

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**Como o Clima Psicológico e o Bem-Estar Afectivo no Trabalho explicam
as Intenções de Abandono das Organizações**

Irene Cachapa de Macedo

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade

Orientadora:

Prof. Doutor Maria João Major, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Co-Orientador:

Prof. Doutor Arménio Rego, Universidade de Aveiro,
Departamento de Gestão

Setembro 2008

Agradecimentos

Ao longo desta jornada tive o privilégio de contar com a colaboração de várias pessoas, a quem pretendo expressar os meus agradecimentos:

À minha orientadora, Professora Maria João Major, pela disponibilidade que manifestou deste o início deste percurso, bem como pelo entusiasmo com que acompanhou o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Co-Orientador, Professor Arménio Rego, que amavelmente aceitou a co-orientação desta investigação e um especial agradecimento pelo contributo das suas preciosas sugestões e pelo reforço de coragem que sempre me dirigiu.

Aos representantes das várias empresas inquiridas por permitirem que os seus colaboradores participassem no inquérito, sem apresentarem quaisquer impedimento ou restrição.

Aos meus queridos pais.

Às minhas irmãs, Fernanda (falecida a 29 de Julho 2008) e Maria da Luz, pela amizade e carinho com que sempre me presentearam.

Ao Luís, companheiro compreensivo nesta e outras jornadas.

Às minhas filhas, Joana e Vera, que apesar de muito jovens opinam com a sensatez de gente madura e feliz.

A todos, muito obrigada.

Resumo

O estudo mostra como as percepções do clima organizacional autenticizótico e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações. Foi inquirida uma amostra de 144 indivíduos, trabalhando em seis empresas do sector agro-alimentar a operar em Portugal. Os principais resultados da investigação são os seguintes:

1. As percepções do clima organizacional autenticizótico explicam 39% da variância do bem-estar afectivo no trabalho;
2. A dimensão do clima organizacional autenticizótico com maior poder preditivo do bem-estar afectivo no trabalho é o espírito de camaradagem;
3. As percepções do clima organizacional autenticizótico explicam 40% da variância do prazer, 37% da variância do entusiasmo, 30% do conforto, 29% da serenidade e 5% do vigor;
4. A dimensão do clima organizacional autenticizótico com maior poder preditivo das intenções de abandono é a oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem;
5. O bem-estar afectivo no trabalho explica 34% da variância das intenções de abandono;
6. As dimensões do bem-estar afectivo com maior poder preditivo das intenções de abandono são o entusiasmo, o vigor e a serenidade.

Palavras-Chave:

Climas Psicológicos Autenticizóticos, Bem-Estar Afectivo no Trabalho, Qualidade de Vida, Intenções de Abandono

Classificação do Journal of Economic Literature:

- M00-General
- M12-Personnel Management

Abstract

The study discusses how the perceptions of authentic psychological climates and affective well-being at work, explain turnover intentions in the organization. The sample comprises 144 employees from six organizations of food industry operating in Portugal. The main findings include the following points:

1. The perceptions of authentic psychological climates explain 39% of the variance of affective well-being at work;
2. The dimension of authentic climate with major predictive value of affective well-being at work is the spirit of camaraderie;
3. The perceptions of authentic psychological climates explain variance of the dimensions of well-being at work as follows: 40% of pleasure, 37% of enthusiasm, 30% of comfort, 29% of placidity and 5% of vigor;
4. The dimension of authentic climates with major predictive value on turnover intentions is the opportunity for learning and personal development;
5. The affective well-being at work explain 34% of the variance on turnover intentions;
6. The dimensions of affective well-being at work with major predictive value on turnover intentions are enthusiasm, vigor and placidity.

Key Words:

Authentic Psychological Climates, Affective Well-Being at Work, Quality of Life, Turnover Intentions

Journal of Economic Literature Classification System:

- M00-General
- M12-Personnel Management

Lista de Abreviaturas

BEA: Bem-Estar Afectivo no Trabalho

BEP: Bem-Estar Psicológico

IA: Intenções de Abandono

NA: Disposições Afectivas Negativas

OA: Organizações Autentizóticas

PA: Disposições Afectivas Positivas

PEP: Percepção Externa de Prestígio

P-O: Ajustamento Pessoa-Organização

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Climas Autentizóticos.....	1
1.2. Motivações Pessoais e Questões de Investigação	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO NA LITERATURA	4
1.1. CLIMA PSICOLÓGICO	4
1.1.1. O Papel do Trabalho na Vida dos Indivíduos	4
1.1.2. Climas Psicológicos Autentizóticos.....	5
1.2. BEM-ESTAR AFECTIVO NO TRABALHO	10
1.2.1. Qualidade de Vida.....	10
1.2.2. Stresse.....	15
1.2.3. Satisfação no Trabalho	24
1.3. INTENÇÕES DE ABANDONO	30
1.3.1. Determinantes das Intenções de Abandono.....	30
1.3.1.1. Empenhamento e Identificação com a Organização.....	31
1.3.1.2. Percepção Externa de Prestígio.....	34
1.3.1.3. Ambientes Políticos e de Cooperação.....	34
1.3.1.4. Alternativas Percebidas	36
CAPÍTULO II – METODOLOGIA ADOPTADA	38
2.1. Amostra.....	38
2.2. Procedimentos adoptados.....	39
2.3. Medição do Clima Autentizótico.....	41
2.4. Medição do Bem-Estar Afectivo no Trabalho.....	43
2.5. Medição das Intenções de Abandono.....	44
CAPÍTULO III - RESULTADOS	45
3.1. Correlação entre as Variáveis Clima, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono.....	45
3.2. As Percepções do Clima explicam Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono.....	46
3.3. Impacto das Variáveis de Caracterização	47
CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	54
4.1. Principais conclusões	54
4.2. Implicações para a Gestão.....	55
4.3. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Futura Investigação.....	57
REFERÊNCIAS	59
ANEXO	64
ANEXO 1. Inquérito utilizado no estudo.....	64
ANEXO 2. Carta Enviada Conjuntamente com o Inquérito.....	66

1. INTRODUÇÃO

1.1. Climas Autentizóticos

A preocupação com a qualidade de vida, saúde e bem-estar, está cada vez mais presente na consciência dos indivíduos e das sociedades. A qualidade de vida é influenciada pela exposição a determinados *acontecimentos significativos de vida* (Kendler e Karkowski-Shuman, 1997), sendo o trabalho que cada indivíduo desenvolve no seio das organizações, um factor condicionante dessa qualidade.

O clima organizacional é entendido como uma “agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social” (Cunha *et al.*, 2006: 184), sendo reconhecido que o ambiente de trabalho pode ser promotor de elevada qualidade de vida. A noção de organizações autentizóticas ¹ sugerida por Kets de Vries (2001), capta a essência dos ambientes de trabalho que podem ser uma fonte de significado e crescimento para os colaboradores. Organizações com fortes características autentizóticas, segundo Kets de Vries, podem ser a âncora para a saúde e para o bem-estar psicológico (BEP) e ainda, uma forma de desenvolver a auto-estima. Estas organizações ajudam os colaboradores a equilibrar as suas vidas, pessoal e organizacional, podendo ser um antídoto para o stresse.

Inspirando-se no conceito de organizações autentizóticas, Rego e seus colaboradores (Rego, 2004, 2008; Rego e Souto, 2004, 2005) operacionalizaram o constructo de climas autentizóticos, tendo sugerido uma estrutura composta por seis dimensões: justiça/equidade, espírito de camaradagem, credibilidade/confiança no superior, comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de desenvolvimento /aprendizagem e conciliação trabalho-família. As seis dimensões explicam bem-estar afectivo no trabalho (BEA), as intenções de abandono (IA), o empenhamento com a organização e o desempenho individual (Rego e Cunha, 2008).

¹ Neologismo oriundo da conjugação dos termos gregos *authentikos* (autêntica) e *zotikos* (vital para a vida das pessoas).

Quando os indivíduos percebem que as suas organizações são mais autênticas, desenvolvem laços organizativos afectivos e normativos mais fortes, experimentam elevados níveis de bem-estar afectivo, sentem-se menos stressados e menos ligados instrumentalmente à organização. É reconhecido que BEA é o melhor indicador do bem-estar psicológico (Daniels, 2000), sendo identificadas cinco dimensões, bi-polares, do bem-estar afectivo: ansiedade/conforto; depressão/prazer; aborrecimento/entusiasmo; cansaço/vigor; raiva /serenidade. É reconhecido que os locais de trabalho têm um papel crucial na felicidade das pessoas e que ser feliz e positivo na vida e no trabalho tem vários benefícios tangíveis, incluindo maior longevidade e mais saúde, produzindo ainda efeitos positivos na *performance* dos indivíduos (Rego e Cunha, 2008). Na procura de variáveis com factor explicativo do bem-estar afectivo no trabalho, é identificada a variável stress, Rego e Cunha (2008) sendo que stress também é factor explicativo das intenções de abandono das organizações, Elangovan (2001).

Os trabalhos de investigação empírica sobre as organizações autênticas são escassos (Rego e Cunha, 2008), o que revela a pertinência desta investigação sobre os climas psicológicos e os seus impactos no bem-estar afectivo e nas atitudes perante o trabalho, nomeadamente nas intenções de abandono das organizações.

1.2. Motivações Pessoais e Questões de Investigação

A realidade actual no mundo laboral revela diversos problemas inquietantes que preocupam todos os que vivem ou estudam temas da vida organizacional. As estatísticas de doenças, absentismo, problemas de liderança, comunicação empobrecida, excesso de trabalho, fracas oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem dentro da organização, comunicação empobrecida e ainda o stress e falta de equilíbrio entre a vida familiar e profissional, são dimensões da problemática vivida no seio das organizações que podem conduzir a reacções depressivas e outros distúrbios na vida dos colaboradores afectando a sua qualidade de vida.

A motivação pessoal para analisar o que faz de uma organização um bom ambiente para trabalhar, conduziu-me à investigação dos climas psicológicos autênticos, do bem-estar afectivo no trabalho e das intenções de abandono das organizações.

As três principais questões de investigação são:

1. Como as percepções do clima autentizótico explicam o bem-estar afectivo no trabalho;
2. Como as percepções do clima autentizótico explicam as intenções de abandono;
3. Como o bem-estar afectivo no trabalho explica as intenções de abandono das organizações.

Neste enquadramento, foi inquirida uma amostra de conveniência de 144 indivíduos, trabalhando em seis empresas do sector agro-alimentar em Portugal.

1.3. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está organizada em duas partes. Na primeira parte é feito o enquadramento teórico dos conceitos base deste estudo e na segunda parte são apresentados os resultados da investigação empírica.

Na primeira parte é feita introdução à temática dos climas autentizóticos, indicadas as três questões de investigação e apresentada a estrutura da dissertação. No capítulo I são desenvolvidos os conceitos de clima psicológico autentizótico, bem-estar afectivo no trabalho e intenções de abandono das organizações.

A segunda parte apresenta a seguinte estrutura:

No capítulo II é apresentado o método adoptado na investigação. No capítulo III são apresentados os resultados da investigação empírica e analisados os principais resultados.

No capítulo IV é apresentada a conclusão do estudo, são exploradas as implicações para a gestão, apresentadas as limitações da pesquisa e feitas sugestões para futura investigação.

CAPÍTULO I-ENQUADRAMENTO NA LITERATURA

1.1. CLIMA PSICOLÓGICO

1.1.1. O Papel do Trabalho na Vida dos Indivíduos

O trabalho que o indivíduo realiza, assim como as oportunidades de crescimento psicológico que lhe proporciona, facilita a aproximação progressiva a um “eu” ideal, que lhe permite evoluir. O grau de motivação no trabalho varia de indivíduo para indivíduo, dependendo, não só das características individuais mas também das oportunidades de crescimento proporcionadas pela organização. O grau de motivação é também condicionado pela fase da vida em que o indivíduo se encontra, ou seja, o que motiva um indivíduo numa fase da sua vida pode não o motivar noutra, podendo mesmo ser irrelevante ou secundário (Cunha *et al.*, 2006). O trabalho tem subjacente duas dimensões: dimensão pessoal, pela qual o indivíduo se realiza e assegura a sua subsistência e uma dimensão social, dado que o indivíduo sai do seu círculo familiar e integra-se num determinado grupo profissional, estabelece relações interpessoais e interage com a sociedade.

Os valores do trabalho podem ser intrínsecos e extrínsecos (Cabral *et al.*, 1998). Os valores intrínsecos estão relacionados com os aspectos característicos da própria actividade, que são motivadores por si mesmos e estão sob o controlo do sujeito, tais como: reconhecimento, autonomia, realização, respeito, iniciativa, trabalho interessante, responsabilidade, aprendizagem e desafio. Os valores extrínsecos envolvem as consequências que advêm do facto de se trabalhar, tais como: salário, segurança, estabilidade, ambiente humano agradável, bons períodos de férias, oportunidades de promoção e ainda um bom horário laboral. A satisfação com o trabalho é função das recompensas intrínsecas e extrínsecas que o indivíduo obtém pelo facto de trabalhar.

Os valores do trabalho influenciam as atitudes face ao mesmo, sendo reconhecido que o significado que os indivíduos lhe atribuem adquire-se relativamente cedo e tende a sofrer poucas alterações ao longo da vida, estando dependentes da personalidade (Cabral *et al.*, 1998). Quando um valor é aprendido ou assumido, integra-se num sistema organizado de

valores onde cada um é ordenado por ordem de prioridades em relação a outros valores. Esta hierarquia de valores permite concluir que o sistema total de valores é relativamente estável ao longo do tempo (Rokeach, 1973). O atributo do trabalho mais frequentemente citado como importante na Europa,² é a remuneração, seguindo-se na ordem de prioridades: bom ambiente de trabalho, trabalho interessante, segurança, uso das capacidades e auto-realização. No ponto seguinte, exploramos as características de um bom clima organizacional e a sua influência nas atitudes perante o trabalho.

1.1.2. Climas Psicológicos Autentizóticos

É no local de trabalho que as pessoas passam a maior parte do seu tempo, pelo que a qualidade do ambiente de trabalho assume grande importância nas suas vidas. É reconhecido que a qualidade do ambiente de trabalho interfere significativamente na vida e na saúde dos indivíduos, e no que respeita à saúde dos colaboradores e das organizações, Kets de Vries (2001) refere que a “insalubridade” psicológica caracteriza muitas organizações contemporâneas, onde as estatísticas das doenças, do fraco desempenho e do absentismo relatam uma história dramática acerca dos problemas gerados pelo trabalho. Kets de Vries (2001) utiliza a expressão significado para a vida, na sua definição de organizações autentizóticas (OA), sendo o conceito usado para designar as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida familiar e profissional.

Para que seja possível criar um bom local para trabalhar, é necessário o entendimento do que faz funcionar bem o indivíduo, ou seja que condições devem ser reunidas para que o indivíduo se sinta realmente “vivo” e saudável. Existe um conjunto de características comuns às pessoas saudáveis (Kets de Vries, 2001), das quais se destacam: elevado sentido de identidade e de responsabilidade, sentido de auto-eficácia; vivem intensa e apaixonadamente; estabelecem, cultivam e amadurecem relações interpessoais; mantêm activamente uma rede de apoio social; possuem sentimento de pertença (identificam-se como parte de um grupo e sentem-se felizes pelo contexto social em que vivem); capacidade de não se conformar com as situações e a motivação para uma permanente auto-reflexão. Reconhecer estes comportamentos não é suficiente para caracterizar um indivíduo saudável, do ponto de vista da personalidade, devendo ser explorado os sistemas de necessidades motivacionais dos

² Os valores do trabalho referidos como mais importantes em 1999, em Portugal: ser bem remunerado e o ambiente humano agradável.

indivíduos, que fundamentam as suas escolhas e decisões. Os sistemas de necessidades motivacionais são as forças que fazem com que as pessoas se comportem de determinada maneira, com destaque para dois sistemas de particular relevância para a vida organizacional, Kets de Vries (2001): *ligação/afiliação* e *exploração*. A necessidade de *ligação* está relacionada com o processo de estabelecimento de relações de um ser humano com outro e o prazer de partilha e de afirmação. A extrapolação desta necessidade para o conceito de grupo, *afiliação*, tem um papel de equilíbrio emocional pela confirmação do esforço individual e da auto-estima. A necessidade de *exploração* conduz à aprendizagem e envolve a capacidade para trabalhar e explorar novas realidades.

A influência dos vários sistemas motivacionais determina a forma como cada indivíduo vê o mundo exterior, criando uma realidade interna/subjectiva que serve de guia na vida de cada um. O balanço entre a realidade interna e a realidade externa cria o sentido de autenticidade e de continuidade. Esta congruência de realidades é importante conhecer quando se pretende desenhar espaços de trabalho onde as pessoas se sentem realmente “vivas”, porque quando esta ligação ou congruência ocorre existe um sentimento de que algo especial aconteceu, algo com significado, que cria a motivação conduzindo o indivíduo a exceder-se no desempenho das suas actividades. O local de trabalho é um local importante onde as pessoas procuram o significado para a sua vida. Neste contexto, o processo de liderança nas organizações deve instituir um sistema colectivo de significado, ou seja reunir as condições onde o trabalho possa ser desenvolvido de uma forma que faça sentido para os colaboradores e onde exista a congruência entre os objectivos individuais e colectivos.

A questão central colocada por Kets de Vries (2001), prende-se com a identificação dos temas principais que fazem com que a vida dentro da organização tenha mais significado para os colaboradores e assim ser possível que cada um use o seu máximo potencial. As características que estabelecem a congruência entre a realidade interior e exterior, são traduzidas pelos diversos sentidos que os ambientes de trabalho proporcionam aos seus membros:

- *sentido de propósito*: os líderes criam um sentido de propósito para as pessoas, mediante a criação de uma visão para o futuro, de uma cultura e propósito para a organização, procurando contribuir para uma identidade de grupo;
- *sentido de autodeterminação*: os colaboradores sentem que controlam as suas vidas, não sendo apenas peões ou meros dentes da engrenagem organizacional;

Clima Psicológico, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

- *sentido de impacto*: os membros organizacionais sentem que as suas acções influenciam de forma efectiva a vida da organização;
- *sentido de competência*: existe entre os colaboradores o sentimento das possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal, sendo fomentada a aprendizagem contínua que potencia a criatividade individual e elimina os sentimentos de frustração por estagnação na carreira;
- *sentido de pertença*: as pessoas sentem que pertencem a uma comunidade organizacional, sendo que este laço constitui a base da confiança e do respeito mútuo;
- *sentido de prazer e alegria*: a vida organizacional é comandada por pessoas que instilam um sentido de alegria no seu trabalho, o que fortalece a saúde mental dos colaboradores, a imaginação, inovação e assertividade;
- *sentido de significado*: as pessoas podem colocar a sua criatividade ao serviço do trabalho e sentem-se completamente envolvidas e concentradas no trabalho que realizam na organização.

As seis dimensões dos climas autenticizóticos sugeridas por Rego e Cunha, 2008, incorporam os diversos sentidos acima identificados, podendo atribuir-se às dimensões os seguintes significados:

- *justiça/equidade*: grau em que é percebido pelos colaboradores o tratamento equitativo, com respeito e dignidade, dentro da organização;
- *espírito de camaradagem*: o grau em que as relações interpessoais dentro da organização possam ser caracterizadas como relações de amizade, espírito de equipa e preocupação mútua entre os colaboradores;
- *credibilidade e confiança no superior*: o grau em que os colaboradores reconhecem comportamentos de confiança por parte dos seus líderes bem como a credibilidade das suas acções;
- *comunicação aberta e franca com o superior*: grau em que os níveis de comunicação dentro da organização sejam considerados de abertura e franqueza;
- *oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem*: o grau em que é percebido pelo colaborador a possibilidade de aprendizagem profissional e crescimento pessoal dentro da organização;

- *conciliação trabalho-família*: grau em que os colaboradores percebem o equilíbrio existente entre a sua vida familiar e profissional.

Um local de trabalho designado por autentizótico, reúne as características acima descritas e ao proporcionar os diversos sentidos, permite aos colaboradores o reconhecimento de um local com qualidade no que respeita à visão, missão, cultura e estrutura organizativa. A premissa básica para Kets de Vries é tripolar:

- o trabalho não tem de ser “stressante”
- a saúde das organizações é condição *sine qua non* da saúde dos seus membros
- as organizações autentizóticas representam o espaço em que as pessoas podem obter significado para as suas vidas, experimentar níveis desejáveis de saúde física e psicológica, e assim contribuir também para a própria saúde da organização

As razões pelas quais as OA têm elevados desempenhos radica no facto de estas possuírem características que ajudam as pessoas a conferir significado às suas vidas e assim captando com maior profundidade o potencial humano. O conceito OA tem nos seus fundamentos, o projecto “As 100 melhores empresas para se trabalhar na América” que Levering e Moskowitz, desenvolveram nos EUA, há mais de duas décadas. As empresas consideradas como as melhores para trabalhar, tendencialmente, têm maior produtividade e também maiores níveis de satisfação do cliente. São apontadas várias razões, entre as quais se destacam a possibilidade de atrair os melhores profissionais e terem menores rotações de pessoal que os seus concorrentes, e conseqüentemente, redução de custos de recrutamento e treino.

Uma outra definição possível para um *bom lugar para trabalhar*: é aquele onde os colaboradores confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho no que fazem e gostam das pessoas com quem trabalham. São apontadas algumas características fundamentais dos ambientes designados de auto-realizadores, ou seja, promotores de uma elevada qualidade de vida, das quais destacamos: levam as pessoas a ter objectivos de vida significativos; encorajam a expressão individual; são ambientes abertos e dialogantes; criam motivações positivas; encorajam a confrontação de ideias; têm padrões de comportamento elevados (incluindo a nível ético) e fomentam a responsabilidade social. São sugeridos diversos

conceitos que traduzem a ideia subjacente a um bom ambiente de trabalho e parece não haver dúvidas da ampla área de sobreposição entre os diferentes conceitos: organizações autenticizóticas, empresas “amigas da família” e “empresas vivas”. Estas empresas procuram responder à necessidade de satisfazer três desígnios: realização profissional, realização familiar/pessoal e desempenho organizacional. Em troca, os colaboradores adoptam uma postura caracterizada pelo empenhamento, pela lealdade e por comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2004).

Como referido as OA pautam-se pela busca da conciliação da saúde organizacional com a saúde dos indivíduos, sendo defendido que os líderes podem, directa ou indirectamente, contribuir para criar e fomentar este tipo de organização, ou seja, proporcionarem espaços em que os colaboradores podem exercer a sua cidadania não apenas como entes passivos que esperam aceder a determinados direitos, mas também como pessoas responsáveis pelo zelo da sua vida pessoal e familiar e pelo destino bem sucedido da organização. Por estes factos, cada vez mais torna-se um desafio para os líderes a criação de organizações com as qualidades autenticizóticas, pois reconhece-se que os climas psicológicos influenciam o desempenho, indirectamente, mediante as variáveis de bem-estar afectivo no trabalho (Rego e Cunha, 2008).

É verosímil supor que nos climas autenticizóticos os colaboradores sentem-se reconhecidos intelectual e emocionalmente, sentindo o dever de agir reciprocamente, pelo que é presumível que os indivíduos se empenhem mais no trabalho, devotem mais esforços em prol da organização e sintam menos desejos de abandoná-la. A investigação de Rego (2004), mostra que as dimensões autenticizóticas explicam 27% da variância das intenções de abandono da organização. À medida que os indivíduos percebem climas organizacionais mais autenticizóticos, os seus níveis de empenhamento organizacional afectivo e normativo (sentido do dever de lealdade) aumentam, o mesmo ocorrendo com os vários aspectos do bem-estar afectivo do trabalho. Em sentido oposto, o empenhamento instrumental (a permanência na organização devido a um sentido de necessidade, de ausência de alternativas ou de sacrifícios pessoais gerados por eventual abandono da organização) e o stresse aumentam.

Na secção seguinte abordamos o conceito de bem-estar afectivo no trabalho e suas implicações nas intenções de abandono das organizações. A promoção do bem-estar afectivo

no trabalho produz impactos na qualidade de vida, nos níveis de stress, na satisfação no trabalho e no desempenho individual.

1.2. BEM – ESTAR AFECTIVO NO TRABALHO

A excessiva preocupação dos gestores na criação de valor para o accionista, condiciona a tomada de decisões na procura da excelência na *performance* individual como forma de otimizar o desempenho da organização. Face a este facto, revela-se importante para os gestores das organizações conhecer as variáveis que influenciam o desempenho individual, e assim porpor a implementação de medidas que promovam e estimulem esse desempenho. Trabalhos empíricos identificam ligações entre medidas de felicidade dos empregados e medidas de performance no trabalho, concluindo que a performance aumenta quando o bem-estar psicológico aumenta (Rego, 2008). Neste contexto, promover o bem-estar psicológico dos colaboradores pode ser uma forma de estimular o desempenho individual e organizacional (Rego, 2008). O bem-estar afectivo tem sido identificado como melhor indicador do bem-estar psicológico e como a componente mais importante da felicidade (Daniels, 2000). O reconhecimento de que os locais de trabalho têm um papel crucial na felicidade das pessoas está incorporado no sentimento expresso por Gavin e Mason, de que o trabalho por si só não pode fazer alguém feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho.

As relações, empíricamente comprovadas, entre os climas psicológicos e bem-estar afectivo, tornam pertinente a análise das variáveis que estão directa ou indirectamente relacionadas, pelo que abordamos na secção seguinte os conceitos de qualidade de vida, stress e satisfação.

1.2.1. Qualidade de Vida

A qualidade de vida reside numa multiplicidade e interacção de factores psicológicos, socioculturais, económicos, ambientais e biológicos (Ramos, 2004). O conceito é marcado pela subjectividade, envolve todos os componentes que são essenciais à condição humana, a nível físico, psicológico, cultural e espiritual, sendo que o grau de qualidade de vida está intimamente relacionado com o modo como as características e os traços de personalidade dos indivíduos se cruzam com as características ambientais e organizacionais. A qualidade de vida

envolve simultaneamente componentes objectivas e subjectivas, dado que a forma como o indivíduo se considera é de fulcral importância para o seu sentimento de satisfação com a vida, bem-estar e felicidade. Efectivamente, o que é promotor de satisfação, bem-estar e felicidade para um indivíduo pode não ser para outro, sobressaindo aqui a subjectividade do conceito qualidade de vida. Apesar da subjectividade podemos assumir a existência de factores contextuais que afectam a qualidade de vida dos indivíduos e influenciam-na através das contingências que criam no comportamento, com consequências imediatas e futuras sobre o estado do indivíduo (Levi e Drotar, 1998).

É interessante a definição de qualidade de vida do indivíduo: ” é o grau de coincidência entre o real e as suas expectativas, onde se realça mais a experiência vivida do que as condições reais de vida ou a opinião de outrem, reflectindo a satisfação de objectivos e sonhos próprios de cada indivíduo. Assim, quando se considera que alguém possui qualidade de vida, esse alguém tem de estar de acordo com esta avaliação” (Matos *et al.*, 1999, p.163). Para conhecimento das variáveis que influenciam na avaliação que os indivíduos fazem relativamente à sua qualidade de vida, satisfação com a vida e felicidade, é necessário não só aplicar medidas objectivas como complementá-las com outros dados, dos quais se destacam os índices económicos, o rendimento per capita e os índices de violência.

A satisfação com a vida, considerada como bem-estar subjectivo ou felicidade, é uma experiência subjectiva, dado que cada um tem o sentimento de satisfação na medida em que acredita que é feliz. Inclui a presença relativa de emoções positivas e a relativa ausência de emoções negativas e refere-se a um julgamento global, ou seja, não está associado a nenhuma situação em particular. A felicidade, entendida como bem-estar psicológico (Wright e Cropanzano, 2004), é definida como uma experiência subjectiva, como um julgamento global de que se experienciam emoções positivas.

Quanto à presença de emoções, é defendido que o balanço entre as emoções positivas e negativas contribui para a forma como vivemos a nossa vida. As emoções positivas, contribuem para o interesse, desejo de explorar, assimilar novas experiências, pesquisar novas informações e ser criativo. Estas emoções têm o valor de nos fazer sentir bem, ajudam na construção dos recursos físicos, psicológicos, intelectuais e sociais. A capacidade para viver emoções positivas é referida como fundamental para o fortalecimento humano. Considerando o interesse pelas coisas como uma emoção positiva, podemos dizer que esta emoção tem

benefícios tanto para o indivíduo como para a organização. A nível individual, o interesse cria a vontade de explorar informação e realizar experiências e, conseqüentemente, interfere no desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. A nível da organização, o interesse considerado colectivamente, pode facilitar as relações interpessoais, potenciando desta forma ligações sociais e comportamentos de construção de equipa. Os estados de espírito positivos (energia, entusiasmo e determinação) tornam-se, especialmente, importantes quando se trata de equipas: a capacidade do líder para induzir entusiasmo e espírito de colaboração pode ser determinante para o sucesso do grupo.

As emoções negativas, especialmente irritação crónica, ansiedade ou sensação de futilidade, perturbam fortemente o trabalho, por desviarem a atenção das tarefas imediatas. A angústia não se limita a reduzir a capacidade mental, também diminui a inteligência emocional das pessoas. Segundo descobertas recentes sobre a satisfação com o trabalho, as emoções que as pessoas sentem durante o trabalho reflectem directamente a qualidade da vida laboral.

O bem-estar psicológico não está associado a nenhuma situação em particular e tem sido demonstrado que exhibe consistência ao longo do tempo. A forma como cada um se sente hoje, influencia a forma como se vê amanhã, na próxima semana ou mês, e até anos no futuro. Contudo, felizmente isto não significa que BEP seja imutável para sempre, pois tem sido demonstrado que BEP é fortemente influenciado por vários acontecimentos que nos rodeiam.

O conceito da qualidade de vida foi inicialmente desenvolvido e operacionalizado com uma população de adultos doentes, referindo-se, especificamente, ao impacto da doença, do tratamento médico ou da política dos cuidados de saúde individuais (Levi e Drotar, 1998). Deste modo, a definição de saúde tem influenciado fortemente a definição de qualidade de vida. A saúde é promovida pelos *acontecimentos significativos de vida* que geram qualidade de vida, satisfação e bem-estar, começando nos contextos de proximidade, nas relações imediatas do sujeito com o seu meio e que incluem acontecimentos positivos do quotidiano. São *acontecimentos significativos de vida*, aqueles que produzem mudanças na forma normal de ajustamento à vida, podendo provocar problemas na saúde. O efeito destes acontecimentos sobre o indivíduo é mediado pelas suas características pessoais, cognitivas, atitudinais, emocionais e físicas, que por sua vez influenciam o modo como o sujeito enfrenta os desafios que lhe são apresentados.

O modelo transaccional de Lazarus e Folkman (1984) promoveu novas perspectivas de investigação em saúde e qualidade de vida, ao analisar as transacções efectuadas entre o indivíduo e o seu ambiente, assim como as estratégias cognitivas, emocionais e comportamentais que utiliza para se adaptar a uma situação adversiva específica (Ramos, 2004). O indivíduo age e reage às trocas com o ambiente, face a estas, elabora uma interpretação do significado de determinada relação com o ambiente (avaliação cognitiva) e recorre a estratégias para lidar com as exigências contidas nessa mesma relação (Cunha *et al.*, 2006). Assim, face a acontecimentos ou situações de adversidade e stresse, a resposta do indivíduo envolve interacções e ajustes contínuos, denominadas de transacções, entre o ambiente e as suas tentativas de enfrentar o acontecimento. As transacções, entre o indivíduo e o seu ambiente, que são motivadas pela avaliação cognitiva que o mesmo fez de problemas potenciais (Holroyd e Lazarus, 1982) decorrem em duas fases: avaliação da situação e dos acontecimentos e elaboração das estratégias de adaptação (Ramos, 2004).

Na avaliação da situação ou acontecimento, relativamente ao impacto que este causa no bem-estar (avaliação primária), o indivíduo identifica os recursos (pessoais, sociais, económicos, entre outros) e as alternativas de que dispõe para enfrentar a adversidade e stresse (avaliação secundária) (Lazarus, 1966). Dependente da avaliação da situação, o indivíduo elabora estratégias de adaptação (*coping*), que visam prevenir, reduzir ou evitar o mal-estar (Lazarus, 1966), entre as quais se destacam as medidas comportamentais (e.g., procura de apoio, resolução do problema), emocionais (e.g., expressão dos afectos ou repressão) e cognitivas (e.g. recursos disponíveis, procura de informação), tentando, se achar que é possível, modificar a situação (Lazarus e Folkman, 1984; Ramos, 2004).

O Modelo Biopsicossocial e Multifactorial de Bruchon-Schweitzer estuda a saúde mental e física de uma forma integrada, tendo em conta três grupos de factores: ambientais, individuais/pessoais e processos transaccionais (Ramos, 2004). Destacamos os factores ambientais atendendo a que estes podem proteger ou vulnerabilizar os indivíduos, sendo de destacar a importância das características sócio-demográficas com impacto sobre a saúde do indivíduo, tais como: idade, sexo, situação profissional, nível sócio-económico e cultural, etnia, religião, o país, o meio familiar e comportamentos de risco (alimentação, álcool e tabaco, etc.) São precisamente nos países desenvolvidos que os *acontecimentos significativos de vida* e o isolamento social são mais prejudiciais à saúde (é reconhecido que o suporte social é importante tanto para a promoção da saúde e bem-estar como para o aparecimento ou

desenvolvimento de doenças). Segundo Bruchon-Schweitzer (1996), o suporte social é o conjunto das relações interpessoais do indivíduo que procura um vínculo afectivo como a amizade e o amor, uma ajuda prática instrumental ou financeira, mas também informações e avaliações relativas à situação que o ameaça. Na sequência de alguns estudos sobre a relação entre o suporte social disponível e a saúde, a investigação realizada por Broadhead (1983), permitiu concluir que existe uma forte correlação entre as variáveis suporte social e saúde.

Relativamente aos factores individuais / pessoais, estes podem desempenhar um papel protector ou de risco e destacam-se os traços e tipos de personalidade, os estilos de vida com riscos, as estratégias de adaptação e os antecedentes biomédicos (Ramos, 2006). Relativamente aos traços de personalidade, Bruchon-Schweitzer considera a existência de traços favoráveis e desfavoráveis para a saúde. Entre os traços desfavoráveis destacam-se a hostilidade (relacionada com as doenças cardiovasculares), a afectividade negativa (tristeza, ansiedade, culpa), o nervosismo (afectos negativos e queixas e/ou sintomas somáticos) e a depressão (dependente de factores psicológicos e/ou bioquímicos, pensamentos negativos e depressivos).

Conforme referido, a qualidade de vida é influenciada pela exposição a determinados *acontecimentos significativos de vida* (Kendler e Karkowski-Shuman, 1997), sendo que os acontecimentos significativos de vida favoráveis predizem aumento da qualidade de vida, os desfavoráveis predizem diminuição. A influência genética sobre a vulnerabilidade aos *acontecimentos significativos de vida* tem sido demonstrada em acontecimentos controláveis, tanto desejáveis como indesejáveis, mas não em acontecimentos incontroláveis.

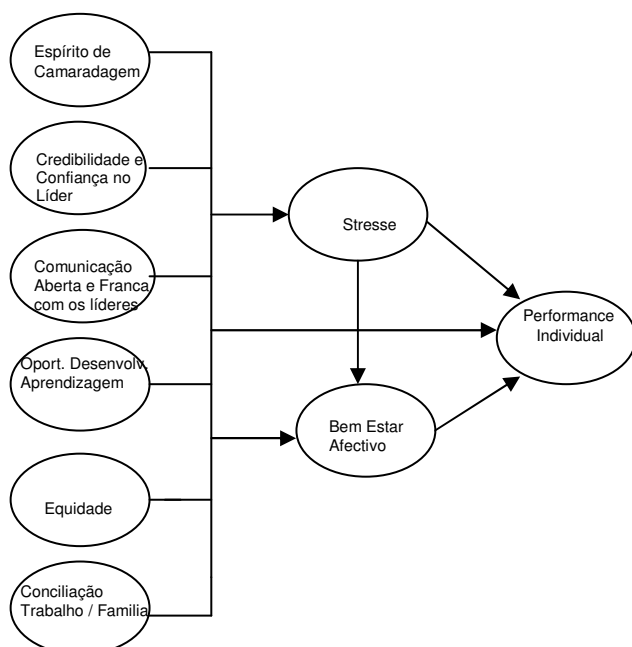
Segundo Kendler e Karkowski-Shuman (1997), os genes influenciam o risco de exposição a *acontecimentos significativos de vida*. Os genes não provocam acontecimentos significativos de vida mas contribuem para traços de personalidade bastante estáveis que fazem de cada pessoa aquilo que ela é. Assim, determinados *acontecimentos significativos de vida* variam e são fortemente influenciados pelos traços de personalidade, como o neuroticismo, a extroversão e a abertura à experiência. De uma maneira geral a maioria dos indivíduos consegue lidar adequadamente com as situações adversas, ou seja não só suporta o choque, como também ignora ou aceita as recordações dolorosas e transforma-as numa experiência enriquecedora, e por isso a disrupção da vida profissional e social é de curta duração.

A importância da variável stress no trabalho e os impactos que produz na qualidade de vida, na saúde, bem-estar dos indivíduos tornam relevante o aprofundamento do conceito. Na investigação desenvolvida por Rego e Cunha (2008) é encontrada evidência de que o stress tem factor explicativo do bem-estar afectivo, pelo que dedicamos a secção seguinte à análise da variável stress, suas implicações e entendimento das variáveis moderadoras que influenciam esta experiência.

1.2.2. Stresse

O trabalho de investigação (Rego e Cunha, 2008) sugere que as pessoas que percebem características autenticas nas suas organizações tendem a experimentar maior bem-estar afectivo e menores níveis de stress. Os climas psicológicos autenticos são relevantes para o stress e bem-estar afectivo no trabalho exercendo influência sobre a *Performance* individual. Os autores exploram a forma como as seis dimensões dos climas autenticos explicam o stress e o bem-estar afectivo no trabalho, e como estes dois factores explicam a *performance* individual.

Fig.1 Climas Autenticos e Desempenho Individual



Na figura 1 esquematizamos o modelo construído pelos autores. Concluem que o stress explica o bem-estar afectivo e este explica a *performance*, ou seja, o stress por si só não explica as variações de *performance*, mas tem factor explicativo quando associado à variante bem-estar afectivo.

Fonte: Rego e Cunha (2008, p.745)

Vários aspectos relacionados com a experiência de stresse afectam a vida laboal, com destaque para relações interpessoais insatisfatórias, comportamentos de liderança autoritários, conflitos no equilíbrio trabalho-família, percepção de ausência de apoio social no trabalho, falta de envolvimento nos processos de decisão, redução da oportunidade do uso do talento individual, entre outros factores. O termo stresse ³ foi usado no século XIV para traduzir sofrimento, privação, adversidade ou aflição. Tem sido definido como um processo complexo através do qual um organismo responde aos acontecimentos que fazem parte da vida do dia a dia e susceptíveis de ameaçar, ou de por em causa o bem-estar desse organismo. Tais acontecimentos ou propriedades dos acontecimentos (estímulos) que geram stresse nos indivíduos que os enfrentam (conflitos nas relações familiares ou nas relações de trabalho e sobrecarga de trabalho), denominam-se stressores e podem provocar reacções como medo, ansiedade, zanga e hostilidade.

A variedade de reacções aos elementos stressores, dependerá não apenas das situações geradoras de stresse, mas também, do próprio indivíduo, com grandes variações: inter-indivíduos e intra-indivíduos (Van Praag, 2005). Assim, indivíduos diferentes submetidos às mesmas fontes de stresse têm sobre elas percepções diferentes; o mesmo pode acontecer com o mesmo indivíduo, em momentos diferentes, ao perceber a mesma fonte de stresse como menos ou mais ameaçadora do que em outro momento. Um factor de stresse pode definir-se como uma exigência, de natureza biológica ou psicológica, apresentada ao ser humano. O factor de stresse é avaliado pelo sujeito e classificado como rotineiro ou estimulador, gratificante ou excessivo; no último caso é ainda classificado como benigno ou nocivo e a avaliação negativa pode ser percebida como ameaçadora (Van Praag, 2005).

Com base nos resultados da avaliação pode ser activada uma diversidade de emoções, que variam entre a alegria e o desespero, tranquilidade e ansiedade, afabilidade e cólera, paz interior e culpa, generosidade e inveja, autoconfiança e vergonha, contentamento e amargura. O stresse é fortemente influenciado por várias condicionantes: capacidades de adaptação do indivíduo, características e traços da personalidade, condições de vida, gravidade e duração dos factores de stresse.

³ Provém do verbo latino stringo, stringere, strinxi, strictum, que significa apertar, comprimir, restringir (Serra, 1999)

Selye (1982), fez a distinção entre o *distress* e *eustress*, considerando o primeiro como o stresse desagradável e o segundo, agradável e curativo. Defendeu, que nem todo o stresse é desagradável, as reacções de stresse nem sempre são más, sendo mesmo necessário um certo nível de stresse para a motivação, crescimento e desenvolvimento individual. Qualquer actividade pode provocar stresse, mesmo a mais agradável, acrescentando que quando as experiências de vida são consideradas extremamente agradáveis ou desagradáveis, o nível de stresse eleva-se ao máximo. No entanto, o *distress* implica sofrimento, esforço excessivo e, eventualmente, esgotamento. Não apresenta qualquer vantagem para o indivíduo e, como tal, deve ser mantido ao nível mais baixo possível, caso não possa ser eliminado. As consequências do *distress*, para o indivíduo, manifestam-se na saúde física e mental, uma vez que o stresse afecta os sistemas nervoso, endócrino e imunológico, podendo causar doenças, nomeadamente quando são situações de stresse prolongado, intenso ou frequente, ou, então, quando o indivíduo não tem recursos de adaptação e resistência (e.g. hábitos aditivos, doenças cardiovasculares, depressão, ansiedade, problemas do foro gastrointestinal, cancro e perturbações sexuais, do sono e da memória e, finalmente, o burnout).

Os principais modelos teóricos desenvolvidos, descrevem o stresse como resposta, como estímulo ou como interacção. Sumariamente, os modelos de stresse baseados na *resposta*, segundo Selye (1982), descrevem o stresse como uma reacção do organismo às exigências do ambiente. A resposta dada pelo organismo, aos estímulos do ambiente que o perturba, está relacionada não só com componentes psicológicas que envolvem emoções (ansiedade e medo), comportamentos (rir e fumar) e pensamentos, que expressam pessimismo em relação ao próprio; mas também, componentes fisiológicas, que envolvem diversos sintomas de excitação corporal (boca seca, transpiração e aumento da frequência cardíaca), (Lazarus e Folkman, 1984; Straub, 2002; Albuquerque, 1987).

Holmes e Rahe (1967) introduziram nos modelos de stresse baseados no estímulo, uma perspectiva distinta do conceito stresse. Não só concluíram que há acontecimentos que apresentam uma maior probabilidade do que outros de induzirem stresse nos seres humanos, como também reconheceram a existência de acontecimentos penosos que influenciam o estado de saúde do indivíduo. Assim, o stresse começou a ser estudado não em termos de resposta biológica mas em função das circunstâncias antecedentes que o determinam (Serra, 1999).

Os modelos de stresse baseados no *estímulo* procuram identificar os vários tipos de factores que podem ser fontes de pressão sobre o organismo, como condições físicas (frio, calor, barulho) ou psicológicas (relações familiares, convívio social). Nesta perspectiva, cujas raízes se prendem à física, o stresse é definido como uma força exercida sobre o indivíduo, que resulta numa interacção entre o estímulo e o organismo, o qual tem uma certa capacidade para tolerar o stresse, mas se ultrapassar os limites pode sofrer danos temporários ou permanentes. Destaca-se que o limite de tolerância é diferente de indivíduo para indivíduo. Outra perspectiva, resultante das pesquisas de Lazarus e seus colaboradores, surge na década de 60. A compreensão do stresse exige que se estudem os eventos ambientais e os indivíduos, não enquanto entidades separadas mas em conjunto, como uma transacção, que requer de cada indivíduo a capacidade de ajustamento, de forma contínua, aos desafios do dia-a-dia.

Segundo o *modelo transaccional*, o stresse está, não na pessoa nem na situação, mas, na interacção entre ambas, surgindo quando as exigências de uma situação são avaliadas pelo indivíduo como podendo exercer pressão sobre os recursos de que dispõe para a enfrentar com sucesso, representando, por isso, uma ameaça ao bem estar e requerendo uma mudança no normal funcionamento individual para gerir essa situação. O stresse é, então, o resultado de um processo transaccional de desajustamento entre o indivíduo e o seu ambiente, que produz respostas físicas, psicológicas e comportamentais, com consequências negativas para o indivíduo (Holroyd e Lazarus, 1982). A resposta do corpo ao stresse é aproximadamente a mesma, quer a situação seja realmente experimentada ou apenas imaginada, o que significa que também as avaliações lembradas ou imaginadas de determinada situação podem produzir resposta de stresse. Assim, a lembrança constante da situação aversiva pode provocar a mesma reacção que o confronto real com o estímulo (Straub, 2002).

Destaca-se ainda o *Modelo dos Acontecimentos de Vida*, que resulta da investigação realizada pelos psicólogos Holmes e Rahe (1967), que revelou uma ligação entre o stresse dos *acontecimentos significativos de vida* e a probabilidade de tal stresse afectar a saúde do indivíduo. Este estudo permitiu concluir que existem acontecimentos de vida que, ao produzirem mudanças, exigem um ajustamento de tal forma exigente que podem provocar problemas na saúde. Holmes e Rahe (1967) elaboraram uma das escalas mais conhecidas que ajudam a medir o stresse dos *acontecimentos significativos de vida*, a Escala de Reajustamento Social, na qual apresentam uma lista de acontecimentos de vida que reflectem o esforço de adaptação, ou seja, o “custo” exigido ao indivíduo. O desenvolvimento de

sintomas físicos de stresse será directamente proporcional ao número e severidade das unidades de mudança de vida vividas durante um período de tempo. Na lista com eventos de vida com potencial stressante destacam-se: morte do cônjuge, divórcio, separação do casal; prisão; morte de familiar próximo e acidentes ou doenças de maior grau, entre outros. Uma nova fonte de stresse foi acrescentada à escala por Eden, em 1982-os acontecimentos críticos da função, que reflecte as exigências temporárias de desempenho na função assumida na empresa.

As primeiras investigações que evidenciam o envolvimento do trabalho como factor de stresse foram realizadas por Karasek *et al.*, (1981), sendo enfatizada a importância da capacidade individual de controlo (ou latitude de decisão) enquanto moderadora na relação entre as exigências do trabalho e o *strain*. O *strain*, constituído pelas respostas físicas, psicológicas ou comportamentais dos indivíduos aos stressores, refere-se aos efeitos do stresse, principalmente aos desvios dos estados normais de desempenho que resultam da exposição a eventos stressantes. O resultado, consequências do *strain*, reflecte-se não só a nível individual mas também a nível organizacional, originando problemas de saúde física e psíquica, insatisfação e absentismo. Karasek refere-se à experiência de stresse no trabalho e sugere a existência de dois factores: a) exigências psicológicas do trabalho e b) controlo que o indivíduo tem sobre o seu trabalho, que requer a possibilidade de utilizar as suas competências e autoridade para decidir. Assim, o stresse é visto como o desequilíbrio entre as exigências do trabalho e o controlo da situação.

São identificadas variáveis moderadoras que influenciam a experiência de stresse: características pessoais e situacionais. Nas características pessoais destacam-se a personalidade, a auto-estima, o locus de controlo, o estilo de coping, a afectividade e o optimismo. Nas características situacionais destacam-se não só o apoio social ou suporte social, mas também a compreensão, predição e controlo, (Silva, 2006).

Quanto às características pessoais releva-se:

- **Personalidade:** os indivíduos com uma personalidade do tipo A apresentam características, atitudes e comportamentos de impaciência, hostilidade, agressividade, ambição e competitividade. O seu padrão de comportamento está relacionado com o estilo de resposta do indivíduo aos stressores ambientais que ameaçam o seu sentimento de controlo. Assim, os desafios apresentados pelo meio ambiente tendem a

gerar comportamentos agressivos, de ambição, impaciência e competição, na tentativa de manter o controlo sobre o ambiente (Mackay e Cooper, 1987). Os indivíduos com personalidade do tipo A tendem a justificar mais os seus erros e a persistir nas suas decisões, quando comparados com outros indivíduos, porque fazem uma atribuição interna do erro e o consideram um desafio à sua auto-estima. Este tipo de resposta gera uma maior dificuldade individual para enfrentar e ultrapassar com sucesso fontes de pressão (Cunha *et al.*, 2006);

- **Auto-estima:** apesar das consequências da auto-estima, enquanto variável moderadora nas relações *stressor-strain*, ainda não estarem bem definidas, os indivíduos que apresentam maior nível de auto-estima parecem reagir menos negativamente a factores stressantes, ou seja, possuem maior capacidade psicológica de resistência a eventos desagradáveis ou perturbadores. Contudo, é nesses indivíduos que as ocorrências stressantes mais fazem decrescer o nível de auto-estima, induzindo reacções consonantes.
- **Locus de controlo:** a percepção que o indivíduo tem de onde se localiza o controlo da resolução dos seus problemas: ou dentro de si próprio (locus de controlo interno), ou fora de si mesmo, nos acontecimentos da vida, na sorte, na acção dos outros ou nas instituições (locus de controlo externo). Quanto mais a pessoa tiver a percepção de um locus de controlo interno, maior capacidade terá para resolver os seus problemas e vice-versa, quanto mais perceber o locus de controlo como externo, menor capacidade terá para enfrentar situações (Albuquerque, 1987). Um indivíduo com locus de controlo interno acredita que aquilo que acontece é principalmente causado por si próprio, enquanto que para um indivíduo com locus de controlo externo coloca a tónica nas forças externas (como outras pessoas ou o acaso), o que tem um efeito moderador na relação *stressor-strain*. Salienta-se que os indivíduos com locus de controlo interno têm maior propensão para agir de forma a eliminar ou enfrentar o stressor, enquanto os indivíduos com locus de controlo externo apresentam maior tendência para suportar e não actuar. É também reforçado o facto de que os indivíduos com locus de controlo interno são mais eficientes na utilização das fontes de apoio.
- **Estilos de coping:** desde a década de 60 que se reconhece que o stresse é um inevitável aspecto da condição humana, e são as estratégias de coping que fazem a diferença na capacidade de enfrentar os stressores. (Lazarus e Folkman, 1984).

Segundo Lazarus, o *coping* pode envolver dois processos: a intervenção directa, que envolve comportamentos desencadeados com a intenção de mudar a relação da pessoa com o seu ambiente, e a mitigação, que envolve um processo de aliviar o stresse de forma a diminuir as suas consequências psicológicas, como por exemplo alguns indivíduos recorrem aos medicamentos, álcool, relaxação muscular, entre outras formas de alívio (Albuquerque, 1987; Lazarus e Folkman, 1984). O *coping* traduz-se por um conjunto de acções (ou a sua ausência) que os indivíduos desencadeiam, relativamente às situações em que existe percepção de stresse. Trata-se das estratégias utilizadas para enfrentar os stressores e reduzir ou anular o desequilíbrio por eles causados. Por vezes as pessoas enfrentam as causas do stresse, tentando resolvê-las, outras vezes procurando apoio social ou conselho, ou ainda através da adopção de estratégias de afastamento da situação, quer seja ignorando-a e deixando que o tempo a solucione ou negando mesmo a existência do problema. Os estilos adoptados, que moderam a relação *stressor-strain*, podendo agravar ou reduzir os sintomas negativos da experiência de stresse, dependem das características individuais mas também das características contextuais (Lazarus, 1966).

- **Afectividade:** a afectividade negativa reflecte diferenças individuais na experimentação de estados emocionais negativos e mesmo de auto-conceito. Indivíduos com afectividade negativa elevada apresentam tendência para serem mais introspectivos e conscientes dos seus próprios erros, para focar mais no lado negativo do mundo, ter uma imagem própria negativa e para sofrer mais distress e insatisfação. Bandura (1977) refere que muitas das causas pelas quais os indivíduos adoecem envolvem problemas emocionais, que geram “tensão” crónica e ansiedade, desordens gastrointestinais, e distúrbios cardiovasculares. Como se depreende, os indivíduos que apresentam maior afectividade positiva enfrentam os eventos potencialmente stressantes, recorrendo a estratégias de *coping* e reagindo de maneira mais positiva.
- **Optimismo:** estudos sobre o impacto do optimismo no bem-estar dos indivíduos sem doença, mas em situação de distress menos extremo, indicam que os indivíduos com maior nível de optimismo apresentam menos distress psicológico. Baixo nível de optimismo parece estar relacionado com a adopção de hábitos não saudáveis, tanto ao nível da alimentação, como do tabagismo e consumo excessivo de bebidas alcoólicas

(Silva, 2006). Destaca-se a importância do optimismo como traço de personalidade face ao impacto emocional que os acontecimentos significativos de vida provocam.

Quanto às características situacionais destaca-se:

- **Apoio social:** a satisfação com o apoio social pode actuar na prevenção de perturbações psicológicas e orgânicas, aliviar o distress e atenuar o seu impacto na saúde. Estão identificados quatro tipos de apoio social: apoio emocional, que envolve a empatia, a confiança e a demonstração de afectividade; apoio instrumental, através dos comportamentos de ajuda; apoio informacional, que consiste no fornecimento de informação, conselhos e sugestões; e apoio avaliativo, que consiste em dar informação para comparação social. Também Albuquerque (1987) confirma que os indivíduos que consideram receber mais apoio social (família, amigos, vizinhos, colegas) têm maior capacidade para lidar com o stresse, dado que este apoio influencia não só a forma como o indivíduo encara os acontecimentos stressores, mas também como aprende a lidar com eles. Em situações de elevado stresse, o apoio social só poderá de facto ajudar se o indivíduo tiver também características positivas da personalidade (locus de controlo interno, boa auto-estima, capacidade de resolução dos problemas). É geralmente defendido que as pessoas que sentem apoio por parte dos outros membros da organização, reportam menores níveis de stresse, menor ansiedade, maior satisfação na vida e melhor saúde, em termos psicológicos e físicos.

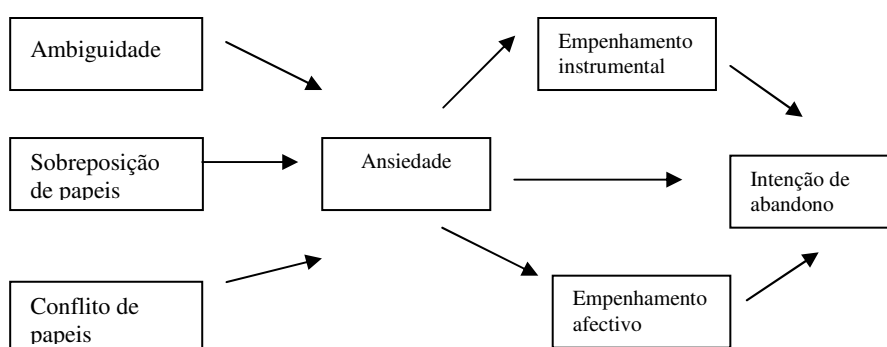
- **Compreensão, Controlo e Predição:** foram encontradas relações directas entre estas três características situacionais e as percepções de stresse. A compreensão envolve o grau em que as pessoas percebem o como e o porquê dos acontecimentos. O controlo envolve a capacidade individual para influenciar os acontecimentos e a predição está relacionada com a capacidade individual para prever não só o timing, como a frequência e a duração dos acontecimentos geradores de stresse (Cunha *et al.*, 2006). É de salientar que, por vezes, a pior parte de uma experiência stressante, é a sua antecipação (Péice *et al.*, 1988).

Do conjunto de respostas psicológicas, fisiológicas, e comportamentais, destacamos este último grupo no respeitante ao ambiente profissional, onde se revelam comportamentos relacionados com menor desempenho, aumento da taxa de acidentes de trabalho e de erros, maior consumo de álcool e drogas e aumento das taxas de absentismo e de rotatividade. Os

elementos stressores invocam reacções psicológicas (emocionais) que têm consequências na organização, nas atitudes perante o trabalho, e particularmente nas intenções de abandono da organização. Estudos apontam para a existência de diversas fontes de pressão numa organização, como a ambiguidade, conflito de papéis, a sobrecarga ou sub-utilização (Parkes, 1989), sendo que as exigências de papéis múltiplos, especialmente os que resultam da articulação trabalho-família, constituem-se elementos stressores relevantes.

No modelo de stresse organizacional de Beehr, representado na Figura 1, são identificadas as relações entre ambiguidade, sobreposição e conflito de papéis, ansiedade e empenhamento e a forma como estas variáveis afectam as intenções de abandono. Segundo Glazer e Beehr (2005) a variável empenhamento instrumental e afectivo assume importante factor explicativo nas intenções de abandono das organizações. De forma esquemática:

Fig. 2 Modelo de Stresse Organizacional de Beehr



Fonte: Glazer e Beehr (2005, p. 468)

Também Kenneth *et al.*, (2005), exploram a saída voluntária das organizações evidenciando os constrangimentos/ameaças no trabalho como um factor fortemente relacionado com as intenções de abandono. A relação entre ameaça/abandono, tem sido alvo de grande atenção e empiricamente suportada (O'Driscoll e Beehr, 1994). Aumentos no nível da tensão no trabalho actual podem conduzir à decisão de abandono para evitar o meio envolvente stressante (Lofquist e Davis, 1969). Adicionalmente, Dougherty *et al.*, (1985), utilizaram um modelo causal para suportar a tese de que o stresse é factor indicativo do abandono.

Custos Associados ao Stresse

O stresse tem consequências negativas, quer a nível individual, quer organizacional, que se traduzem num aumento de custos, directos e indirectos, quer para as instituições quer para a sociedade em geral. Nos custos directos, sobressaem os decorrentes da quebra de desempenho dos trabalhadores, aumento do absentismo (faltas ou atrasos), aumento da taxa de rotatividade (percentagem de saídas de pessoas da organização, voluntária ou involuntária), aumento do número de acidentes de trabalho e de erros de produção, custos de saúde e pagamento de indemnizações e, ainda, compensações por lesões relacionadas com o stresse. Nos custos indirectos, destacam-se os custos associados à redução na satisfação no trabalho, na motivação, com impactos negativos no aumento da degradação das relações de trabalho e com o número de erros cometidos. No reconhecimento da existência de altos custos associados ao stresse, a teoria da medicina preventiva foi transferida para o contexto da organização visando a gestão preventiva do stresse no ambiente laboral.

1.2.3. Satisfação no Trabalho

Durante os últimos 25 anos a investigação sobre o tema abandono das organizações, baseou-se no teste das teorias sobre a forma como o nível de insatisfação no trabalho conduz a decisões de abandono das organizações (Hom *et al.*, 1992; Hom e Griffeth, 1995). Satisfação no trabalho é definida pela forma como as pessoas sentem os trabalhos nos seus diferentes aspectos. Esta satisfação é função da relação percebida entre o que cada um quer do seu trabalho e o que cada um percebe que o trabalho lhe oferece. Satisfação no trabalho pode ser definida como "um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho" (Cunha *et al.*, 2006: 180).

Uma variável que exerce influência nos níveis de satisfação no trabalho é a conciliação trabalho-família (Rego e Cunha, 2008). No reconhecimento da interferência trabalho-família, e visando o aumento dos níveis de satisfação e bem-estar, as organizações devem reunir condições para minimizar os conflitos entre as duas realidades. Um dos mecanismos é garantir um adequado apoio e suporte social. Contudo, tal pode não ser suficiente para compensar as relações de stresse e tensão vividas no seio empresarial e familiar. As consequências do conflito trabalho-família, podem ser agrupadas em duas categorias: atitudes relacionadas com o trabalho e a vida familiar, por um lado, e os aspectos de bem-estar afectivo, por outro. O conflito ou interferência entre trabalho e família tem vindo a crescer

dramaticamente nos últimos anos. Várias razões têm sido apontadas, com destaque para a crescente participação das mulheres no mundo do trabalho, alterações nas condições de emprego, expectativas quanto ao papel da família e o desenvolvimento tecnológico que permitiu maior flexibilidade mas ao mesmo tempo reduziu a fronteira entre trabalho e vida familiar com as possibilidades criadas de trabalhar fora dos locais de trabalho. O conflito trabalho-família pode ser entendido como uma forma de conflito interno de papéis em que o papel de pressão do trabalho e família são mutuamente incompatíveis em alguns aspectos. Isto sugere que a interferência pode surgir nas duas direcções: trabalho-família e família-trabalho, sendo defendido que a interferência do primeiro é maior que do segundo. A correlação moderada entre trabalho-família e família-trabalho sugere que ambos os conflitos são tipicamente experienciados em simultâneo (O'Driscoll *et al.*, 2004).

Para além do conflito trabalho-família, existem outros factores que afectam os níveis de satisfação com a vida e com o trabalho. A pesquisa desenvolvida por Kets de Vries (1984), retrata os ciclos de vida e a sua influência na satisfação com o trabalho e com a organização. Antecipa cinco ciclos na vida dos indivíduos e estabelece a relação com o bem-estar afectivo em cada uma das fases da vida dos indivíduos.

O **primeiro ciclo** ocorre até aos 30 anos de idade e corresponde aos primeiros anos de vida nas empresas dos jovens gestores, em que estes experienciam alguma frustração com os seus trabalhos. Em parte, porque alimentam de forma irrealista altas expectativas e também porque os trabalhos iniciais podem ser pouco interessantes e mal recompensados. É a fase designada por realidade de choque e traduz normalmente baixos níveis de satisfação com o trabalho e com a organização. Uma das explicações apontadas é que os jovens gestores sentem que o grau de responsabilidade que assumem é inferior às suas capacidades, e como tal, não reconhecem grande desafio no presente trabalho. A dependência de membros mais séniores da equipa de gestão não é bem aceite pelos mais jovens mas é um período em que a empresa testa o pessoal recém recrutado e sobrevivem os mais hábeis e melhores adaptados. Esta fase da vida de um jovem gestor, está normalmente associada a constituição de uma nova estrutura familiar em que começam os conflitos entre a empresa e a vida privada. Alguma frustração e stresse experienciados no ambiente fora da organização, associado à falta de ajustamento entre as expectativas individuais e da organização traduzem-se num baixo nível de satisfação no trabalho.

O **segundo ciclo** ocorre entre os 30 – 40 anos, as expectativas tornam-se mais realistas e as recompensas com a família e trabalho tendem a aumentar. Maior autonomia, independência e maiores desafios são características desta fase, fazendo com que os gestores se integrem melhor na estrutura organizativa. É o período designado por socialização e crescimento e traduz um aumento nos níveis de satisfação no trabalho e na organização. Nesta fase pode ocorrer o alinhamento desejável entre os objectivos individuais e os objectivos da empresa e estreitam-se as diferenças entre aspirações e oportunidades. Emergem os objectivos de carreira numa perspectiva de longo prazo, bem como a identificação com a organização no que respeita à missão, visão e valores. O encaixe na estrutura organizativa conduz a uma paz de espírito desejável. O crescimento da família e a educação dos filhos revelam grande importância, sendo a maior estabilidade que normalmente uma família oferece, permite ao gestor desenvolver uma identidade mais segura o que pode conduzir a um maior sentimento de bem-estar afectivo.

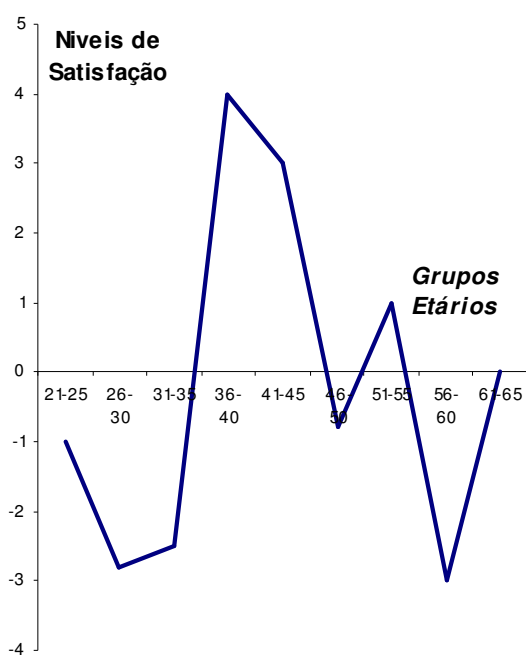
O **terceiro ciclo** corresponde ao período entre os 40 - 50 anos, e é expectável que ocorram reduções nos níveis de satisfação. É o período designado por Crises de meia-carreira, pois a estagnação na carreira é uma característica deste período, acompanhado de problemas de saúde, sendo que as disparidades entre o que se conseguiu e as ambições voltam a emergir. Também a satisfação no que respeita à questão matrimonial atinge um ponto baixo. É o período para reconhecer as capacidades e limitações no trabalho e na família. Neste período, o gestor começa a reconhecer que as oportunidades para assumir graus hierárquicos mais elevados estão severamente limitadas. É uma fase de difícil mudança por constrangimentos psicológicos e financeiros. De todas os ciclos etários estudados, o período entre os 35-44 anos, é o que revela menor nível de satisfação com o trabalho e com a empresa. Um dos factores explicativos para o nível elevado de insatisfação e ansiedade foi encontrado na obsolescência profissional que começa a ser reconhecida. No que respeita à vida familiar, é também um período com problemas adicionais de saúde e do foro sexual em que a satisfação em termos matrimoniais atinge o ponto mais baixo e o número de divórcios é elevado (em parte associado à depressão e à insatisfação).

O **quarto ciclo**, entre os 50 -55 anos, é caracterizado pela redescoberta e aceitação, como se uma nova estrutura de vida tomasse forma, com a descoberta de outros interesses e satisfação junto da família e actividades fora do trabalho. Uma vez mais a satisfação com o

trabalho e com a organização aumenta. As actividades fora do ambiente laboral parecem ser uma forte fonte de divertimento para aqueles cuja aspiração em termos de carreira é reduzida.

O **quinto ciclo**, fase de Pré Reforma, entre os 55 – 65 anos, é um período em que aumenta o nível de desilusão com a empresa e o sentimento de não reconhecimento por longos anos de dedicação. Os receios da vivência da reforma assumem grande preocupação. Com todos estes sentimentos, os níveis de satisfação com a empresa e o trabalho diminuem.

Fig. 3 Ciclos de Vida e Satisfação



Kets de Vries (1984, p.164)

A literatura sugere que alguns indivíduos podem ter uma pré-disposição para elevados ou baixos níveis de satisfação com o trabalho, inclusivamente que uma predisposição genética pode afectar os níveis de satisfação (Kets de Vries, 1984).

Quando as pessoas se sentem bem, o trabalho corre melhor. A boa disposição lubrifica a eficiência mental, faz com que as pessoas compreendam melhor a informação e utilizem regras de decisão em raciocínios complexos, além do que torna o pensamento mais flexível.

Releva-se importante para a tomada de decisão interna, conhecer os mecanismos e processos pelos quais a insatisfação no trabalho provoca a decisão de abandono, pois podem ser implementadas medidas que visem a interrupção deste facto. Contudo, a análise isolada de uma variável como satisfação, levou à crítica por Elangovan (2001), defendendo que a análise deve ser feita com base em duas variáveis em simultâneo: satisfação e empenhamento. É interessante a pesquisa conduzida por Elangovan na procura da relação causal entre as variáveis satisfação, empenhamento e stresse e as implicações com as intenções de abandono da organização. Os resultados do estudo de Elangovan, revelam a existência de fortes relações causais entre stresse e satisfação (alto stress / baixa satisfação) e entre satisfação e

empenhamento (baixa satisfação/ baixo empenhamento) e uma relação recíproca entre empenhamento e intenções de abandono (baixo empenhamento conduz a maiores intenções de abandono, o que por sua vez conduz a menor empenhamento).

Outra conclusão interessante é que apenas o empenhamento afecta directamente a intenção de abandono sendo que satisfação e stresse apenas afectam por via indirecta (via empenhamento), ou seja, satisfação e empenhamento com a organização são os principais antecedentes das intenções de abandono, Elangovan (2001). Em termos práticos, para que os dirigentes actuem na minimização das intenções de saída terão de actuar através do empenhamento, podendo influenciar a satisfação (mudando as características do trabalho e remuneração) o que servirá para afectar o nível de empenhamento, e assim, indirectamente afectar a intenção de abandono da organização.

A intenção de abandono, uma vez formada, pode condicionar a forma como o indivíduo percepção o trabalho e o ambiente na organização. De acordo com a teoria das percepções, os colaboradores podem mudar as suas atitudes no trabalho de acordo com a sua consciência de intenção de abandono, e assim afectar o nível de satisfação e de empenhamento. Por outro lado, podem também procurar identificar mais factores negativos na organização para suportar a sua decisão de abandono, o que por sua vez gera mais insatisfação e menor empenhamento.

Para clarificar a forma como a insatisfação leva ao abandono, Hom *et al.*, (2001) desenvolveram um modelo com as variáveis: conflito de papéis, absentismo e desemprego e explicam a forma como estas variáveis influenciam directa ou indirectamente a intenção de abandono. Relativamente à variável *conflito de papéis*, é testada a sua influência na satisfação no trabalho. A colisão crescente entre as exigências de trabalho e a vida familiar, a tensão trabalho-família, o crescente número de horas que é necessário dedicar ao trabalho, e a forma como a vida laboral invade a vida familiar e pessoal, são realidades preocupantes e que os investigadores testam nos seus modelos para medir o nível de influência que exercem na satisfação com o trabalho. No contexto da investigação sobre satisfação no trabalho, Hom e Kinick investigam a importância da variável conflito de papéis e concluem que os empregados tendem a abandonar as situações que os expõem as situações incompatíveis em termos de exigências, sendo defendido que um envolvimento excessivo no trabalho ameaça a qualidade de vida familiar e que os próprios membros da família encorajam ao abandono, ou

sejam confirmam a tese formulada de que o conflito de papéis diminui a satisfação no trabalho e aumenta a possibilidade de abandono da organização.

Quanto à variável *absentismo*, esta foi definida como uma reacção imediata à insatisfação, numa tentativa de substituição de uma saída efectiva, para ajustamento das frustrações, sendo que reforça a propensão ao abandono (Hom *et al.*, 2001). Contudo, este tema tem gerado alguma controversa acerca do facto desta variável, enfraquecer ou fortalecer o processo de abandono nas organizações. A determinante absentismo representa uma fase anterior à saída em vez de ser uma substituição à saída efectiva, como tradicionalmente era presumido, ou seja, facilita em vez de dissipar, os efeitos induzidos por atitudes menos positivas relacionadas com as intenções de abandono.

Quanto à variável *desemprego*, é referida a importância de analisar como o mercado de trabalho interfere nas decisões de abandono. Mobley (1977) conceptualizou o desemprego como diminuição das oportunidades percebidas de obter alternativas ao trabalho actual, ou seja, o desemprego reduz as expectativas da utilidade da saída e do abandono efectivo. Assim, é reconhecido que os ciclos negativos macroeconómicos (como o desemprego), atenuam as decisões de abandono resultantes do reconhecimento da insatisfação e de vontade de retirada (Hom *et al.*, 1992).

1.3. INTENÇÕES DE ABANDONO

Ainda que seja reconhecido que existe uma relação entre trabalho e bem-estar psicológico, o processo pelo qual o trabalho pode tornar-se psicologicamente prejudicial é complexo e não completamente compreendido. No reconhecimento de que o bem-estar vivido no ambiente laboral condiciona as decisões de abandono ou de permanência nas organizações, dedicamos esta secção à análise das intenções de abandono das organizações e identificamos as determinantes e as consequências desta realidade. As organizações procuram minimizar o número de colaboradores que abandonam por livre iniciativa a empresa, sendo que os crescentes investimentos nas áreas de recursos humanos revelam a importância reconhecida aos colaboradores e a consciência que os líderes têm deste facto. Os custos associados à saída das empresas, bem como os custos suportados no recrutamento para substituição das pessoas que abandonam os seus cargos e ainda o tempo e os custos investidos na formação dos novos indivíduos, podem ser tremendos em termos de esforço financeiro e organizativo⁴.

A intenção de abandono é entendida como a probabilidade subjectiva que individualmente cada um estima de abandonar a organização num futuro próximo. A intenção de abandonar é provavelmente o mais importante antecedente da decisão de abandono efectivo (Elangovan, 2001), por isso as pesquisas desenvolvidas sobre abandono da organização, focam-se na análise da variável “intenção de abandono”, como se as intenções fossem o único antecedente directo que tem sido consistentemente encontrado para o abandono efectivo (Mobley *et al.*, 1979).

1.3.1. Determinantes das Intenções de Abandono

A importância da identificação das determinantes do abandono reside na possibilidade de prognosticar os comportamentos e atitudes de abandono (Mobley *et al.*, 1978; Newman,

⁴ Estima-se que os custos com recrutamento e formação para a substituição de um emprego representem cerca de 50% do salário anual do empregado (Gemignani, 1998).

1974). A realidade do abandono voluntário nas organizações tem merecido atenção de muitos investigadores na tentativa de identificação dos motivos que levam um indivíduo a pretender abandonar o seu emprego. Procurámos identificar na literatura determinantes da intenção de abandono, para além dos factores anteriormente mencionados relativos à percepção do clima das organizações e do bem-estar afectivo no trabalho. Destacamos as seguintes variáveis: empenhamento e identificação com a organização, percepção externa de prestígio, ambientes políticos e de cooperação e alternativas percebidas.

1.3.1.1. Empenhamento e Identificação com a Organização

O empenhamento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que tende a reduzir a probabilidade de abandoná-la (Allen e Meyer, 1996). Reflete o desejo do indivíduo trabalhar para que os objectivos da empresa sejam atingidos (Porter *et al.*, 1974), desejo de desenvolver esforços em prol do cumprimento das metas da empresa e um forte desejo de se manter como membro da organização. A teoria das organizações defende que os empregados desenvolvem uma percepção geral da forma como a organização valoriza os seus contributos pessoais e a forma como cuida do bem-estar dos seus colaboradores sendo que o apoio organizacional percebido e o empenhamento afectivo com a organização estão fortemente relacionados (Stinghamber, 2003). A percepção do apoio organizacional fortalece o empenhamento afectivo com a organização, o que tem sido definido como identificação individual, envolvimento ou ligação emocional com a organização.

É através de mecanismos específicos que a percepção de apoio organizacional fortalece o empenhamento afectivo com destaque para:

- geração de um sentimento de obrigação de contribuir para o bem-estar geral da organização e ajudar a empresa a atingir os seus objectivos;
- Satisfação das necessidades sócio-emocionais (de estima, reconhecimento e afiliação);
- geração de conforto, sensação positiva de ser valorizado e de ver reconhecida a competência, o que gera um sentimento de boa disposição.

Ambas as variáveis (apoio organizacional percebido e empenhamento afectivo) estão relacionadas com as intenções de abandono. Rhoades e Eisenberger (2002) estudaram estas relações e, consistente com a teoria de apoio organizacional, concluíram que o apoio organizacional percebido, reduz as intenções de saída voluntária da empresa através do fortalecimento do sentimento de obrigação, de pertença e identificação com a organização. A literatura aponta para a consistência nas conclusões das pesquisas no que respeita à correlação negativa entre empenhamento e intenção de saída (Allen e Meyer, 1996). Também Aaron (1992), reforça a ideia de que o abandono da organização está positivamente relacionado com as intenções de abandono e negativamente relacionado com o empenhamento organizacional.

Várias pesquisas têm sido desenvolvidas para testar a relação do empenhamento organizacional com as disposições da personalidade. A pesquisa desenvolvida por Cropanzano *et al.*, (1993) aprofundou a análise da relação entre as disposições de personalidade, o empenhamento organizacional, as intenções de abandono, satisfação no trabalho e desempenho individual. O estudo sugere que enquanto as mudanças de atitude ocorrem como resultado do ambiente organizacional as tendências individuais mantêm-se estáveis, sendo que esta relativa estabilidade pode estar associada a uma disposição da personalidade. As duas dimensões afectivas da personalidade dos indivíduos são referidas como disposições afectivas negativas (NA) e disposições afectivas positivas (PA).

Uma componente do empenhamento organizacional é a ligação afectiva que cada pessoa tem com a organização. Atendendo a que PA e NA estão relacionadas com a intensidade e frequência das emoções, então devem influenciar a reacção emocional das pessoas face aos acontecimentos no ambiente da organização e assim afectar o empenhamento organizacional. As pessoas que tendencialmente vivem experiências positivas devem mostrar maior empenhamento organizacional. Indivíduos com elevados níveis de NA (nervosismo, tensão, baixo entusiasmo) têm tendência a mostrar menores níveis de empenhamento com a organização. Se PA e NA estão associados ao empenhamento organizacional então as disposições afectivas podem indirectamente influenciar as intenções de abandono, via a relação como o empenhamento organizacional.

Ainda no que respeita à variante personalidade, um moderador para a personalidade/performance (Cropanzano, 1993) foi baptizado como efeito “Lua de Mel”, que induz a que no início da associação com a empresa, os empregados estão motivados a criar uma boa impressão e consequentemente a personalidade tem uma relação relativa com o

desempenho na organização. Quando este entusiasmo inicial se desvanece, a personalidade torna-se mais relevante. Com base nesta premissa, o autor esperava confirmar que PA/NA estão fortemente relacionados com *performance* para indivíduos com maior antiguidade na empresa, contudo, concluíram que NA e PA estavam correlacionadas com empenhamento e intenções de abandono mas não significativamente correlacionadas com o desempenho nas organizações.

Na procura de validação de um factor moderador das intenções de abandono, Chang, (1999) identifica o empenhamento com a carreira como um complexo moderador do empenhamento organizacional e das intenções de abandono. Os resultados do estudo suportam a tese de que os indivíduos com baixo nível de empenhamento afectivo com a organização, mas com alto empenhamento de carreira revelam altos níveis de intenções de abandono quando comparados com os indivíduos com alto empenhamento afectivo e baixo empenhamento de carreira. Os resultados sugerem que o empenhamento com a carreira modera, mas não significativamente, a percepção de empenhamento com a organização e como tal as decisões de abandono.

Releva-se importante distinguir os conceitos de identificação versus empenhamento, sendo que este traduz a aceitação dos objectivos e valores da empresa, o desejo de desenvolver esforços em prol da organização e um desejo definitivo de se manter como membro (Porter *et al.*, 1974). Esta visão inclui comportamentos de afecto mas não de identificação. Ashforth e Mael (1989) reforçam a distinção dos dois conceitos referindo que o empenhamento reflecte os objectivos individuais, sendo que a forte aceitação das metas e valores da empresa podem ser transferidos para qualquer outra organização, enquanto a identificação é específica com determinada organização.

O grau de força de identificação com a organização está associado com comportamentos organizacionais positivos e o sentimento de identificação cria a percepção do grau de associação do indivíduo com os objectivos e valores da organização o que produz efeitos como o aumento de motivação, satisfação, maior comprometimento e reduz abandono e conflito dentro da organização.

Ambrose *et al.*, (2008) pesquisaram a forma como o desenvolvimento moral dos empregados e o clima ético organizacional afecta as atitudes dos colaboradores, ou seja, o ajustamento entre os indivíduos e a organização no que respeita a características fundamentais, atributos e valores: “pessoa-organização” (P-O). As conclusões do estudo revelam que o ajustamento

entre a ética pessoal e organizacional está relacionado com elevados níveis de comprometimento e satisfação no trabalho e baixos níveis de intenções de abandono. As correlações encontradas no estudo entre as variáveis de atitude no trabalho (satisfação, empenhamento e intenções de saída) são consistentes com pesquisas anteriores sobre o ajustamento pessoa-organização no que respeita a valores éticos (Ambrose *et al.*, 2008). As empresas investem recursos significativos para criar este efeito de ajustamento, porque reconhecem que esta compatibilidade está muito ligada com as atitudes dos colaboradores perante o trabalho e, conseqüentemente, com o seu desempenho na organização.

Quando os indivíduos têm fortes laços afectivos/emocionais com a empresa (empenhamento organizacional) estão com maior predisposição para exercer esforços e sacrifícios em benefício da organização. Conseqüentemente, quando os problemas surgem têm menor tendência em abandonar a empresa. Desta forma o empenhamento organizacional está inversamente relacionado com as intenções de abandono.

1.3.1.2. Percepção Externa de Prestígio

A investigação de outras variáveis determinantes das intenções de abandono (Tuzan, 2007) levou ao desenvolvimento de um modelo que permitiu validar a relação entre a percepção externa de prestígio (PEP) e as intenções de abandono e concluir que a relação destas duas variáveis é mediada por satisfação no trabalho e identificação com a organização. O prestígio traduz o que o empregado acredita sobre a forma como as outras pessoas fora da organização avaliam o status e o prestígio da organização. As conclusões apontam para que PEP esteja positivamente relacionada com a identificação e com a satisfação no trabalho. Sustentam ainda a hipótese de que a identificação e satisfação estão negativamente relacionadas com a intenção de abandono. Parece poder concluir-se, segundo Tuzan, a existência de uma significativa correlação entre PEP, satisfação, identificação, e ainda que a satisfação e identificação são antecedentes das intenções de abandono.

1.3.1.3. Ambientes Políticos e de Cooperação

Kenneth *et al.*, (2005), analisaram duas variáveis que classificam como moderadoras da relação entre constrangimento/ameaça e intenção de abandono: i) a percepção de ambientes

políticos e ii) a percepção de ambientes de cooperação. Foi encontrado suporte para a relação positiva entre os constrangimentos no trabalho e intenções de abandono, sendo que esta relação é mais forte quanto maior for a percepção do ambiente político (de favoritismo) na organização e quanto menor for a percepção de cooperação no ambiente de trabalho. As percepções de ambientes políticos conduzem directamente à ansiedade/constrangimento no trabalho e a decisões de abandono, Ferris *et al.*, (1993). Estudos empíricos suportam a tese que as percepções de favoritismo estão positivamente relacionadas com ansiedade, stresse e abandono (Cropanzano *et al.*, 1997). As atitudes dos colaboradores, no que respeita a níveis de satisfação, empenhamento e abandono, são alvo da investigação desenvolvida por Cropanzano *et al.*, (1997) com foco na análise dos ambientes designados de suporte ou cooperação. A investigação revela as consequências dos comportamentos dos colaboradores face aos ambientes de suporte por oposição a ambientes organizacionais de não cooperação, designados por ambientes políticos. A percepção de ambientes políticos está significativamente relacionada com as intenções de abandono (Ferris *et al.*, 1993) e a percepção de ambientes de suporte está negativamente relacionada com as intenções de abandono (Randall *et al.*, 1994).

O suporte, o apoio e a colaboração existente entre os colaboradores na organização permite reduzir os efeitos negativos de algumas formas de conflito interpessoal (Lepore, 1993). O suporte social induzido pela cooperação no local de trabalho torna o ambiente laboral mais compensador e facilita a reapreciação das adversidades nas condições de trabalho. Aumenta também a resistência dos indivíduos face às ameaças relacionadas com o trabalho, o que por sua vez pode reduzir o desejo de abandonar a organização.

A tomada de consciência por parte dos responsáveis das empresas destas variáveis pode ajudar na tomada de decisões no sentido de reterem os colaboradores mais valiosos. De facto, as implicações do estudo destas temáticas para decisões de gestão prendem-se com o reconhecimento de que nas organizações se produzem vários factores stressantes/ameaças para os colaboradores, sendo então necessário que os responsáveis das organizações encontrem maneiras de reduzir as consequências negativas do sentimento dessas ameaças. Um dos caminhos que conduzam a este objectivo pode ser através da redução das percepções de ambientes políticos no seio da organização. Isto consegue-se através da criação de ordens e procedimentos, devendo a gestão assegurar-se de que são correctamente entendidas e

implementadas, deixando assim reduzido espaço para diferentes interpretações das mesmas. De forma consistente devem ser premiados os comportamentos desejados (de acordo com as normas e procedimentos instituídos) e punidos os não cumprimentos e não conformidades. Neste enquadramento organizativo, todos os indivíduos seguirão as regras caso queiram ser recompensados, o que reduz o nível de percepção de favoritismos/ ambientes políticos e consequentemente as intenções de abandono.

Outra forma de reduzir as intenções de abandono passa por aumentar os níveis de cooperação entre os colaboradores. Tal pode ser feito através de recompensas a grupos de trabalho/departamentos em detrimento da atribuição de recompensas a desempenhos individuais.

1.3.1.4. Alternativas Percebidas

Foi desenvolvida uma interessante investigação, por Griffeth e Hom (1988), sobre o efeito da percepção de alternativas aos actuais empregos nas decisões de abandono. Destaque-se o facto de, consistente com a teoria do abandono de Mobley *et al.*, (1979) a variável satisfação no trabalho e a expectativa de utilidade do trabalho actual reduzirem a intenção de abandono. Mas, contrariamente à teoria de Mobley, os autores demonstraram que a avaliação e comparação de alternativas específicas (bem como a procura destas alternativas) devem seguir-se, e não anteceder, o abandono do emprego. Os resultados inconsistentes relevam que, apesar da importância reconhecida da variável alternativas percebidas, muito haverá para investigar sobre o seu papel na teoria do abandono.

Neste contexto, destaca-se o trabalho desenvolvido por Ou Wei-Ming (2004), na identificação de qual dos dois determinantes, a intenção ou ofertas disponíveis, surge primeiro. O investigador utiliza o conceito capital de movimento⁵ e nível de satisfação no trabalho para compreender a relação entre as intenções de abandono e as ofertas alternativas de emprego. Conclui, que para baixos níveis de capital de movimento, as intenções de abandono surgem primeiro que alternativas de oferta de trabalho, pois o desejo de mudar de emprego resulta primeiramente do nível de insatisfação e não de ofertas alternativas. Nestes casos, as

⁵ Definido pelo nível de educação, experiência, competências cognitivas e de transferência, associado a cada pessoa.

recomendações em termos de gestão dos recursos humanos passa por uma adequada política de recompensas numa tentativa de elevar o nível de satisfação no trabalho. Contudo, é necessária a consciência por parte dos responsáveis da empresa que estas acções de compensação podem não trazer vantagem competitiva, mas simplesmente gerarem mais custos com o pessoal sem aumentar a lealdade para com a empresa.

Para os colaboradores com elevado nível de capital de movimento, as intenções de abandono surgem depois das alternativas de oferta, o que significa que as ofertas são a primeira causa do abandono efectivo. Para este tipo de colaboradores, devem ser implementadas estratégias de retenção, através por exemplo de recompensas baseadas no desempenho, bónus, stock options, planos de carreira, oportunidades de desenvolvimento, horários flexíveis, entre outras estratégias de retenção. As conclusões dos estudos desenvolvidos por Yeh Yaying (2007) sugerem que as empresas devem identificar os empregados de acordo com os diferentes níveis de capital de movimento e em concordância desenharem adequados programas de retenção.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA ADOPTADA

Neste capítulo é feita a caracterização da amostra, explicados os procedimentos utilizados na recolha, análise e tratamento dos dados recolhidos. São ainda apresentados os instrumentos de medição do clima autenticizótico, do bem-estar afectivo no trabalho e das intenções de abandono bem como a consistência interna das escalas.

2.1. Amostra

Inquiriu-se uma amostra de conveniência composta por 144 respostas ao inquérito elaborado, sendo a caracterização da amostra sumariada no quadro 2.1. A distribuição dos participantes no estudo por sexo mostra predominância de elementos do sexo masculino. No que se refere aos níveis de escolaridade verificamos que esta é uma amostra maioritariamente com formação universitária, seguida do nível de escolaridade secundário.

O grupo etário é a variável de caracterização sócio-demográfica de maior desequilíbrio, na medida em que o grupo dos 30 aos 50 anos é o de maior representação (72,2%). A distribuição por empresa é muito repartida, apesar dos trabalhadores das empresas 1 e 4, serem os mais representados.

No que respeita à antiguidade na empresa verificamos que a maior parte dos trabalhadores exerce funções nas organizações há mais de 5 anos e que as funções mais desempenhadas são cargos não directivos e da área não industrial seguidos dos colaboradores não directivos da área Industrial.

Cerca de 55% da amostra representa a área não industrial (ou seja, as funções comercial, financeira, logística, recursos humanos e marketing) e 45% representa a área industrial. As seis empresas inquiridas pertencem ao sector Agro-Industrial, localizadas em Portugal e pertencem ao sector Privado.

Quadro 2.1. Caracterização da amostra

Variáveis de caracterização		N	%	% acumulada
Sexo	Masculino	80	55,9	55,9
	Feminino	63	44,1	100,0
	Total	143	100,0	
Nível de escolaridade	Primário	8	5,6	5,6
	Secundário	60	42,0	47,6
	Universitário	75	52,4	100,0
	Total	143	100,0	
Grupos etários	< 30 anos	16	11,1	11,1
	30 - 50 anos	104	72,2	83,3
	> 50 anos	24	16,7	100,0
	Total	144	100,0	
Empresa	Empresa 1	36	25,0	25,0
	Empresa 2	26	18,1	43,1
	Empresa 3	9	6,3	49,3
	Empresa 4	31	21,5	70,8
	Empresa 5	16	11,1	81,9
	Empresa 6	26	18,1	100,0
	Total	144	100,0	
Antiguidade na empresa	< 5 anos	27	18,9	18,9
	> 5 anos	116	81,1	100,0
	Total	143	100,0	
Função na empresa	Não Directivo Não Industrial	67	46,9	46,9
	Directivo Não industrial	13	9,1	55,9
	Não Directivo Industrial	50	35,0	90,9
	Directivo industrial	13	9,1	100,0
	Total	143	100,0	

Os valores de N<144 para algumas variáveis de caracterização deve-se a ausência de resposta.

2.2. Procedimentos adoptados

Foi seguido um conjunto de procedimentos no decurso do trabalho de investigação relativos à preparação do inquérito utilizado, ao pré-teste, à aplicação do inquérito nas empresas seleccionadas e à análise e tratamento dos dados recolhidos. Relativamente a cada umas destas fases, destacamos os procedimentos adoptados.

Preparação do Inquérito

Foi privilegiado o contacto pessoal com a empresa e com os inquiridos em substituição de um contacto por meios electrónicos, correio ou telefónico.

A aplicação dos inquéritos iniciou-se com uma escolha prévia de seis empresas alvo. Foi feito contacto telefónico com um membro da administração/direcção dessas empresas com o objectivo de solicitar autorização para a aplicação do inquérito na empresa, sendo feita uma explicação sintética dos objectivos a atingir com a investigação. Em todos os casos foi solicitado pelo investigador uma curta reunião para explicar alguns detalhes e acordar com a empresa o processo de aplicação dos questionários (desde a distribuição à recolha, por forma a estar garantido o anonimato dos inquiridos). Os representantes das seis empresas concordaram com a proposta e foi agendada a reunião de acordo com a disponibilidade das partes.

Neste encontro com o representante da empresa, foi solicitado conhecimento sobre a estrutura organizativa da empresa bem como o número de colaboradores por área. Com base nesta informação foi estabelecido o número de questionários a aplicar pelas várias áreas da empresa, e assim garantir que a amostra é representativa para as áreas industriais e não industriais e ainda para os quadros directivos e não directivos. Também neste primeiro encontro com o representante da empresa foi definido o processo para distribuir e recolher os inquéritos bem como os dias e hora para a sua realização. Nas seis empresas, os inquéritos foram distribuídos pessoalmente pelo investigador, que acompanhado por um elemento da empresa, na generalidade dos casos, pelo director de recursos humanos, entregava o inquérito aos inquiridos com solicitação para uma resposta completa e honesta ao inquérito e um prévio agradecimento à colaboração, reforçando ainda o anonimato do processo. Foi solicitado o não preenchimento a colaboradores com menos de 6 meses de trabalho na organização.

O questionário foi entregue em envelope, sendo solicitado que o mesmo fosse devolvido devidamente fechado e sem qualquer identificação. Foi também explicado no acto da entrega a forma de recolha do mesmo. Em alguns casos, nomeadamente para os colaboradores da área não industrial, a recolha foi feita no próprio dia (algumas horas após a entrega) pelo próprio investigador. Para os casos da área industrial (por motivos de ordem logística e operacional) a recolha era feita através de um depósito do envelope em local previamente acordado (junto à

recepcionista da empresa, na generalidade dos casos). Após a recepção dos questionários respondidos, estes foram alvo de uma codificação: código de empresa (N=1 a 6) e tipo de Função que sintetizámos em quatro tipos: Directivo Industrial / Não Directivo Industrial e Directivo Não Industrial / Não Directivo Não Industrial. O questionário incluiu a aplicação de três escalas:

- Uma escala para avaliar o clima organizacional;
- Uma escala para avaliar o bem-estar afectivo;
- Uma escala para avaliar a intenção de abandono;

Pré-Teste

Para avaliar se o questionário estava de acordo com os objectivos formulados, realizámos o pré-teste, que foi preenchido por dois indivíduos, não pertencentes à amostra do nosso estudo. Foi-lhes solicitado que indicassem dificuldades de compreensão e sugerissem alterações na elaboração das perguntas. Após este procedimento, que implicou alterações pontuais, iniciámos a aplicação dos questionários junto de seis empresas do ramo agro-alimentar para 144 inquiridos. O período de aplicação dos questionários decorreu no primeiro trimestre de 2007.

Análise e Tratamento De Dados

Dado o questionário ser formado exclusivamente por questões fechadas, o tratamento dos dados foi feito de acordo com as características das questões, ou seja foi feito um tratamento quantitativo das respostas para os 144 inquiridos.

O tratamento e análise dos dados foram efectuados por via informática, através do programa EXCEL e SPSS.

2.3. Medição do Clima Autentizótico

A medição do clima autentizótico foi feita através de instrumento de medida desenvolvido e validado por Rego e Souto (Rego 2004; Rego e Souto 2004, 2005). O instrumento que reuniu 21 questões mede as seis dimensões dos climas autentizóticos. As respostas individuais foram dadas numa escala de seis pontos, entre “completamente falso” e “completamente verdadeiro”. No quadro 2.2. estão indicados os itens de medida das seis dimensões dos climas autentizóticos. Os valores de Alfa de Cronbach encontrados para as várias sub-escalas dos

climas autenticizóticos variam entre 0.72 e 0.86, o que indica uma boa consistência interna dos itens incluídos em cada uma das dimensões correspondentes. Para Nunnally (1978), valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0.70 reflectem uma consistência interna ou fidedignidade aceitável.

Quadro 2.2. Medida do Clima Autenticizótico

	Alfa de Cronbach
<p>Espírito de Camaradagem</p> <p>Existe um sentido de família entre os colaboradores.</p> <p>As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.</p> <p>Há um grande espírito de equipa.</p> <p>A atmosfera da organização é amistosa.</p>	0.86
<p>Comunicação Aberta e Franca com o Líder</p> <p>As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.</p> <p>As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.</p> <p>É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.</p>	0.73
<p>Credibilidade e Confiança nos superiores</p> <p>As pessoas têm grande confiança nos superiores.</p> <p>Os superiores cumprem as suas promessas.</p> <p>As pessoas sentem que os superiores são honestos.</p>	0.84
<p>Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento Pessoal</p> <p>As pessoas sentem que podem aprender continuamente.</p> <p>As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.</p> <p>As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.</p> <p>As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.</p>	0.76
<p>Equidade</p> <p>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.</p> <p>As pessoas sentem-se discriminadas.</p> <p>Há favoritismos pessoais nas promoções.</p>	0.73
<p>Conciliação Trabalho – Família</p> <p>Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.</p> <p>A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.</p> <p>Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.</p> <p>A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.</p>	0.72

2.4. Medição do Bem-Estar Afectivo no Trabalho

A investigação empírica sobre a variável bem-estar afectivo foi feita através do instrumento validado por Daniels (2000).

O instrumento mede 30 escalas bi-polares com base em cinco dimensões: *Ansiedade/Conforto; Depressão/Prazer; Aborrecimento/Entusiasmo e Cansaço/Vigor*

Os participantes do estudo foram convidados a reflectir sobre os seus sentimentos nestas cinco dimensões, e a responder com base numa escala de sete pontos. Os valores de alfa de *Cronbach* apresentados (quadro 2.3) para as várias sub-escalas do bem-estar afectivo no trabalho variam entre 0.69 e 0.86, o que indica uma boa consistência interna dos itens incluídos em cada uma das dimensões correspondentes.

Quadro 2.3. Medida do Bem-Estar Afectivo no Trabalho

	Alfa de Cronbach
Prazer Deprimido(a)/ Abatido(a) Feliz Melancólico(a)/Triste Muito infeliz Bem disposto (a)Contente	0.86
Conforto Ansioso(a) /Inquieto(a) Preocupado(a) Tenso(a)	0.69
Serenidade Agressivo(a) Irritado(a) Molestado(a) / incomodado(a)	0.77
Entusiasmo Entusiasmado(a) Motivado(a) Optimista	0.83
Vigor Cansado(a) Sonolento(a)/ mole Exausto (a) /Esgotado(a)	0.69

2.5. Medição das Intenções de Abandono

A intenção de abandono foi avaliada mediante uma escala de seis pontos, convidando os inquiridos a referir em que grau tencionavam abandonar a organização, de acordo com três itens recolhidos em Robinson (1996) e Randall *et al.*, (1999) (cit in Rego, 2004). O Alfa de Cronbach é de 0.85 o que indica boa consistência interna, conforme quadro 2.4.

Quadro 2.4. Medida das Intenções de Abandono

	<i>Alfa de Cronbach</i>
Preferia trabalhar noutra organização. Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização. Penso abandonar esta organização durante os próximos 12 meses.	0.85

CAPÍTULO III-RESULTADOS

Neste capítulo é analisada a relação entre as variáveis do clima autenticizótico, bem-estar afectivo no trabalho e intenções de abandono. São apresentados modelos explicativos do bem-estar afectivo e das intenções de abandono. É também analisada a relação das variáveis de caracterização (sexo, antiguidade, nível de escolaridade, nível etário, função desempenhada) sobre percepções do clima organizacional autenticizótico, bem-estar afectivo e intenções de abandono.

3.1. Correlação entre as Variáveis Clima, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

Identificamos a relação entre as variáveis clima, bem-estar afectivo e intenções de abandono através das médias, desvio padrão e correlações encontradas para os dados analisados.

Quadro 3.1. Médias, Desvio Padrão (DP) e Correlações

	Media	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 <i>Espírito Camaradagem</i>	3.8	1.1	-										
2 <i>Comunicação</i>	4.3	0.9	0.58***	-									
3 <i>Credibilidade</i>	4.1	1.1	0.65***	0.61***	-								
4 <i>O .Aprendiz.</i>	4.3	0.9	0.46***	0.50***	0.42***	-							
5 <i>Equidade</i>	4.3	1.2	0.55***	0.53***	0.62***	0.34***	-						
6 <i>Trab-Familia</i>	3.2	0.9	0.51***	0.54***	0.42***	0.34***	0.39***	-					
7 <i>Prazer</i>	5.0	1.0	0.54***	0.46***	0.54***	0.32***	0.48***	0.37***	-				
8 <i>Conforto</i>	4.1	0.8	0.51***	0.32***	0.48***	0.23**	0.47***	0.32***	0.68***	-			
9 <i>Serenidade</i>	4.9	0.9	0.51***	0.26**	0.41***	0.22**	0.45***	0.29***	0.60***	0.68***	-		
10 <i>Entusiasmo</i>	4.9	0.9	0.49***	0.49***	0.51***	0.46***	0.47***	0.27***	0.70***	0.54***	0.54***	-	
11 <i>Vigor</i>	5.1	0.7	0.20*	0.20*	0.13	0.25**	0.15	0.06	0.35***	0.34***	0.46***	0.62***	-
12 <i>Intenção Saída</i>	2.0	1.0	-0.22**	-0.22**	-0.31***	-0.42***	-0.32***	-0.23**	-0.24***	-0.26**	-0.34***	-0.42***	-0.09

* p≤0.05 ** p≤0.01 *** p≤0.001

Segundo a análise do Quadro 3.1. verificamos que as dimensões “Espírito de Camaradagem”, “Comunicação”, “Credibilidade”, “Oportunidade de Aprendizagem”, “Equidade” e “Conciliação Trabalho-Família” se correlacionam positivamente entre si. Também as dimensões do bem-estar afectivo se correlacionam positivamente entre si.

Clima Psicológico, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

Existem correlações positivas e estatisticamente significativas entre todas as dimensões do clima organizacional e todas as dimensões do bem-estar afectivo (excepto *vigor*). Finalmente, verificamos que as intenções de abandono se correlacionam negativamente com as seis dimensões do clima organizacional e todas as dimensões do bem-estar afectivo, à excepção da dimensão “Vigor”.

Este resultado indica que quanto mais marcadas são as intenções de abandono da organização, menores são as pontuações obtidas nas dimensões “Espírito de Camaradagem”, “Comunicação”, “Credibilidade”, “Oportunidade de Aprendizagem”, “Equidade”, “Conciliação Trabalho-Família”, “Prazer”, “Conforto”, “Serenidade” e “Entusiasmo”.

3.2. As percepções do Clima explicam Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

Quadro 3.2. Clima Autentizótico, Bem-Estar e Intenção de Saída

Resultado						BEA	Intenção
	Prazer	Conforto	Serenidade	Entusiasmo	Vigor	Global	Saída
Espírito Camaradagem	0.36**	0.30**	0.40***	0.15	0.15	0.33***	0.23*
Comunicação	0.03	-0.12	-0.18	0.17	0.12	0.01	0.14
Credibilidade	0.30**	0.21*	0.10	0.15	-0.09	0.18	-0.09
Oportunid.Aprendiz.	-0.01	-0.03	-0.02	0.22***	0.19*	0.09	-0.33***
Equidade	0.10	0.22*	0.25**	0.18*	0.05	0.20	-0.06
Conciliação Trab-Familia	0.03	0.07	0.05	-0.11	-0.12	-0.02	-0.12
Prazer	-	-	-	-	-	-	0.28*
Conforto	-	-	-	-	-	-	0.00
Serenidade	-	-	-	-	-	-	-0.35***
Entusiasmo	-	-	-	-	-	-	-0.56***
Vigor	-	-	-	-	-	-	0.36***
F	16.86***	11.43**	10.75***	14.69***	2.17**	16.41***	7.64***
R2Ajustado	0.40	0.30	0.29	0.37	0.05	0.39	0.34

* $p \leq 0.05$

** $p \leq 0.01$

*** $p \leq 0.001$

Foram realizadas análises de regressão para testar o grau em que as percepções do clima organizacional autentizótico explicam o bem-estar afectivo no trabalho e as intenções de abandono da organização. Os principais resultados são os seguintes:

1. As percepções do clima autentizótico explicam 39% da variância do bem-estar afectivo no trabalho;
2. As percepções do clima autentizótico explicam 40% da variância do prazer, sendo o espírito de camaradagem e a credibilidade do superior as variáveis autentizóticas com maior poder explicativo;
3. As percepções do clima autentizótico explicam 30% da variância do conforto, sendo o espírito de camaradagem a variável autentizótica com maior poder explicativo;
4. As percepções do clima autentizótico explicam 29% da variância da serenidade, sendo o espírito de camaradagem e a equidade as variáveis autentizóticas com maior poder explicativo;
5. As percepções do clima autentizótico explicam 37% da variância do entusiasmo, sendo as oportunidades de aprendizagem a variável autentizótica com maior poder explicativo;
6. A variável autentizótica oportunidades de aprendizagem é a única variável que tem factor explicativo da variável vigor, ainda que de forma muito modesta, 5%;
7. O bem-estar afectivo no trabalho explica 34% da variância das intenções de abandono.

3.3. Impacto das Variáveis de Caracterização

A presente secção explora o impacto das variáveis de caracterização (sexo, antiguidade, escolaridade, nível etário, função desempenhada e ainda a empresa participante) sobre as percepções do clima organizacional autentizótico, sobre o bem-estar afectivo e sobre as intenções de abandono.

Esta exploração foi efectuada através de uma análise de variância multivariada com todas as sub-escalas que compõem as medidas acima referidas (clima organizacional, bem-estar afectivo e intenções de abandono) como variáveis dependentes e as variáveis de caracterização como factores independentes.

Os resultados que a seguir se apresentam, nos quadros nº3 ao nº 7, são os que se revelaram estatisticamente significativos.

Os resultados obtidos revelam um efeito principal do **sexo dos participantes** sobre as intenções de Saída 1 – “Preferia trabalhar noutra organização” ($F_{1,142} = 4,59$; $p < 0.05$), sobre as Intenções de Saída 3 – “Penso abandonar esta organização durante os próximos 12 meses” ($F_{1,142} = 5,851$; $p < 0.05$), e sobre as intenções de saída total ($F_{1,142} = 4,471$; $p < 0.05$).

Através do quadro de médias que a seguir se apresentam (quadro 3.3.), verificamos que os homens apresentam intenções de abandono da empresa mais marcadas do que as mulheres em todas as dimensões referidas.

Quadro 3.3. Intenções de abandono da empresa por sexo dos participantes

Intenções de abandono	Sexo	N	Média	DP
Intenções de abandono Total	Masculino	80	1,98	0,91
	Feminino	63	1,95	1,01

Também a **antiguidade na empresa** revelou resultados estatisticamente significativos sobre o prazer ($F_{1,142} = 9,31$; $p < 0.01$), a equidade ($F_{1,142} = 7,92$; $p < 0.05$), o clima organizacional geral ($F_{1,142} = 2,78$; $p < 0.05$) e as intenções de abandono da empresa 3 – “Penso abandonar esta organização durante os próximos 12 meses” ($F_{1,142} = 5,24$; $p < 0.05$).

Estes resultados indicam que os participantes mais antigos na empresa (> de 5 anos) apresentam menos prazer, consideram que existe menor equidade, percebem um clima organizacional pior e possuem menores intenções de abandono da empresa do que os participantes que trabalham nas empresas há menos tempo (< de 5 anos de empresa) (quadro 3.4).

Quadro 3.4. Bem-estar afectivo, clima organizacional e intenções de abandono por antiguidade na empresa

Variáveis dependentes	Antiguidade na empresa	Média	DP
Prazer	< 5 anos	5,48	0,83
	> 5 anos	4,88	0,94
Equidade	< 5 anos	4,76	1,30
	> 5 anos	4,16	1,13
Clima organizacional total	< 5 anos	4,29	0,74
	> 5 anos	3,94	0,75
Intenção de abandono 3 (Penso abandonar nos próximos 12 meses)	< 5 anos	2,33	1,44
	> 5 anos	1,75	1,10

Também o **nível de escolaridade** dos participantes revelou um efeito principal estatisticamente significativo sobre a camaradagem ($F_{2,142} = 3,66$; $p < 0.05$), a equidade ($F_{2,142} = 4,75$; $p < 0.01$), as intenções de abandono da 1 – “Preferia trabalhar noutra organização” ($F_{2,142} = 4,56$; $p < .05$), e as intenções de abandono 3 – “Penso abandonar esta organização durante os próximos 12 meses” ($F_{2,142} = 5,31$; $p < 0.01$).

Estes resultados indicam que os participantes menos escolarizados percebem um ambiente de menor camaradagem na empresa do que os participantes mais escolarizados (níveis secundário e universitário).

No que se refere à equidade, verificamos que os participantes com formação universitária percebem níveis mais elevados de equidade na empresa do que os trabalhadores menos escolarizados.

No que respeita às intenções de saída 1 e 3, verificamos que os trabalhadores com formação universitária apresentam valores mais elevados de intenções de saída do que os trabalhadores que possuem o ensino secundário (quadro 3.5).

Quadro 3.5. Clima organizacional e intenções de abandono por nível de escolaridade dos participantes

Variáveis Dependentes	Nível de escolaridade	Média	DP
Camaradagem	Primário	2,81	0,37
	Secundário	3,81	0,13
	Universitário	3,87	0,12
Equidade	Primário	3,41	0,41
	Secundário	4,08	0,15
	Universitário	4,52	0,13
Intenções de Abandono 1 (Preferia trabalhar noutra organização)	Primário	1,75	0,39
	Secundário	1,93	0,14
	Universitário	2,46	0,12
Intenções de Abandono 3 (Penso abandonar próximos 12 meses)	Primário	1,50	0,40
	Secundário	1,53	0,14
	Universitário	2,16	0,13

Também a **idade dos participantes** produziu efeitos significativos sobre algumas variáveis referentes ao bem-estar afectivo, clima organizacional e intenções de abandono da empresa, designadamente, sobre o prazer ($F_{2,142} = 5,08$; $p < 0.01$), a camaradagem ($F_{2,142} = 5,00$; $p < 0.01$), a credibilidade ($F_{2,142} = 5,75$; $p < 0.01$), a equidade ($F_{2,142} = 5,91$; $p < .01$), a conciliação família-trabalho ($F_{2,142} = 3,55$; $p < .05$), o clima organizacional total ($F_{2,142} = 6,15$; $p < .01$) e as intenções de abandono 2 – “Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização” ($F_{2,142} = 6,58$; $p < 0.01$).

Os resultados indicam que os participantes com mais de 50 anos têm menos prazer, percebem menos camaradagem no ambiente de trabalho, menos credibilidade e confiança nos superiores, menor dificuldade na conciliação da família com o trabalho, um clima organizacional menos positivo e possuem intenções de saída mais marcadas do que os participantes mais novos (< de 30 anos). No que se refere à equidade, verificamos que os participantes de mais de 50 anos percebem menor equidade do que os trabalhadores com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos (quadro 3.6).

Quadro 3.6. Bem-estar afectivo, clima organizacional e intenções de abandono por nível etário dos participantes

Variáveis Dependentes	Nível etário	Média	DP
Prazer	< 30 anos	5,54	0,23
	30 - 50 anos	5,00	0,09
	> 50 anos	4,59	0,18
Camaradagem	< 30 anos	4,32	0,26
	30 - 50 anos	3,82	0,10
	> 50 anos	3,28	0,21
Credibilidade	< 30 anos	4,43	0,25
	30 - 50 anos	4,25	0,10
	> 50 anos	3,52	0,20
Equidade	< 30 anos	4,39	0,28
	30 - 50 anos	4,43	0,11
	> 50 anos	3,54	0,23
Conciliação família-trabalho	< 30 anos	3,70	0,22
	30 - 50 anos	3,25	0,08
	> 50 anos	2,93	0,18
Clima organizacional total	< 30 anos	4,33	0,18
	30 - 50 anos	4,06	0,07
	> 50 anos	3,56	0,15
Intenções de abandono 2 (Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização)	< 30 anos	1,43	0,26
	30 - 50 anos	1,76	0,10
	> 50 anos	2,54	0,21

A **função desempenhada** na empresa, caracterizada por funções tipo directivo e não directivo, por um lado e funções da área industrial e não industrial, por outro, apenas faz variar a dimensão equidade ($F_{3,142} = 3,58$; $p < 0.05$) do clima organizacional. Os dados sugerem que os directivos denotam percepções de equidade mais positivas (quadro 3.7).

Quadro 3.7. Equidade por função desempenhada na empresa

Variáveis Dependentes	Nível etário	Média	DP
Equidade	Administrativos ñ industriais	4,19	0,14
	Directivos ñ industriais	5,23	0,32
	Administrativos industriais	4,08	0,16
	Directivos industriais	4,46	0,32

Clima Psicológico, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

No quadro 3.8. é identificada a variável empresa e a relação com a intenção de abandono.

Quadro 3.8. Clima organizacional e intenções de abandono por empresa

Variáveis Dependentes	Nível etário	Média	DP
Camaradagem	Empresa1	3,31	0,17
	Empresa2	3,54	0,20
	Empresa3	4,16	0,34
	Empresa4	4,28	0,18
	Empresa5	3,78	0,25
	Empresa6	3,97	0,20
Comunicação	Empresa1	3,89	0,14
	Empresa2	4,16	0,17
	Empresa3	4,22	0,29
	Empresa4	4,84	0,16
	Empresa5	4,27	0,22
	Empresa6	4,32	0,17
Credibilidade	Empresa1	3,46	0,15
	Empresa2	3,85	0,18
	Empresa3	4,55	0,31
	Empresa4	4,72	0,16
	Empresa5	4,50	0,23
	Empresa6	4,40	0,18
Equidade	Empresa1	3,47	0,17
	Empresa2	3,92	0,20
	Empresa3	4,81	0,35
	Empresa4	5,02	0,18
	Empresa5	4,52	0,26
	Empresa6	4,53	0,21
Clima organizacional total	Empresa1	3,53	0,11
	Empresa2	3,76	0,13
	Empresa3	4,34	0,22
	Empresa4	4,48	0,12
	Empresa5	4,15	0,17
	Empresa6	4,14	0,13
Intenções de abandono 2 (Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização)	Empresa1	2,72	0,16
	Empresa2	1,53	0,19
	Empresa3	1,66	0,33
	Empresa4	1,64	0,17
	Empresa5	1,37	0,25
	Empresa6	1,60	0,20

A **variável empresa** produziu efeitos significativos sobre a credibilidade ($F_{5,142} = 3,528$; $p < 0.01$), a equidade ($F_{5,142} = 4,746$; $p < 0.001$), o clima total ($F_{5,142} = 3,760$; $p < 0.01$) e as intenções de saída 2 ($F_{5,142} = 4,674$; $p < 0.001$).

A análise dos dados revelam o clima organizacional total bem como as quatro dimensões do clima (camaradagem, comunicação, credibilidade e equidade) registam os menores valores na empresa nº.1 quando comparados com as restantes empresas da amostra. Adicionalmente, e no que se refere às intenções de abandono, verificamos que os trabalhadores da empresa 1 possuem intenções mais fortes de saída do que os trabalhadores das restantes empresas.

CAPÍTULO IV-DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

4.1. Principais Conclusões

A análise dos resultados da pesquisa desenvolvida junto de 144 inquiridos, revela que as cinco dimensões do bem-estar afectivo são explicadas por variáveis do clima organizacional. Com excepção da dimensão “vigor”, as restantes dimensões de BEA, são explicadas em mais de 29% por duas ou mais dimensões do clima. Por outro lado, a intenção de abandono é explicada por dimensões de BEA, nomeadamente pelo “entusiasmo”, “vigor”, “serenidade” e “prazer”. As variáveis “comunicação”, “credibilidade”, “equidade” e “conciliação trabalho-família” não se revelam estatisticamente significativas na explicação da intenção de abandono da organização, nem afectam qualquer dimensão do bem-estar afectivo. O estudo mostra como as percepções do clima organizacional autenticizante e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações. Os principais resultados da investigação são os seguintes:

1. As percepções do clima organizacional autenticizante explicam 39% da variância do bem-estar afectivo no trabalho;
2. A dimensão do clima organizacional autenticizante com maior poder preditivo do bem-estar afectivo no trabalho é o espírito de camaradagem;
3. As percepções do clima organizacional autenticizante explicam 40% da variância do prazer, 37% da variância do entusiasmo, 30% do conforto, 29% da serenidade e 5% do vigor;
4. A dimensão do clima organizacional autenticizante com maior poder preditivo das intenções de abandono é a oportunidade de desenvolvimento/aprendizagem;
5. O bem-estar afectivo no trabalho explica 34% da variância das intenções de abandono;
6. As dimensões do bem-estar afectivo com maior poder preditivo das intenções de abandono são o entusiasmo, o vigor e a serenidade.

4.2. Implicações para a Gestão

Atendendo a que a intenção de abandono é o mais importante antecedente do abandono efectivo (Mobley *et al.*, 1979), torna-se relevante para os gestores entender os mecanismos que influenciam a intenção de um colaborador abandonar a organização. No reconhecimento de que a situação de abandono efectivo origina elevados custos para a empresa, directos e indirectos, devem ser implementadas estratégias de retenção dos colaboradores sempre que estes contribuam positivamente para o desempenho organizacional.

Promover o bem-estar afectivo no trabalho é uma maneira de promover o desempenho individual e, conseqüentemente, da organização. O poder predictivo que as dimensões dos climas psicológicos autenticizóticos têm no bem-estar afectivo no trabalho, nas intenções de abandono e na performance individual (Rego e Cunha, 2008) justifica uma atenção especial por parte dos gestores ao conhecimento das percepções que os colaboradores têm das seis dimensões do clima da organização.

Assumindo-se que as percepções do clima organizacional exercem influência no bem-estar psicológico dos indivíduos, os gestores devem agir para influenciar essas percepções e não somente na mudança do ambiente laboral. A gestão das percepções é necessária mas não será suficiente se não for acompanhada de acções e decisões verdadeiramente genuínas e de respeito para com os compromissos assumidos, caso contrário o cinismo pode gerar comportamentos de retaliação.

Os gestores devem estar conscientes das percepções dos colaboradores e desejarem fazer ajustamentos em consonância, devendo operar activamente sobre os recursos saudáveis da empresa da maneira mais efectiva para fomentar percepções positivas do clima da organização. O conhecimento das percepções dos colaboradores pode ser medido por instrumentos que permitam recolher essas percepções (através de inquéritos à organização), devendo os gestores agir em conformidade com os resultados obtidos, visando o incremento da qualidade da vida laboral e assim aumentar motivação, performance e reduzir as intenções de abandono das organizações.

Para construir climas psicológicos autenticizóticos pode ser sugerida a tomada de medidas que visam :

Clima Psicológico, Bem-Estar Afectivo e Intenções de Abandono

- Criação de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização;
- Promoção de uma cultura de comunicação aberta e franca aos diferentes níveis hierárquicos;
- Implementação de estratégias que facilitem e promovam o equilíbrio trabalho-família, visando a conciliação da vida profissional com a vida pessoal;
- Criação de meios que promovam o espírito de camaradagem e valorização do trabalho em equipa;
- Implementação de um sistema que garanta a equidade no tratamento das questões de promoções e recompensas;
- Promoção da credibilidade no seio da organização através de condutas que ofereçam a confiança e o respeito de todos os colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos.

A investigação feita por Cropanzano *et al.*, (1977), sugere a criação de um ambiente de cooperação para gerar empenhamento, identificação, satisfação e ainda uma força de trabalho saudável. No pressuposto de que a felicidade, definida como bem-estar psicológico, promove altos níveis de desempenho organizacional, interessa às empresas saber como podem construir uma força de trabalho feliz.

Podem agir através dos processos de selecção (contudo, seleccionar pessoas com base nos indicadores de felicidade pode levantar sérios problemas de natureza ética) e dos processos de formação (para garantir um correcto ajustamento da pessoa à função) e engenharia situacional (mudar o envolvimento do trabalho por forma a garantir as necessidades dos colaboradores). A técnica da engenharia assume a evidência de que as condições de trabalho afectam fortemente o bem-estar psicológico dos colaboradores (políticas de família, flexibilidade de horários, programas de cuidados para as crianças, entre outros), tal como a equidade nas remunerações tende a promover melhores níveis de bem-estar.

A outra opção para a criação de uma força de trabalho feliz é mudar os empregados: ensiná-los a serem mais felizes. A felicidade gera um conjunto de vantagens positivas, não só para a felicidade do próprio, como também para aqueles que com eles contactem. Com esta visão, a felicidade é quase uma responsabilidade para nós próprios, mas também para com os nossos

colaboradores e colegas de trabalho. É razoável e altamente praticável que os executivos e gestores entendam que a felicidade é um instrumento valioso para maximizar o estado pessoal e o desempenho no trabalho.

As relações estabelecidas com outras pessoas são a maior fonte de bem-estar-psicológico, são fonte de suporte social com impactos na auto-estima, conforto, entusiasmo, satisfação no trabalho, saúde e felicidade, pelo que se sugere a promoção de relações interpessoais por parte dos responsáveis das organizações.

4.3. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Futura Investigação

A condução desta investigação apresentou algumas limitações, que estão em parte associadas com a temática em estudo. A não receptividade à resposta do questionário por parte de algumas empresas, poderá estar associada ao facto de o estudo da percepção do clima organizacional e do bem-estar afectivo no trabalho ser um tema de grande sensibilidade para os gestores das empresas. Em algumas situações a recusa na participação por parte dos responsáveis das empresas foi argumentada com o facto de o momento não ser adequado para a medição das percepções do clima organizacional e do bem-estar afectivo no trabalho, por motivos de fusões ou aquisições recentes ou por a empresa ter sofrido uma forte reestruturação organizativa ainda não consolidada. Poder-se-á também entender a não colaboração pelo receio na confrontação com potenciais maus resultados e a dificuldade de os gestores agirem em conformidade com os resultados obtidos.

Efectivamente, a obtenção de resultados pouco positivos cria para as empresas uma responsabilidade acrescida na decisão de acções futuras que melhorem as percepções dos colaboradores face ao clima da organização, pois assumir posições de indiferença face aos resultados obtidos poderá não ser a decisão mais acertada.

Neste enquadramento, identificamos como primeira limitação desta investigação o número de empresas analisadas pois corresponde a uma amostra de reduzida dimensão. Seria interessante a aplicação deste estudo a um maior número de empresas para reforçar as conclusões obtidas nesta investigação.

A concentração da amostra num mesmo sector de actividade resultou do interesse em focalizar numa área específica da actividade económica portuguesa (sector agro-alimentar), por um lado, e pela maior facilidade no estabelecimento de contactos nesta área, por parte do investigador. Contudo, reconhecemos que esta concentração num único sector de actividade pode traduzir uma segunda limitação desta investigação.

Identificamos uma terceira limitação na condução deste trabalho que se prende com o facto de os dados das variáveis dependentes e independentes terem sido recolhidas num só momento.

Face às limitações acima indicadas sugerimos para pesquisas futuras que os trabalhos de investigação neste domínio sejam alvo de uma amostra de maior dimensão, por um lado, e a aplicação a outros sectores de actividade da economia portuguesa, por outro. Recomendamos ainda que a obtenção de dados das variáveis dependentes e independentes seja feita com recolha de dados em diferentes momentos da vida da organização.

A introdução em futuras investigações do desempenho como variável dependente trará riqueza às conclusões obtidas no que respeita ao impacto dos climas psicológicos autenticizóticos e do bem-estar afectivo no trabalho na explicação da *performance* dos indivíduos.

REFERÊNCIAS

- Aaron, A. B. (1992), Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment, *Human Relations* 7, New York, 711-734.
- Albuquerque, A. (1987), *Stresse – Causas, Prevenção e Controlo - Um Guia Prático*, Lisboa: Texto Editora, 1ª Edição.
- Allen, N.J. e J.P. Meyer (1996), Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior* 49, University of Western Ontario, 252-276.
- Ambrose, M. L, A. Arnaud e M. Schminke (2008), Individual Moral Development and Ethical Climate: The influence of Person-Organisation Fit on Job Attitudes, *Journal of Business Ethics*, 77, 323-333.
- Ashforth, B. E. e F. Mael (1989), Social Identity Theory and the Organizations, *Academy of Management Review* 14, 20-39.
- Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, New York: General Learning Press.
- Bishop, G. (1994), *Health Psychology: Integrating Mind and Body*, London: Allyn and Bacon.
- Broadhead, W., B.Kaplan, S. James, E. Wagner, V. Schoenbach, R. Grimson, S. Heyden, G. Tibblin e S. B. Gehlbach (1983), The Epidemiologic Evidence for a Relationship Between Social Support and Health, *American Journal of Epidemiology* 117, 521-537.
- Bruchon-Schweitzer, M. (1996), French Adaptation of the Ways of Coping Checklis, *Percept Mot Skills* 83.
- Cabral, M. V. e J. Vala (1998), *Atitudes Sociais dos Portugueses-Orientações Perante o Trabalho*, Lisboa: Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.
- Chang, E. (1999), Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, *Human Relations* 10, 1257-1278.
- Cropanzano, R., K. James e M. A. Konovsky (1993), Dispositional Affectivity as a Predictor of Work Attitudes and Job Performance, *Journal of Organization Behavior* 14, 596-606.
- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey e P. Toth (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress *Journal of Organizational Behavior* 18, Chichester, 159-180.
- Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha e C. Cabral-Cardoso (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: R.H. Editora, 5ª Edição.

Daniels, K. (2000), Measures of Five Aspects of Affective Well – Being at Work, *Human Relations* 5, New York, 275-294.

Dougherty, T., C. Bluedorn e T. Keon (1985), Precursors of Employee Turnover: A Multiple-Sample Causal Analysis, *Journal of Occupational Behaviour* 6, 259-271.

Elangovan, A. R. (2001), Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis, *Leadership & Organization Development Journal* 22, Bradford, 159-165.

Ferris, G. R. (1993), *Politics and Control in Organizations* 10, Greenwich, 83-111.

Glazer, S e Beehr T.A. (2005), Consistency of Implications of Three Role Stressors Across Four Countries, *Journal of Organizational Behavior* 26, Washington, 467-487.

Gemignani, J. (1998), Employee Turnover Costs Big Bucks, *Business and Health* 16, 10-14.

Griffeth, R. W. e P. W. Hom (1988), A Comparison of Different Conceptualizations of Perceived Alternatives in Turnover Research, *Journal of Organizational Behavior* 9, 103-111.

Holmes, T. e R. Rahe (1967), The Social Readjustment Rating Scale, *Journal of Psychosomatic Research* 11.

Holroyd, K. A. e R. S. Lazarus (1982), Stresse, Coping and Somatic Adaptation. In Leo Goldberger & Shlomo Breznitz, *Handbook of Stresse-Theoretical and Clinical Aspects*.

Hom, P., F. Caranikis–Walter, G. E. Prussia e R. Griffeth (1992), A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology* 77, 890-909.

Hom, P. e R. Griffeth (1995), *Employee Turnover*, Cincinnati, South–Western.

Hom, P. W., A. J Kinicki (2001), Toward a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover, *Academy of Management Journal* 44, Briarcliff Manor, 975-987.

Karasek, R., D. Baker, F. Marxer, A. Ahlbom e T. Theorell (1981), Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men, *American Journal of Public Health* 71.

Kendler, K. S. e L. Karkowski-Shuman (1997), Stressfull Life Events and Genetic Liability to Major Depression: Genetic Control of Exposure to the Environment?, *Psychol. Med.* 27.

Kenneth, J. H., M. James e R. Boonthanom (2005), Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intente to Turnover, *Journal of Managerial Issues* 17, 26-42.

Kets de Vries, M. F. R. (2001), Creating Authentizotic Organizations: Well-funcioning Individuals in Vibrant Companies, *Human Relations* 54, 101-111.

Kets de Vries, M. F. R., D. Miller., J.Toulouse, P. Friesen e M. Theriault (1984), Using the Cycle of Life to Anticipate Satisfaction at Work, *Journal of Forecasting* 3, 161-172.

Lazarus, R. S. (1966), *Psychological Stress and Coping Process*, New York: McGraw Hill.

Lazarus, R. e S. Folkman (1984), *Stresse, Appraisal, and Coping*, New York: Springer Publishing Company, Inc.

Lepore, S. J. (1993), Social Conflict, Social Support, and Psychological Distress: Evidence of Cross –Domain Buffering Effects, *Journal of Personality and Social Psychology* 63, 857-867.

Levi, R. e D. Drotar (1998), *Critical Issues and Needs in Health-Related Quality of Life Assessment of Children and Adolescents With Chronic Health Conditions*, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Lofquist, L e R. Davis (1969), *Adjustment to Work*, New York: Appleton Century Crofts.

Mackay, C. J. e C. L. Cooper (1987), Occupational stresse and health: Some current issues. In C. L. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons.

Matos, M., L. Sardinha e I. Loureiro (1999), Estilos de Vida Activos e Qualidade de Vida, *Promoção da Saúde: Modelos e Práticas de Intervenção nos Âmbitos da Actividade Fisica, Nutrição e Tabagismo*, Lisboa: Edições FMH.

Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employ Turnover Process, *Journal of Applied Psychology* 62, 237-240.

Mobley, W. H., S. O. Horner e H. L. Worth (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Turnover, *Journal of Applied Psychology* 63, 408-414.

Mobley, W. H., R. W. Griffeth, H. H. Hand e B. M. Meglino (1979), Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, *Psychological Bulletin* 86, 493-522.

Newman, J. E. (1974), Predicting Absenteeism and Turnover: A Field of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures, *Journal of Applied Psychology* 59, 610-615.

Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

O'Driscoll, M. P. e T.A. Beehr (1994), Supervisor Behaviors, Role Stressors, and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates, *Journal of Organizational Behavior* 15, 141-154.

O'Driscoll, B. P.e T. J. Kalliath (2004), Work/Family Conflict, Psychological Well – Being, Satisfaction and Social Support: A Longitudinal Study in New Zealand, *Equal Opportunities International*, Patrington, 36-56.

Ou, W. M. (2004), Movement Capital: Does Intention to Leave Come Before Alternative Job Offers?, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Fort Lauderdale, 162-170.

Parkes, K. R. (1989), Personal Control in an Occupational Context. Department of Experimental Psychology, University of Oxford, UK. In Andrew Steptor e Ad Appels, *Stresse, Personal Control and Health-Association with the Commission of the European Communities*, Luxemburgo: John Wiley sond.

Péice, R., E. Cowen, R. Loción e J. Ramos (1988), Fourteen Ounces of Prevention: a Case Book for Practioners, *American Phychological Association*, Washington.

Porter, L.W., R. Steers, R. Mowday e P. Boulian (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology* 59, 603-609.

Ramos, N. (2004), *Psicologia Clínica e da Saúde*, Lisboa: Universidade Aberta.

Ramos, N. (2006), Saúde, Desenvolvimento e Direitos Humanos, *Interface*, 1.

Randall, M., R. Cropanzano, C. Bormann e A. Birjulin (1994), The Relationship of Organizational Politics and Organizational Support to Employee Attitudes and Behaviour, Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Dallas.

Rego, A. (2004), Organizações Autentizóticas: Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Medida; Estudos de Gestão-Portuguese, *Journal of Management Studies* 1, Universidade Tecnica de Lisboa, 53-76.

Rego, A. e S. Souto (2004), Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas, *Revista de Administração de Empresas* 44, 30-43.

Rego, A.e S. Souto (2005), Development and Validation of an Instrument for Measuring Authentizotic Organizations, *International Journal of Pscology* 39, 5-6.

Rego, A. e M. P. Cunha (2008), Authentizotic Climates and Employee Happiness; Pathways to Individual Performance?, *Journal of Business Research* 61, 739-752.

Rhoades, L.e Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support: a Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology* 87, 698-714.

Rokeach, M. (1973), *The Nature oh Human Values*, New York: Free Press.

Selye, H. (1982) History and Present Status of the Stresse Concept. In Leo Goldberger & Shlomo Breznitz, *Handbook of Stresse – Theoretical and Clinical Aspects*.

Serra, A. V. (1999), *O Stress na Vida de Todos os Dias*, Coimbra: Serra (Eds).

Silva, I. (2006), Optimismo, Saúde, Bem-estar Subjectivo e Qualidade de Vida. In *Actas do 6º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*. Org. por Isabel Leal, José Pais Ribeiro e Saul Neves de Jesus, Faro: Universidade do Algarve.

Stinghamber, F. e C. Vandenberghe (2003), Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study, *Journal of Organizational Behavior* 24, 251-270.

Straub, R. O. (2002), *Psicologia da Saúde*, Porto Alegre: Art Med Editora.

Torrington, D. e J. Weightman (1993), *Effective Management*, Prentice Hall, 2ª Edição.

Van Praag, H. M.e R. Kloet (2005), *Stresse, o Cérebro e a Depressão*, Climepsi Editores, 1ª Edição.

Wright, T. A.e R. Cropanzano (2004), The Role of Psychological Well – Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest, *Organizational Dynamics* 33, 338-351.

Tuzan, I. K. (2007), Antecedents of Turnover Intention Towards a Service Provider, *Business Review* 8, Cambridge, 128-134.

Yeh, Y. M. C. (2007), A Renewed Look at the Trunover Model for Accounting Knowledge Work Force, *Journal of American Academy of Business* 11, Cambridge, 103-109.



ANEXO 1. Questionário

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
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>
					<input type="checkbox"/>



Usando agora a escala de 7 pontos, refira como se sentiu, durante o ano de 2006, relativamente À SUA ORGANIZAÇÃO.

Nunca 1	Quase nunca 2	Raramente 3	Por vezes 4	Usualmente 5	Quase sempre 6	Sempre 7
Ansioso(a)/inquieto(a).....	<input type="checkbox"/>	Aborrecido(a).....	<input type="checkbox"/>	Activo(a).....	<input type="checkbox"/>	
Confortável.....	<input type="checkbox"/>	Bem-disposto(a).....	<input type="checkbox"/>	Agressivo(a).....	<input type="checkbox"/>	
Deprimido(a)/abatido(a).....	<input type="checkbox"/>	Cansado(a).....	<input type="checkbox"/>	Alerta.....	<input type="checkbox"/>	
Feliz.....	<input type="checkbox"/>	Contente.....	<input type="checkbox"/>	Calmo(a).....	<input type="checkbox"/>	
Melancólico(a)/triste.....	<input type="checkbox"/>	Entusiasmado(a).....	<input type="checkbox"/>	Cheio(a) de energia.....	<input type="checkbox"/>	
Muito infeliz.....	<input type="checkbox"/>	Monótono(a).....	<input type="checkbox"/>	Exausto(a)/esgotado(a).....	<input type="checkbox"/>	
Preocupado(a).....	<input type="checkbox"/>	Motivado(a).....	<input type="checkbox"/>	Irritado(a).....	<input type="checkbox"/>	
Relaxado(a).....	<input type="checkbox"/>	Optimista.....	<input type="checkbox"/>	Molestado(a)/incomodado(a).....	<input type="checkbox"/>	
Tenso(a).....	<input type="checkbox"/>	Sonolento(a)/mole.....	<input type="checkbox"/>	Paciente (com paciência).....	<input type="checkbox"/>	
Tranquilo(a).....	<input type="checkbox"/>	Vagaroso(a) (sem energia)....	<input type="checkbox"/>	Sereno(a).....	<input type="checkbox"/>	

Finalmente, responda por favor às seguintes três questões. Para tal, utilize a seguinte escala de cinco pontos.

A afirmação não se aplica absolutamente nada a mim 1	Aplica-se muito pouco 2	Aplica-se alguma coisa 3	Aplica-se bastante 4	A afirmação aplica-se completamente a mim 5
---	----------------------------	-----------------------------	-------------------------	--

Preferia trabalhar noutra organização.

Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização.

Penso abandonar esta organização durante os próximos 12 meses.

Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Há quantos anos trabalha nesta organização : Menos 5 Anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 Anos <input type="checkbox"/>
Habilitações literárias : Ensino Primario <input type="checkbox"/> Secundário <input type="checkbox"/> Universitário <input type="checkbox"/>	
Idade : Menos 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 – 50 Anos <input type="checkbox"/> Mais de 50 Anos <input type="checkbox"/>	

ANEXO 2. Carta Enviada Conjuntamente com o Inquérito

Exmº Sr(ª)

Estamos a realizar um estudo sobre as percepções das pessoas acerca da vida organizacional. Por favor, pense na sua organização durante o ano de 2006 e descreva-nos como ela funcionou. Para o efeito, refira em que medida as afirmações seguintes são ou não verdadeiras, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta. Sirva-se da escala de seis pontos situada no topo da folha. Note que não há respostas certas nem erradas. Todos são certas desde que correspondam ao que pense e sente. Responda de acordo com aquilo que a sua organização é e faz – e não como gostaria que fosse.

As suas respostas são anónimas. Por favor, não coloque o seu nome em lado algum.

Ficamos desde já muito gratos pela sua atenção.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

Irene Cachapa

