,9
é um pouco verdadeira	39	24,5	24,5	53,5
na maior parte é verdadeira	50	31,4	31,4	84,9
a afirmação é completamente verdadeira	24	15,1	15,1	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	15	9,4	9,4	9,4
na maior parte é falsa	13	8,2	8,2	17,6
é um pouco falsa	24	15,1	15,1	32,7
é um pouco verdadeira	35	22,0	22,0	54,7
na maior parte é verdadeira	48	30,2	30,2	84,9
a afirmação é completamente verdadeira	24	15,1	15,1	100,0
Total	159	100,0	100,0	

É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	8	5,0	5,0	5,0
na maior parte é falsa	15	9,4	9,4	14,5
é um pouco falsa	20	12,6	12,6	27,0
é um pouco verdadeira	41	25,8	25,8	52,8
na maior parte é verdadeira	41	25,8	25,8	78,6
a afirmação é completamente verdadeira	34	21,4	21,4	100,0
Total	159	100,0	100,0	

A atmosfera da organização é amistosa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	5	3,1	3,1	3,1
na maior parte é falsa	11	6,9	6,9	10,1
é um pouco falsa	29	18,2	18,2	28,3
é um pouco verdadeira	37	23,3	23,3	51,6
na maior parte é verdadeira	52	32,7	32,7	84,3
a afirmação é completamente verdadeira	25	15,7	15,7	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem que os superiores são honestos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	10	6,3	6,3	6,3
na maior parte é falsa	15	9,4	9,4	15,7
é um pouco falsa	19	11,9	11,9	27,7
é um pouco verdadeira	43	27,0	27,0	54,7
na maior parte é verdadeira	40	25,2	25,2	79,9
a afirmação é completamente verdadeira	32	20,1	20,1	100,0
Total	159	100,0	100,0	

As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid afirmação completamente falsa	6	3,8	3,8	3,8
na maior parte é falsa	12	7,5	7,5	11,3
é um pouco falsa	28	17,6	17,6	28,9
é um pouco verdadeira	52	32,7	32,7	61,6
na maior parte é verdadeira	44	27,7	27,7	89,3
a afirmação é completamente verdadeira	17	10,7	10,7	100,0
Total	159	100,0	100,0	

Anexo III – Teste de Mann – Whitney

Ranks

	Sexo	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Credibilidade e Confianca no Superior	masculino	79	85,22	6732,00
	feminino	80	74,85	5988,00
	Total	159		
Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	masculino	79	86,56	6838,50
	feminino	80	73,52	5881,50
	Total	159		
Equidade	masculino	79	83,42	6590,00
	feminino	80	76,63	6130,00
	Total	159		

Test Statistics^a

	Credibilidade e Confianca no Superior	Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Mann-Whitney U	2748,000	2641,500	2890,000
Wilcoxon W	5988,000	5881,500	6130,000
Z	-1,426	-1,794	-,934
Asymp. Sig. (2-tailed)	,154	,073	,350

a. Grouping Variable: Sexo

Ranks

	Cargo na empresa	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Credibilidade e Confianca no Superior	Chefia	36	89,06	3206,00
	Colaborador	123	77,35	9514,00
	Total	159		
Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Chefia	36	89,67	3228,00
	Colaborador	123	77,17	9492,00
	Total	159		
Equidade	Chefia	36	89,54	3223,50
	Colaborador	123	77,21	9496,50
	Total	159		

Test Statistics^a

	Credibilidade e Confianca no Superior	Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Mann-Whitney U	1888,000	1866,000	1870,500
Wilcoxon W	9514,000	9492,000	9496,500
Z	-1,348	-1,438	-1,419
Asymp. Sig. (2-tailed)	,178	,150	,156

a. Grouping Variable: Cargo na empresa

Anexo IV – Teste de Kruskal – Wallis

Ranks

	Idade	N	Mean Rank
Credibilidade e Confiança no Superior	Menos 25	19	66,50
	de 25 a 35 anos	65	80,94
	de 36 a 45 anos	50	84,45
	de 46 a 55 anos	17	84,15
	mais de 55 anos	8	67,81
	Total	159	
Comunicação Aberta e Franca com o Superior	Menos 25	19	59,97
	de 25 a 35 anos	65	77,21
	de 36 a 45 anos	50	89,31
	de 46 a 55 anos	17	85,47
	mais de 55 anos	8	80,44
	Total	159	
Equidade	Menos 25	19	83,66
	de 25 a 35 anos	65	77,01
	de 36 a 45 anos	50	76,29
	de 46 a 55 anos	17	90,26
	mais de 55 anos	8	97,00
	Total	159	

Test Statistics^{a,b}

	Credibilidade e Confiança no Superior	Comunicação Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Chi-Square	2,851	6,172	2,676
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,583	,187	,613

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idade

Ranks

	Estado Civil	N	Mean Rank
Credibilidade e Confiança no Superior	solteiro	53	80,95
	casado	95	77,49
	divorciado	10	95,45
	viúvo	1	113,00
	Total	159	
Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	solteiro	53	78,78
	casado	95	78,23
	divorciado	10	95,90
	viúvo	1	153,50
	Total	159	
Equidade	solteiro	53	86,58
	casado	95	74,47
	divorciado	10	89,90
	viúvo	1	158,00
	Total	159	

Test Statistics^{a,b}

	Credibilidade e Confiança no Superior	Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Chi-Square	1,961	3,952	5,831
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,581	,267	,120

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Estado Civil

Ranks

	Habilitações Literárias	N	Mean Rank
Credibilidade e Confiança no Superior	ensino básico	26	87,00
	secundário	92	80,08
	licenciatura	38	73,09
	mestrado	2	91,75
	outro	1	130,00
	Total	159	
Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	ensino básico	26	83,79
	secundário	92	79,41
	licenciatura	38	77,71
	mestrado	2	82,50
	outro	1	117,50
	Total	159	
Equidade	ensino básico	26	81,06
	secundário	92	79,80
	licenciatura	38	78,70
	mestrado	2	108,50
	outro	1	63,50
	Total	159	

Test Statistics^{a,b}

	Credibilidade e Confiança no Superior	Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Chi-Square	2,791	,963	,948
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,593	,915	,918

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações Literárias

Ranks

	Antiguidade na empresa	N	Mean Rank
Credibilidade e Confiança no Superior	menos de 1 ano	12	63,79
	entre 1 e 2 anos	9	62,78
	entre 2 e 5 anos	22	97,50
	entre 5 a 10 anos	45	82,01
	mais de 10 anos	71	78,23
	Total	159	
Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	menos de 1 ano	12	61,50
	entre 1 e 2 anos	9	60,61
	entre 2 e 5 anos	22	93,20
	entre 5 a 10 anos	45	82,49
	mais de 10 anos	71	79,92
	Total	159	
Equidade	menos de 1 ano	12	91,38
	entre 1 e 2 anos	9	73,17
	entre 2 e 5 anos	22	90,52
	entre 5 a 10 anos	45	77,63
	mais de 10 anos	71	77,18
	Total	159	

Test Statistics^{a,b}

	Credibilidade e Confiança no Superior	Comunicacao Aberta e Franca com o Superior	Equidade
Chi-Square	6,170	5,522	2,484
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,187	,238	,647

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Antiguidade na empresa

Anexo V – One way ANOVA à variável idade e estado civil.

One way ANOVA à Idade

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Espírito de Camaradagem	Between Groups	5,272	4	1,318	,973	,424
	Within Groups	208,531	154	1,354		
	Total	213,803	158			
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	Between Groups	1,854	4	,464	,535	,710
	Within Groups	133,458	154	,867		
	Total	135,312	158			
Conciliação Trabalho-Família	Between Groups	,816	4	,204	,221	,926
	Within Groups	141,827	154	,921		
	Total	142,642	158			

One way ANOVA ao Estado Civil

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Espírito de Camaradagem	Between Groups	2,405	3	,802	,588	,624
	Within Groups	211,398	155	1,364		
	Total	213,803	158			
Oportunidades de Desenvolvimento e Aprendizagem	Between Groups	,805	3	,268	,309	,819
	Within Groups	134,507	155	,868		
	Total	135,312	158			
Conciliação Trabalho-Família	Between Groups	,858	3	,286	,313	,816
	Within Groups	141,784	155	,915		
	Total	142,642	158			

