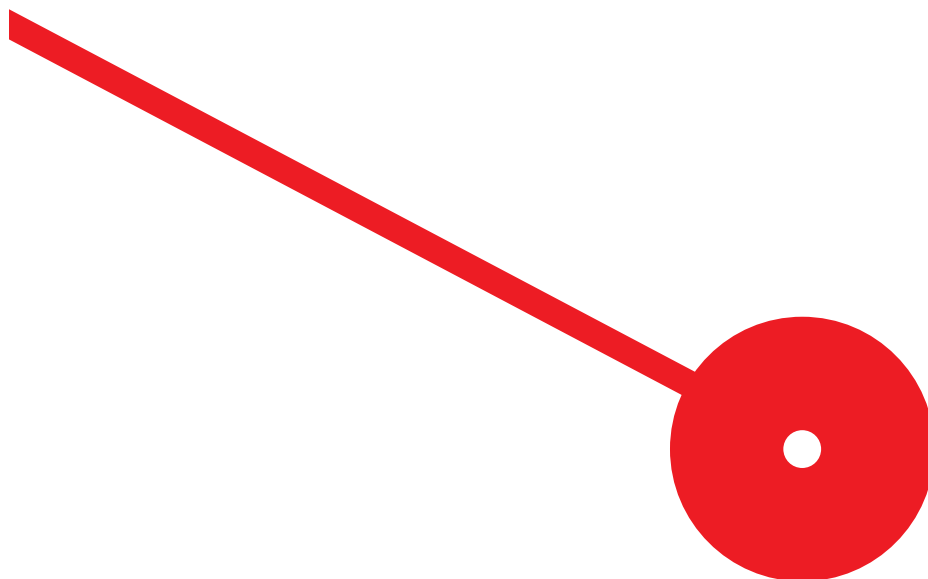




Relação entre o Clima Organizacional e o Engagement no Trabalho

Jéssica Silva Rocha

06/2023

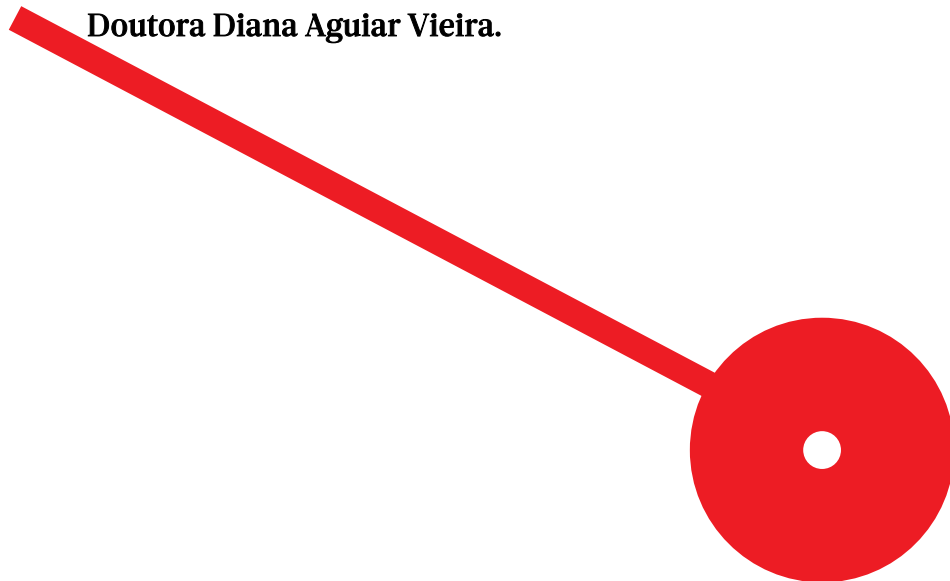




Relação entre o Clima Organizacional e o Engagement no Trabalho

Jéssica Silva Rocha

Dissertação
Apresentada no Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em
Assessoria de Administração, sob orientação da Professora
Doutora Diana Aguiar Vieira.



Agradecimentos

A presente dissertação é o resultado da entrega, resiliência e perseverança, que implica diversas pessoas que apoiaram e cooperaram para a sua composição e contribuíram não só para que eu evoluísse academicamente, mas também como pessoa.

Para ingressar nesta exigente e árdua jornada, de constantes altos e baixos, é imprescindível exprimir um profundo e especial reconhecimento a algumas pessoas por todo o amor, suporte e motivação demonstrados, que resultaram neste momento tão esperado e significativo para mim.

Acima de tudo, quero agradecer aos meus pais, por todo o amor, sacrifício, suporte e dedicação. Por causa deles, foi possível alcançar e finalizar este grande objetivo.

À minha orientadora, Professora Doutora Diana Aguiar Vieira, pela motivação, exigência, disponibilidade e orientação que foram imensamente fundamentais na execução da dissertação.

Ao meu namorado, Sérgio, que sempre me encorajou e apoiou para concluir uma das fases mais desafiantes da minha vida.

À minha prima, Teresa, pelo suporte, motivação e resiliência. Foi verdadeiramente crucial para concluir esta etapa.

Às minhas amigas, Beatriz e Inês, por todo o carinho, atenção e ajuda imprescindível.

A todos, estou extremamente agradecida!

Resumo:

Considerando que o património mais valioso de uma empresa é constituído pelos seus próprios colaboradores pelo que é de máximo interesse que estes se sintam integrados num ambiente positivo e harmonioso. Assim, as empresas contemporâneas atribuem cada vez mais importância ao estabelecimento e manutenção de um clima organizacional positivo e ao desenvolvimento do *engagement*¹ dos seus colaboradores com o trabalho exercido. Por sua vez, o *engagement* associa-se a melhores desempenhos e à conquista de altos níveis de produtividade sendo estes aspetos valorizados pelas empresas porque contribuem para o sucesso organizacional. Posto isto, o objetivo geral do presente estudo incide em saber se existe relação entre as duas principais variáveis em estudo, nomeadamente, o clima organizacional e o *engagement* no trabalho. O estudo apresenta uma amostra de 355 participantes, constituída por colaboradores que trabalham por conta de outrem, com uma distribuição por género equilibrada (49,3% mulheres) e com idades contidas entre os 18 e 65 anos (M= 40,56; DP= 11, 908). Foi realizado um questionário *online* que avaliou o clima organizacional (Rego, 2004), o *engagement* no trabalho (UWES, Schaufeli et al., 2006), o conflito trabalho-família (Andrade et al., 2019), a intenção de abandonar o emprego (Ferreira et al., 2019) e a satisfação com a vida (Simões, 1992). O resultado primordial deste estudo indica uma relação positiva entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho. Em conclusão, é crucial que as empresas promovam um clima organizacional positivo para os seus colaboradores, visando aumentar os seus níveis de *engagement* e, conseqüentemente, aumentar a qualidade e produtividade organizacionais.

Palavras chave: Clima Organizacional, *Engagement*, Empresas

¹ Importa mencionar a razão que levou à não tradução de *engagement* para a língua portuguesa, optando pelo estrangeirismo. A tradução de *engagement* pode gerar inexactidões resultantes da falta de uma terminologia que incorpore o conceito. A tradução para a língua portuguesa pode originar conceções divergentes tais como envolvimento no trabalho (*work involvement*) e compromisso organizacional (*organizational commitment*).

Abstract:

Considering that the most valuable patrimony of an enterprise consists of its own workers, so it is of the utmost interest that they feel integrated in a positive and harmonious environment. Thus, the present enterprises give more and more importance to the establishment and maintenance of a positive organisational climate and the development of engagement of their workers with the work done. Therefore, the engagement is associated with better performance and the conquest of high levels of productivity, being both factors valued by enterprises, since they contribute to the organisational success. So the general objective of the current study focuses on to know if there is a relation between the two main variables at study, namely the organisational climate and the engagement at work. The study used a sample of 355 participants, made of collaborators that work for someone else, with a balanced distribution per gender (49,3% women), with ages between 18 and 65 (M= 40,56; SD= 11,908). An online questionnaire was carried out which assessed the organisational climate (Rego, 2004), work engagement (UWES, , Schaufeli et al., 2006), work-family conflict (Andrade et al., 2019), the intention of turning over the job (Ferreira et al., 2019) and the satisfaction with life (Simões, 1992). The main result of this study indicates a positive relation between the organisational climate and the engagement at work. In conclusion, it is essential that enterprises promote a positive organisational climate for the collaborators, aiming at increasing the levels of engagement and, consequently, increase the organisational quality and productivity.

Keywords: Organisational Climate, Engagement, Enterprises

Índice geral

INTRODUÇÃO	1
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1 Clima organizacional	5
1.1 Conceito de clima organizacional.....	6
1.2 Tipos de clima organizacional	10
1.3 Perspetivas de abordagem do clima organizacional	11
1.4 Fatores do clima organizacional	12
1.5 Dimensões de análise do clima organizacional	13
2 <i>Engagement</i> no trabalho	15
2.1 Conceito de <i>engagement</i> no trabalho.....	15
2.2 Antecedentes do <i>engagement</i>	16
2.3 Efeitos do <i>engagement</i>	18
2.4 Diferenciação dos conceitos de envolvimento no trabalho e <i>engagement</i> no trabalho.....	20
2.5 Diferenciação dos conceitos de comprometimento no trabalho e <i>engagement</i> no trabalho.....	20
3 Clima organizacional e <i>engagement</i> no trabalho.....	21
METODOLOGIA.....	23
4 Questão e objetivos de investigação	23
4.1 Questão de investigação	23
4.2 Objetivo geral	23
4.3 Objetivos específicos	23
4.4 Hipóteses	24
5 Instrumentos, dados e procedimentos.....	25
5.1 Amostragem e Amostra	25
5.2 Instrumentos de recolha de dados.....	26
5.2.1 Inquérito por questionário	26
5.3 Procedimentos de recolha de dados.....	29
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	30
6 Apresentação de resultados	30
7 Discussão dos resultados	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
8 Conclusão	40
8.1 Contribuições e impactos esperados.....	41
8.2 Limitações	42
8.3 Recomendações para trabalhos futuros	43

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS.....	56
Anexo 1 – Inquérito por questionário	56

Índice de Tabelas

TABELA 1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	10
TABELA 2 PERSPETIVAS DE ABORDAGEM DO CLIMA ORGANIZACIONAL	12
TABELA 3 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	20
TABELA 4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	26
TABELA 5 INTERCORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS	30

Enquadramento

Cada vez mais, questões relacionadas com o clima organizacional e o *engagement* no trabalho parecem ter um peso significativo para as empresas devido à forte contribuição de ambos para o sucesso destas. Num mundo globalizado, e considerando os altos níveis de competitividade entre as empresas, os recursos humanos e as suas características pessoais e profissionais constituem-se como uma vantagem competitiva de extrema importância.

Atualmente, os mercados encontram-se cada vez mais competitivos e, aliado às constantes alterações no contexto social e económico das empresas e ao decréscimo dos recursos tanto económicos como humanos, é exigido às organizações a procura de novos padrões e estratégias de forma a transformar a prestação dos seus serviços mais sustentáveis, a nível económico ambiental, mas também a nível psicológico (Graffigna, 2017).

Motivação

As empresas contemporâneas necessitam de manter uma ligação com os seus colaboradores na qual estes se encontrem em sintonia com o seu trabalho e sejam proativos e dedicados na realização das suas funções para as desempenhar com a máxima qualidade. Considerando que os colaboradores são o capital mais valioso responsável por desenvolver com eficiência e eficácia as suas funções na empresa, e que um clima organizacional harmonioso potencia que os colaboradores contribuam para os objetivos da organização e para o seu sucesso no mundo empresarial devendo as empresas promover um clima organizacional positivo, uma vez que este leva ao crescimento da produtividade laboral (Morales, 2022).

Com a realização deste trabalho pretende-se compreender os mecanismos laborais nesta temática e, no futuro, que se possa extrair deste trabalho mecanismos de auxílio às organizações que as pretendam implementar no contexto das suas realidades laborais.

Objetivos

Com a elaboração do projeto de dissertação a que me proponho, o objetivo principal é procurar a existência de uma relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho nas empresas.

Assim sendo, os objetivos específicos a alcançar são:

- Identificar as perceções dos colaboradores sobre o clima organizacional, o *engagement*, o conflito trabalho-família, o *turnover*² e satisfação com a vida;
- Analisar as relações entre o clima organizacional, o *engagement*, o conflito trabalho-família, o *turnover* e satisfação com a vida;
- Explorar eventuais diferenças na perceção do clima organizacional consoante o género, a idade e posição social autopercecionada³;
- Explorar eventuais diferenças no *engagement* consoante o género, a idade e posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças no conflito trabalho-família consoante o género, a idade e posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças no *turnover* consoante o género, a idade e posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças na satisfação com a vida consoante o género, a idade e posição social autopercecionada.

Para tal, procedeu-se à utilização de uma metodologia quantitativa, o inquérito por questionário, para responder à questão de investigação: “Existe relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho?”, aplicado a uma amostra de 355 participantes, com o grande objetivo de analisar as relações entre as variáveis em estudo.

² O *turnover* representa a taxa de rotatividade dos colaboradores, ou seja, a entrada e saída de colaboradores de uma determinada empresa. Este é avaliado através da quantidade de colaboradores que tiveram a intenção de abandonar o seu emprego.

³ No presente estudo, a posição social autopercecionada corresponde à perceção subjetiva de cada indivíduo sobre o seu estado socioeconómico. No inquérito, cada indivíduo deparou-se com uma escala de 1 a 10 em que 1 representa a posição social mais baixa (pessoas com menos dinheiro, menor grau de escolaridade e piores condições laborais) e 10 representa a posição social mais elevada (pessoas com mais dinheiro, maior grau de escolaridade e melhores condições laborais).

Contribuições

A elaboração do presente estudo tem como propósito enriquecer a comunidade científica com novos dados na área do estudo desta dissertação, nomeadamente, comprovar estatisticamente a relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho.

Salienta-se, inclusive, a criação de um *dataset* com dados de um inquérito por questionário que avaliou diversas dimensões relativas aos temas e que poderão servir para novos estudos no futuro.

Os resultados do estudo aqui descritos vêm validar a existência de uma ligação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho.

O estudo elaborado poderá ser a base para a criação de métodos/diretrizes que auxiliem os gestores a implementar novos e melhores mecanismos para proporcionar um clima organizacional mais positivo e que os colaboradores se sintam *engaged* no seu local de trabalho, bem como suscitar interesse a investigadores sobre esta temática para que estudos com metodologias mais homogêneas e robustas sejam efetuados.

Estrutura

A presente dissertação apresenta-se organizada da seguinte forma:

A primeira parte é uma introdução ao tema desta dissertação, nomeadamente, a motivação para a concretização deste estudo, os objetivos propostos a alcançar, as contribuições que o mesmo trará à comunidade científica bem como a estrutura definida para a mesma.

Na segunda parte é feito o enquadramento teórico das duas grandezas em estudo (Clima Organizacional e *Engagement* no trabalho) resultantes de uma pesquisa bibliográfica.

Na terceira parte é efetuada a descrição da metodologia utilizada na realização desta dissertação.

Na quarta parte é descrita a análise dos dados resultantes da realização de um inquérito por questionário para extrair a correlação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho, incluindo uma secção de materiais e métodos utilizados no estudo, finalizando com uma secção que exhibe os resultados obtidos e outra secção com a discussão dos mesmos.

Na quinta e última parte, será apresentada a conclusão desta dissertação, limitações e perspectivas de trabalhos futuros nesta temática.

Nesta parte serão expostos alguns dos construtos teóricos referentes às grandes temáticas para o enquadramento teórico do atual estudo. Desta forma, inicialmente será abordado o clima organizacional, nomeadamente o seu conceito, características, fatores e dimensões. Posteriormente, será evidenciado o *engagement* no trabalho, em particular a sua definição, antecedentes, efeitos e a diferenciação do conceito de *engagement* no trabalho comparativamente aos conceitos de envolvimento e comprometimento no trabalho.

1 Clima organizacional

A globalização que a sociedade contemporânea é deparada tem vindo a incrementar a preocupação em obter condições laborais que proporcionem um clima organizacional positivo de forma a arrecadar ganhos extremamente importantes para as empresas. Assim, esta temática assume-se cada vez mais como um importante assunto a desenvolver dentro das organizações de forma a que possam direcionar a gestão das mesmas no sentido de melhoria contínua nos locais de trabalho, sendo por isto um fator chave no desenvolvimento das empresas (Pérez, 2013).

Um clima organizacional positivo representa um ambiente de trabalho aprazível, saudável e flexível, onde os colaboradores que nele estão inseridos se sentem satisfeitos perante este mesmo meio laboral, estimulando o *engagement* dos colaboradores, aumentando a produtividade e criatividade dos mesmos e, ainda fazer com que os trabalhadores tenham a intenção de permanecer na empresa (Marques, 2023). Assim, um clima organizacional positivo encontra-se diretamente relacionado ao bem-estar e satisfação dos trabalhadores, ao *engagement* no trabalho e subsequentemente à produtividade. Uma empresa que implemente e estimule um clima organizacional positivo tende não só a manter os seus colaboradores, como também a atrair novos. A título de exemplo, alguns fatores que constituem um clima organizacional positivo são: comunicação franca e aberta dos trabalhadores com os seus superiores; reconhecimento e valorização dos colaboradores pela chefia; equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e oportunidades de desenvolvimento e crescimento na empresa (Gonçalves, 2015).

Perante a realidade apresentada, considera-se fundamental compreender se existe relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho para entender de que forma estes influenciam as relações de trabalho do âmbito empresarial.

1.1 Conceito de clima organizacional

A questão do clima organizacional tem se tornado cada vez mais relevante para as empresas (Echeverri & Cruz, 2014; Morales, 2022) uma vez que este influencia os comportamentos e as atitudes dos colaboradores, sendo um meio composto pelas percepções dos trabalhadores. O resultado do ambiente laboral do trabalhador reflete-se nas suas atitudes e comportamentos (Kopelman et al., 1990).

O clima organizacional diverge de acordo com a situação e, assim sendo, o seu conceito não é unânime (Datta & Singh, 2018; Casales et al., 2000) variando de acordo com as percepções dos distintos autores. As crenças e características de uma organização, sendo únicas e distintas em cada caso, influenciam a forma como o clima organizacional é percebido pelo público externo e mesmo pelos seus próprios colaboradores, tendo repercussões no comportamento individual de cada trabalhador, refletindo-se no aumento da produtividade da empresa (Caraveo, 2004).

O clima organizacional, por definição, reflete as características do meio laboral e a forma como estas são percebidas pelos trabalhadores, seja de forma direta ou indireta (Caraveo, 2004). Patterson et al., (2005) apontam o clima organizacional como as percepções partilhadas entre os trabalhadores de uma empresa relativamente a procedimentos, condutas e ocorrências. Contudo, ao longo do tempo, este conceito tem sofrido inconsistências na sua aplicabilidade.

Neste sentido, o clima organizacional é uma variável de extrema importância no contexto empresarial que influencia diretamente as atitudes individuais dos trabalhadores (Caraveo, 2004), revelando ser um fator para o sucesso da maior parte das empresas, dado que possibilita que estas atinjam os seus fins (Akrong et al., 2022).

Na mesma linha de pensamento, Casales et al. (2000) defendem que o clima organizacional pode ser compreendido como as percepções dos funcionários relativamente ao ambiente interno da empresa, o qual influencia os comportamentos dos mesmos, nomeadamente na produtividade, satisfação e estabilidade no trabalho.

Em concordância com Núñez & Monfort (2005), o clima organizacional pode também ser descrito, como um conjunto de percepções de características relativamente estáveis da empresa, que afetam as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores.

Ainda que os colaboradores compartilhem o mesmo ambiente de trabalho, as percepções de cada um sobre esse ambiente são distintas e variáveis (Coo et al., 2021). Com isto, o clima organizacional foi definido por Ostroff et al. (2012), como um conjunto de interpretações fundamentadas em percepções sobre os recursos, eventos e processos de uma empresa.

Por sua vez, Pradoto et al. (2022) definem o clima organizacional como um reflexo da personalidade da própria empresa, além de se relacionar com os fatores internos e externos que determinam a forma como o comportamento do trabalhador e as suas atitudes são fundamentais no desenvolvimento e concretização dos objetivos da empresa com eficiência e eficácia.

Conforme explicado por Vega et al. (2006), o clima organizacional representa a descrição de uma empresa, distinguindo-a das demais e influenciando o comportamento dos trabalhadores que nela operam, abrangendo aspectos organizacionais tais como hábitos, políticas, liderança, conflitos, sistemas de recompensa e punição, controle e supervisão, bem como as singularidades do ambiente físico da empresa.

O conceito de clima organizacional pode também ser traduzido, segundo Forno (2005), como uma ideia de cariz psicológico que intervém nos comportamentos dos colaboradores de uma determinada organização. Desta forma, se o clima organizacional for positivo, irá corresponder às necessidades individuais de cada trabalhador aumentando o rendimento, o que conseqüentemente resulta numa maior qualidade dos serviços prestados. Em contrapartida, se o clima organizacional for negativo, poderá provocar descontentamento nos colaboradores, o que trará repercussões negativas na qualidade dos serviços.

Para conhecer e caracterizar o ambiente organizacional no qual os colaboradores estão inseridos é necessário, primeiro, compreender o funcionamento da empresa. Esse ambiente é, portanto, o clima organizacional. Este apresenta-se como um elemento fulcral no desempenho dos colaboradores e na melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços

prestados por uma organização empresarial (Araque et al., 2018). Com efeito, as percepções compartilhadas entre os vários colaboradores de uma empresa sobre regras, processos e condutas constituem o clima organizacional (Guo, 2018; Long & Fahey, 2000) que é tido como uma variável fortemente influente na satisfação e no comportamento dos colaboradores (Vigário, 2013), dado que um clima organizacional positivo estimula o cumprimento das metas da empresa, onde os colaboradores sentem-se parte integrante desta. Por sua vez, um clima organizacional negativo, proporciona uma não identificação dos colaboradores com os fins empresariais, induzindo como resultado, um ambiente de trabalho desfavorável, de onde advêm conflitos e uma redução da produtividade (Tomás, 2010).

O sucesso das empresas está associado em grande parte aos recursos humanos que a constituem, que são parte fundamental para o crescimento e sustentabilidade da organização (Harter et al., 2003). Por isso, conclui-se que é pertinente fomentar um ambiente de trabalho prazeroso e equilibrado, que promova um clima organizacional positivo e que possa trazer benefícios vitais para a organização ganhar vantagem diante da concorrência.

Posto isto, é crucial estimular um ambiente de trabalho aprazível no qual os trabalhadores tenham a possibilidade de desempenhar as suas funções de forma satisfatória. Convém, ainda, salientar a extrema importância de um compromisso de ambas as partes (empresa e trabalhador) para que se estabeleça um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de cada colaborador. Tendo este último ponto em consideração, o rendimento e a produtividade do trabalhador aumentam, desempenhando as suas funções de forma mais eficaz e eficiente pois sentem-se reconhecidos no trabalho e conseguem conjugar a vida profissional e a vida pessoal, o que inevitavelmente traz consequências positivas facilmente visíveis à gestão da empresa (Araque et al., 2018).

O clima organizacional existente numa dada organização está relacionado ao clima interno observado entre os diversos membros da empresa e o grau de motivação que estes detêm. Ou seja, se o nível de motivação é alto, o clima organizacional é positivo e os trabalhadores sentem-se motivados e entusiasmados. Porém, quando o nível de motivação é baixo, o ambiente interno da empresa passará a ser dominado pela frustração, desinteresse e insatisfação que resultará numa baixa produtividade dos colaboradores (Chiavenato, 2011).

A aplicabilidade do conceito de clima organizacional está focada num conjunto de estratégias económicas e sociais que incentivem os colaboradores através da potencialização das suas capacidades, contribuindo, desta forma, para o aumento da sua produtividade e das relações interpessoais dentro da instituição empresarial (Lizcano et al., 2022). À vista disso, as empresas devem criar e adotar um clima organizacional positivo, apropriado para que os colaboradores desempenhem as suas funções de forma produtiva e eficiente, com a finalidade de alcançar as metas da empresa de forma eficaz e eficiente e, por conseguinte, aumentar a rentabilidade da mesma (Fuente & Varea, 2022).

Assim, torna-se pertinente referir que o clima organizacional foi classificado em diferentes tipos, que de acordo com Likert (1968) através da Teoria dos Sistemas foram classificados em quatro tipos distintos:

- **Sistema I - clima autoritário explorador:** clima no qual os trabalhadores partilham um ambiente de medo e subordinação, uma vez que todas as decisões tomadas pela empresa não contemplam qualquer opinião/intervenção dos seus colaboradores, tendo estes apenas de cumprir as decisões que forem tomadas pela direção da empresa. A comunicação em empresas com este tipo de clima é unidirecional, sendo que os colaboradores apenas recebem ordens dos seus superiores, recebendo ameaças se desobedecerem ou recompensas ocasionais caso cumpram essas diretrizes;
- **Sistema II - clima autoritário paternalista:** clima no qual existe um controlo hierarquicamente descendente e bem definido, mas ainda assim, persiste a confiança entre a direção e os seus colaboradores pois existe a preocupação de ouvir e perceber as necessidades dos trabalhadores e tomar decisões baseadas nestas. As penalizações que possam existir têm por objetivo motivar os colaboradores;
- **Sistema III - clima participativo consultivo:** clima no qual predomina a confiança entre a direção e os colaboradores, favorecendo a interação e as necessidades de mérito e autoestima, podendo os colaboradores tomar determinadas decisões específicas, sendo que as recompensas e punições são aplicadas apenas como fator motivacional, utilizadas de forma mais reduzida.

Desta forma, numa empresa onde predomina este tipo de clima, o ambiente de trabalho é mais dinâmico e a finalidade é alcançar objetivos previamente definidos;

- **Sistema IV - clima participativo em grupos:** clima no qual há uma total confiança em todos os membros da organização, sendo a tomada de decisão realizada a nível empresarial, isto é, pelos vários níveis da organização, e a comunicação feita de forma horizontal, onde são definidos os objetivos de desempenho e é promovido o envolvimento ativo e enérgico dos colaboradores, sendo a motivação destes realizada através da sua participação nas atividades, determinação de metas e melhoria das condições e métodos de trabalho. Em suma, neste clima os colaboradores e a chefia funcionam como uma equipa para alcançar os objetivos definidos (Rodríguez, 2016; Brunet, 1987; Caraveo, 2004).

Em síntese, o clima organizacional é um fator essencial para alcançar o aumento da qualidade e produtividade do trabalho não só para as empresas mas também para os colaboradores, dado que ambos acarretam vantagens quando o clima organizacional é positivo (Bento, 2017).

1.2 Tipos de clima organizacional

Como é possível observar na Tabela 1, existem três tipos de clima organizacional: o psicológico, o organizacional e o coletivo (Santo, 2016).

Tabela 1
Tipos de clima organizacional

Tipo de Clima	Descrição	Autor
Psicológico	Corresponde às perceções individuais dos colaboradores dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais, ou seja, refere-se às perceções de cada trabalhador, individualmente, sobre o seu local de trabalho.	Chambel & Curral (2008, citado por Santo, 2016, p.7)
Organizacional	Este tipo de clima também é associado às perceções, contudo, este é definido “quando num mesmo contexto estas perceções são partilhadas pelos diferentes indivíduos”.	
Coletivo	Reflete as “perceções partilhadas por um conjunto de indivíduos acerca do contexto organizacional,	

	obtido esse conjunto através de técnicas estatísticas de análise de agrupamentos, a análise de <i>clusters</i> ”.	
--	---	--

1.3 Perspetivas de abordagem do clima organizacional

O clima organizacional resulta da perceção dos colaboradores diante das características empresariais, da personalidade do indivíduo, da estrutura cognitiva relacionada à interação e partilha entre os colaboradores e da cultura presente na empresa. Como resultado, numa empresa é possível verificar as diferentes perspetivas de abordagem, apesar de potencialmente uma delas ser mais evidente (Santo, 2016).

Diversos contextos incorporam o conceito de clima organizacional, como, por exemplo, instituições hospitalares, a área da indústria, a educação e o setor empresarial. Cada uma destas baseia-se em variáveis organizacionais, tais como a satisfação dos colaboradores, eficácia e eficiência com que desempenham as suas atividades laborais, produtividade e cultura empresarial vivenciada que evidenciam qual o tipo de clima que aí predomina. Só assim é possível determinar a realidade existente em cada empresa para que, com base nessa, os gestores possam atuar de forma eficaz através de medidas a implementar baseadas no tipo de clima (Martins, 2023).

Soares (2007) refere que o clima organizacional pode ser descrito de duas maneiras distintas: na primeira, o clima traduz a realidade da empresa, definida pelos procedimentos característicos, pelos comportamentos e emoções manifestadas, pelos padrões que a integram, com as circunstâncias e os trabalhadores. Nesta visão, o clima organizacional representa um atributo da empresa que permanece de forma independente das perceções dos colaboradores. Já na segunda, o clima apenas pode ser notado na qualidade de “estrutura perceptual e cognitiva organizadora da realidade” (p.39). Os colaboradores, perante uma dada realidade pretendem percebê-la e interpretá-la. Ao interagirem entre si, trocam as suas perceções e experiências, desta forma, as opiniões e visões relativas às experiências no interior da empresa são comparadas e, com isso, podem sofrer alterações.

Assim, Neves (2001, citado por Soares, 2007, p.39) afirma que “o clima organizacional pode abordar-se a partir de quatro perspetivas distintas apesar de não mutuamente exclusivas: perspectiva organizacional, perspectiva psicológica, perspectiva psicossocial e perspectiva cultural.”

Estas perspetivas são apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2

Perspetivas de abordagem do clima organizacional

Perspetivas	Descrição	Autor
Organizacional ou Estrutural	Demonstra que o clima organizacional existe na realidade empresarial, podendo ser avaliado através da perceção ou de medidas objetivas que permanecem estáveis no tempo. Influencia o comportamento dos indivíduos, apesar de ser exterior ao indivíduo. Algumas dessas perceções são a nível estrutural, tecnológico, dimensional ou sobre o estilo de liderança.	Neves (2000, citado por Martins, 2023)
Psicológica ou Percetiva	Revela como o indivíduo, por si só, percebe o ambiente de trabalho e os atributos organizacionais. A forma como cada indivíduo reage a uma determinada situação tem um contexto que é psicologicamente significativo.	
Psicossocial ou Interativa	Defende que o foco é o significado resultante das perceções da realidade organizacional compartilhadas entre os vários indivíduos, ou seja, fundamenta-se na interação entre os indivíduos da empresa.	
Cultural	Relata a influência dada pela cultura organizacional com que os indivíduos se confrontam. Assim, os indivíduos ao relacionarem-se e compartilharem um ambiente comum, ou seja, a cultura organizacional, criam o clima organizacional.	

1.4 Fatores do clima organizacional

O comportamento e as atitudes dos colaboradores resultam das características individuais destes, mas também do ambiente de trabalho em que estão inseridos (Berberoglu, 2018).

O clima organizacional é influenciado por fatores internos e externos. Os fatores internos fazem alusão aos comportamentos de cada colaborador, ou seja, as suas atitudes, crenças e perceções individuais. Os fatores externos exprimem as realidades empresariais que são visíveis pelo desempenho e produtividade dos seus trabalhadores.

Desta forma, salientam-se os seguintes fatores internos:

- **Missão:** corresponde ao(s) objetivo(s) da empresa e de que forma o(s) pretende alcançar;

- **Comunicação:** técnicas de comunicação robustas contribuem para uma comunicação livre e eficaz com vista a melhorar os resultados, sendo esta realizada idealmente de forma bidirecional. Esta forma de comunicação simplifica as relações dos vários membros da empresa, sendo que quanto mais eficaz for, mais rapidamente a mensagem é passada e compreendida;
- **Liderança:** quando as direções são constituídas por líderes e não por chefes, o clima organizacional é exponencialmente melhor pois os líderes inspiram os colaboradores e motivam os mesmos diariamente, estando presentes e ajudando perante as dificuldades do dia a dia, ao invés de simplesmente, imporem ordens como é característico dos chefes;
- **Estrutura organizacional:** estruturas organizacionais mais planas contribuem para a melhoria do clima organizacional da empresa, uma vez que os colaboradores sabem que as suas preocupações e ideias para melhoria desta são escutadas e tidas em conta no processo das tomadas de decisão;
- **Aprendizagem:** dado o rápido avanço tecnológico, é fundamental que as empresas procurem incentivar e dar oportunidades aos trabalhadores de aprendizagem contínua, para acompanharem as inovações (Gleeson, 2019).

Já como fatores externos, destacam-se os fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos. A variação de qualquer um destes fatores não está sob controlo interno da empresa. No entanto, apesar de inevitavelmente as organizações sofrerem consequências positivas ou negativas com a variação dos referidos fatores, quanto mais definida for a missão, a liderança, a comunicação e a estrutura organizacional da mesma, melhor estará preparada para lidar com estas alterações externas que lhe são alheias (Gleeson, 2019).

1.5 Dimensões de análise do clima organizacional

O estudo do clima organizacional mostra-se indispensável para que os gestores identifiquem quais os pontos fortes e fracos da empresa, sendo mais simples e eficaz aplicar as modificações que contribuam para aumentar e melhorar a satisfação dos colaboradores. Desta forma, é possível conceder qualidade de vida aos trabalhadores e, conseqüentemente, obter uma melhoria na qualidade do produto ou serviço da empresa, simultaneamente (Moço, 2011).

Martins (2023) defende que o estudo do clima organizacional não pode ter como base uma análise padrão, dado que não existe um “modelo universal passível de ser realizado” (p.22) nesta área. Em vez disso, os modelos devem ser elaborados e adaptados à realidade singular de cada empresa, tendo em consideração as áreas de atuação onde vão ser implementados (Silva, 2003).

Litwin & Stringer (1968), criadores do questionário OCQ - *Organizational Climate Questionnaire*, referem a presença de nove dimensões que estão unidas a determinadas qualidades da empresa como: (a) estrutura: relacionada às regulamentações, processos, protocolos e hierarquias que os colaboradores têm de cumprir; (b) responsabilidade: destaca a percepção do trabalhador face à autonomia que lhe é atribuída para tomar as suas próprias decisões e estabelecer por si mesmo as suas próprias exigências e obrigações; (c) recompensa: forma como os trabalhadores são reconhecidos face ao bom desempenho demonstrado, substituindo a punição; (d) desafio: associado ao sentimento que os funcionários têm sobre os obstáculos que enfrentaram na realização das suas funções; (e) relacionamentos/cordialidade: salienta a existência de relações sociais positivas entre os diferentes níveis hierárquicos, resultando num ambiente de trabalho agradável; (f) cooperação/apoio: mede o suporte e auxílio dos membros da organização na resolução de contrariedades que possam surgir, isto é, o espírito de interajuda entre os membros da organização; (g) normas de desempenho/padrões: aborda a relevância de arrecadar metas, modelos de desempenho e normas de trabalho; (h) confrontos: mede a aceitação dos elementos da organização, tanto funcionários como superiores, em aceitar as opiniões dos restantes colaboradores, inclusive quando as ideias são discordantes; (i) identidade: sentimento de partilha de objetivos pessoais com os da organização e também, sentimento de pertença dos colaboradores na empresa (Pérez & Miranda, 2004; Baquerizo, 2008; Paredes & Muchotrigo, 2017).

As dimensões do clima organizacional foram sofrendo várias alterações ao longo do tempo, por diversos autores sendo que a mais recente e atualizada publicação sobre a temática foi feita por Coda et al. (2015), que propuseram a criação de cinco conjuntos de dimensões pois, até à data, as pesquisas focadas nesta temática tinham tendência a focar apenas numa dimensão ao invés de analisarem todo o contexto social como configurações de múltiplas dimensões do clima. A primeira configuração foi intitulada de motivação, sendo constituída pelas dimensões independentes de reconhecimento, comprometimento

e desenvolvimento profissional. A segunda, designada de liderança, abrange as dimensões *Management Style*, trabalho de equipa e competição no trabalho. A terceira, denominada filosofia de gestão é formada pelas dimensões clareza organizacional, comunicação e estrutura, regras e conformidade. A quarta configuração apresentada de gestão de pessoas inclui as dimensões de compensação, imagem do departamento de recursos humanos, formação e desenvolvimento e perspectivas de carreira. Por fim, a quinta configuração, designada natureza do trabalho, contém as dimensões conteúdo e volume de trabalho.

2 *Engagement* no trabalho

Dada a crescente importância de cada empresa ter funcionários proativos e satisfeitos com a realidade laboral que lhes é apresentada, surge a necessidade de compreender o conceito desenvolvido em torno desta realidade: *engagement* no trabalho.

Para compreender este conceito que potencializa as oportunidades de sucesso de um determinado negócio, apresenta-se, neste capítulo, uma descrição do referido conceito, os recursos necessários para alcançar as metas que este conceito define, os efeitos que a aplicabilidade deste conceito trará às empresas e, por fim, estabelecer a diferenciação dos conceitos de envolvimento e comprometimento no trabalho.

2.1 Conceito de *engagement* no trabalho

Cada vez mais, as empresas têm de ter a capacidade de superar a concorrência. Com isto, grande parte da responsabilidade do êxito incide sobre os colaboradores e, assim sendo, as instituições carecem de colaboradores motivados e que se encontrem comprometidos de forma afetiva (*engaged*) com o seu trabalho.

Liao et al. (2013) defendem que o *engagement* no trabalho demonstra o nível que os indivíduos estão psicologicamente envolvidos com o seu trabalho, sendo explícito através da execução das suas funções de forma proativa. Neste sentido, o *engagement* no trabalho corresponde a um estado positivo de bem-estar laboral e/ou de realização profissional determinado por altos níveis de energia e uma grande identificação com o trabalho (Bakker & Leiter, 2010), com resultados na saúde física e psicológica e no bem-estar dos colaboradores (Saks & Gruman, 2014).

Estudos revelam que colaboradores *engaged* oferecem serviços com uma qualidade superior demonstrando ser uma vantagem para a empresa face à concorrência (Bakker & Schaufeli, 2014). Desta forma, considera-se que indivíduos com um elevado *engagement* possuem uma ligação ativa e eficaz com o seu trabalho, o que desta maneira possibilita a execução das diferentes tarefas empresariais e o aumento da capacidade de lidarem com as exigências do trabalho (Schaufeli et al., 2002).

Na linha de pensamento de Schaufeli et al. (2002) o *engagement* é uma atitude positiva e satisfatória associada ao trabalho, constituída por três dimensões:

- Vigor: corresponde a elevados níveis de energia e resiliência mental, vontade de investir tempo, dedicar-se e empenhar-se no trabalho, manifestando persistência perante obstáculos;
- Dedicação: representa um elevado compromisso entre o indivíduo e o seu trabalho, com sentido de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio;
- Absorção: define-se pela total concentração e envolvimento no trabalho, onde o tempo passa velozmente e de forma impercetível.

Em suma, os trabalhadores *engaged* executam as suas funções de forma árdua (vigor), estão envolvidos (dedicação) e sentem-se integrados e absorvidos (absorção) no seu trabalho. Por conseguinte, declaram que o *engagement* gera resultados positivos, a nível individual no crescimento e desenvolvimento de cada trabalhador, mas também a nível organizacional através do aumento da qualidade do desempenho (Bakker et al., 2008).

2.2 Antecedentes do *engagement*

Bakker & Demerouti (2008) identificam como principais antecedentes do *engagement* no trabalho os recursos profissionais e pessoais. Bakker & Demerouti (2007), Schaufeli & Bakker (2004) e Hakanen et al. (2008) afirmam que os recursos profissionais dizem respeito a características psicológicas, físicas, sociais ou organizacionais do trabalho, que proporcionam a aquisição das metas laborais, estimulam a aprendizagem e desenvolvimento do colaborador e procuram diminuir as exigências do trabalho, assim como os custos fisiológicos e psicológicos relacionados. Portanto, os recursos profissionais podem fomentar a motivação extrínseca no trabalho pois são essenciais para superar as exigências do trabalho e atingir os objetivos laborais. Hoje em dia, já

numerosas investigações evidenciam uma conexão positiva entre estes recursos e o *engagement* no trabalho, admitindo-se que estes possam exercer um papel de motivação intrínseca, uma vez que completam necessidades humanas básicas tal como a autonomia, a relação e a competência (Pimenta, 2014).

Para Bakker & Demerouti (2007) os recursos laborais podem estar localizados ao nível da organização como um todo, particularmente nos salários, oportunidades de carreira e segurança sentida no contexto profissional, das relações interpessoais e sociais como o apoio da chefia e dos restantes colegas de trabalho, da organização do trabalho através da nitidez de papéis/funções e participação na tomada de decisões e, por fim, ao nível das tarefas nomeadamente na variedade de competências, identidade/identificação e significado da tarefa, autonomia e *feedback* do desempenho. Os autores referem que os recursos profissionais atuam como redutores do impacto das exigências do trabalho, de diferentes formas para diferentes recursos. A título de exemplo, imaginemos uma relação de elevada confiança e qualidade do colaborador com a chefia. A positividade desta relação vai, certamente, atenuar o impacto sentido pelas exigências do trabalho tal como a sobrecarga diária, exigências emocionais e físicas pois mesmo perante estas, a aprovação do líder é suficiente para que o colaborador encare essas dificuldades numa perspetiva mais positiva.

Já os recursos pessoais representam autoavaliações positivas, conetadas à resiliência que fazem alusão à capacidade do colaborador em controlar e impactar o ambiente de trabalho com êxito (Hobfoll et al., 2003). Segundo Frazão (2012) os recursos pessoais são muito eficientes para atingir os objetivos profissionais, além de preservarem os colaboradores contra possíveis adversidades e custos fisiológicos e psicológicos associados, e ainda promoverem o avanço e desenvolvimento pessoal. É, portanto, demonstrado que estas autoavaliações positivas estão fortemente relacionadas a diversos aspetos do bem-estar no local de trabalho.

De acordo com o modelo *Job Demands-Resources* (JD-R), é perante as exigências diárias que os trabalhadores enfrentam que os recursos disponíveis no trabalho se tornam primordiais ao potenciarem a motivação do colaborador. Portanto, os recursos pessoais ou o capital psicológico (*PsyCap*) podem, também, ser importantes previsores do *engagement* no trabalho. Segundo Luthans et al. (2007) o *PsyCap* representa um estado

psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo representado através de características como:

- Autoconfiança para executar e persistência para alcançar o sucesso nas diversas tarefas;
- Otimismo sobre o sucesso presente e futuro;
- Foco direcionado nos objetivos, e sempre que necessário, traçar novos trajetos de forma a atingir o sucesso e, mesmo perante as adversidades manter a resiliência e o otimismo.

Em suma, o *PsyCap* assenta em três grandes ideias: a autoeficácia, a autoestima e o otimismo.

Assim, a autoeficácia e a autoestima fundamentadas na empresa, associadas à influência dos recursos profissionais e ao otimismo, colaboram, ao longo do tempo, para a variação do *engagement*. Desta forma, os colaboradores *engaged* têm um capital psicológico que os auxilia a controlar e a impactar de forma positiva o seu ambiente de trabalho de forma a obter sucesso (Bakker et al., 2011).

Deste modo, os recursos (laborais e pessoais) possuem um relevante potencial motivacional face às exigências do trabalho, sendo assim é presumível que os trabalhadores que detenham recursos pessoais como o otimismo, autoestima, autoeficácia e resiliência e que disponham de autonomia na realização de funções e apoio dos colegas de trabalho, apresentem grandes níveis de *engagement* (Pimenta, 2014). Além disso, quanto mais recursos forem disponibilizados no ambiente de trabalho, maior será a probabilidade de um maior número de colaboradores se apresentarem *engaged* (Frazão, 2012). Portanto, estimular o *engagement* no trabalho, de forma a promover a que os colaboradores se sintam ativos, enérgicos, empenhados e que estejam entusiasmados tem como resultado um melhor desempenho no contexto profissional, mas também fora dele (Bakker et al., 2008). Portanto, conclui-se que os recursos são essenciais para lidar com os requisitos do trabalho e importantes por si só (Bakker & Demerouti, 2007).

2.3 Efeitos do *engagement*

Diversos estudos demonstraram que o *engagement* no trabalho mostra resultados positivos a nível individual e organizacional (Bakker et al., 2007). A nível individual, o

engagement estimula atitudes e emoções positivas em relação ao trabalho, que se reflete na saúde (psicológica e física) do colaborador e no seu próprio conceito de capacidade de executar, levando-o a identificar-se mais com o seu trabalho e a ter um comportamento ativo, traduzindo-se num bom desempenho. Já a nível organizacional, o *engagement* está associado ao alcance de resultados organizacionais positivos, obtendo a empresa (como um todo) um melhor desempenho organizacional (Schaufeli & Salanova, 2007). Além disso, colaboradores *engaged* apresentam um maior comprometimento, contentamento e ligação com a empresa, o que resulta numa maior probabilidade destes permanecerem na mesma (Silva, 2020), reduzindo o *turnover*.

Vários autores em diferentes estudos concluem que o *engagement* está positivamente correlacionado com o desempenho, criatividade e proatividade demonstradas perante os desafios diários que os trabalhadores enfrentam, o que inevitavelmente contribui para o êxito da empresa (Castro, 2019). Com isto, colaboradores *engaged* estão envolvidos física, cognitiva e emocionalmente conetados durante o seu período laboral (Simbula & Guglielmi, 2013) e, como resultado, colaboradores mais motivados são colaboradores que mais facilmente irão concretizar as suas metas. Tendo em conta este comportamento positivo e o nível de atividade, os colaboradores *engaged* compõem o seu próprio *feedback* positivo, no que diz respeito à apreciação, ao reconhecimento e ao sucesso. Mesmo após um longo dia de trabalho árduo, os colaboradores *engaged* exprimem o seu cansaço como um fator positivo uma vez que este se encontra associado a realizações positivas (Bakker et al., 2011) isto porque para estes colaboradores trabalhar é prazeroso (Gorgievski et al., 2010).

Na visão de Bakker & Demerouti (2008) os colaboradores *engaged* demonstram altos níveis de energia, apresentam entusiasmo em relação ao trabalho e alto desempenho. Isto permite-lhes criar os seus próprios recursos, que por sua vez impulsionam o *engagement* ao longo do tempo, criando desta forma uma espiral positiva. Macey & Schneider (2008) comprovam esta tese, ao constatar que colaboradores *engaged* constituem uma vantagem competitiva para a empresa pois será vista pelo mundo empresarial como um caso de sucesso.

2.4 Diferenciação dos conceitos de envolvimento no trabalho e *engagement* no trabalho

O conceito de *engagement* deve ser definido de forma individual face a outros conceitos que relacionam o colaborador e o trabalho, uma vez que esta terminologia incorpora um nível mais alto de entendimento daquilo que é os trabalhadores sentirem-se *engaged*, ou seja, sentirem elevados níveis de energia enquanto estão em contexto laboral e perceberem o quão são importantes e podem fazer a diferença nos seus locais de trabalho (Hallberg & Schaufeli, 2006).

O envolvimento e o *engagement* no trabalho são conceitos distintos, sendo que o envolvimento no trabalho é caracterizado como o nível com que o colaborador se identifica, em termos psicológicos, com o seu trabalho e o valor deste na sua autoimagem (Mello & Goulão, 2017). Com efeito, este conceito diz respeito ao envolvimento direto e ativo dos colaboradores na concretização das metas da empresa (Barcelos, 2022).

Por sua vez, para além da dedicação espelhada no conceito de envolvimento, o *engagement* no trabalho manifesta, ainda, as dimensões de energia e de eficácia (Hallberg & Schaufeli, 2006).

2.5 Diferenciação dos conceitos de comprometimento no trabalho e *engagement* no trabalho

O conceito de comprometimento organizacional apresenta três dimensões, exibidas de forma sistematizada por Meyer & Allen (1991) e cujas características são apresentadas na Tabela 3:

Tabela 3
Dimensões do comprometimento organizacional

Dimensões	Caraterísticas
Afetiva	Apego emocional, identificação e envolvimento do colaborador com a empresa. Trabalhadores com um grande comprometimento afetivo possuem uma forte e voluntária ligação com a empresa.
Continuidade	Consciência que o trabalhador detém dos custos associados à sua saída da empresa. Trabalhadores com esta consciência, têm uma menor probabilidade de <i>turnover</i> .

Normativa	Sensação de obrigação em permanecer no trabalho, oriunda do sentimento de dever do trabalhador em relação à empresa.
-----------	--

Tendo em conta a descrição efetuada sobre as diferentes dimensões do comprometimento organizacional, conclui-se que este conceito difere do conceito de *engagement* pois o primeiro diz respeito à atitude e ao compromisso de um colaborador face à empresa enquanto o segundo não corresponde a uma determinada atitude, mas sim ao nível em que o trabalhador está empenhado e absorvido no desempenho das suas funções em prol da organização (Saks, 2006). Na mesma visão, Mello & Goulão (2017) defendem que o compromisso no trabalho, contrariamente ao *engagement*, tem como alvo a empresa e não o trabalho.

3 Clima organizacional e *engagement* no trabalho

No atual competitivo universo empresarial, é cada vez mais importante que as empresas disponham de um desempenho superior à concorrência (Berberoglu, 2018). Assim, e tendo em conta a relevância que o clima organizacional e o *engagement* constituem nas empresas, tornou-se conveniente analisar a ligação destes dois grandes conceitos.

Rai et al. (2017), defendem a tese de que os colaboradores que possuem uma interpretação positiva em relação à organização e gestão da empresa, encaram as características do trabalho de forma positiva, demonstrando uma maior capacidade de desempenhar as suas funções.

O clima organizacional fomenta o desenvolvimento dos trabalhadores dado que são facultadas as condições para que estes se sintam mentalmente focados, dedicados e incluídos no local de trabalho. Por conseguinte, o clima organizacional de cada empresa pode incentivar o envolvimento dos trabalhadores nas suas tarefas, de modo que estes se sintam mais *engaged* (Bento, 2017).

Estabelecer metas para que os trabalhadores estejam completamente focados e emocionalmente ligados com a empresa é primordial uma vez que o *engagement* foca o nível de apego que estes sentem ao realizar e atingir com sucesso os objetivos que lhes são propostos (Garcés & Rojas, 2020). Dado que um clima organizacional adequado contribui para a eficácia da empresa (Moreira, 2012), a fusão destes dois conceitos representa uma vantagem.

Com isto, as empresas apresentam altas expectativas no que se refere aos seus colaboradores e anseiam que estes demonstrem proatividade, iniciativa e cooperem entre si. Desta forma, estes devem ser ativos, aplicados e mostrar total comprometimento com o trabalho (Bento, 2017). Em suma, as empresas necessitam cada vez mais de colaboradores *engaged* (Bakker & Schaufeli, 2008).

Qualquer empresa carece de capital humano para realizar os seus propósitos. Assim, importa às empresas estabelecer um clima organizacional positivo que estimule a produtividade e diminua a rotatividade, fazendo com que os trabalhadores se sintam motivados, o que resulta numa maior rentabilidade, maior apego e dedicação pela empresa e maior envolvimento com os clientes (Permarupan et al., 2013). Além disso, importa salientar que é fundamental as empresas desenvolverem estratégias para manterem os atuais trabalhadores e recrutarem outros que possuam características positivas como o otimismo, eficácia e resiliência com o intuito de fazer face às exigências em contexto profissional. Por isso, para satisfazer as necessidades dos colaboradores é fundamental estabelecer um ambiente de trabalho funcional e otimista, aumentando a satisfação e o desempenho dos colaboradores, para que estes potenciem o aumento da produtividade e melhorem a qualidade dos produtos e/ou os serviços prestados.

4 Questão e objetivos de investigação

Com a metodologia de trabalho que foi tida em conta para a elaboração desta dissertação, o objetivo foi sempre a procura da resposta à questão de investigação que pretende avaliar e estudar de que forma a amostra do estudo percebe os conceitos de clima organizacional e *engagement* no trabalho, bem como compreender de que forma estes estão presentes e influenciam a sua realidade laboral.

4.1 Questão de investigação

Existe relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho?

4.2 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo identificar se existe relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho, contribuindo para a reflexão da importância de conhecer o clima organizacional das empresas e da sua potencialidade para estimular colaboradores *engaged*, aumentando, por sua vez, a qualidade do trabalho e a produtividade da empresa.

4.3 Objetivos específicos

Com este propósito, foram desenvolvidos os seguintes objetivos:

- Identificar as perceções dos colaboradores sobre o clima organizacional, o *engagement*, o conflito trabalho-família, o *turnover* e satisfação com a vida;
- Analisar as relações entre o clima organizacional, o *engagement*, o conflito trabalho-família, o *turnover* e satisfação com a vida;
- Explorar eventuais diferenças na perceção do clima organizacional consoante o género, a idade e posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças no *engagement* consoante o género, a idade e a posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças no conflito trabalho-família consoante o género, a idade e a posição social autopercecionada;

- Explorar eventuais diferenças no *turnover* consoante o género, a idade e a posição social autopercecionada;
- Explorar eventuais diferenças na satisfação com a vida consoante o género, a idade e a posição social autopercecionada.

4.4 Hipóteses

Com base nos objetivos identificados anteriormente, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

- **H1:** Existe uma relação positiva entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho;
- **H2:** Existe uma relação negativa entre o clima organizacional e o conflito trabalho-família;
- **H3:** Existe uma relação negativa entre o clima organizacional e o *turnover*;
- **H4:** Existe uma relação positiva entre o clima organizacional e a satisfação com a vida;
- **H5:** Existe uma relação negativa entre o *engagement* e o conflito trabalho-família;
- **H6:** Existe uma relação negativa entre o *engagement* e o *turnover*;
- **H7:** Existe uma relação positiva entre o *engagement* no trabalho e a satisfação com a vida;
- **H8:** Existe uma relação positiva entre o conflito trabalho-família e o *turnover*;
- **H9:** Existe uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a vida;
- **H10:** Existe uma relação negativa entre o *turnover* e a satisfação com a vida;
- **H11:** Existem diferenças na perceção do clima organizacional consoante o género;
- **H12:** Existe uma relação entre a perceção do clima organizacional e a idade;
- **H13:** Existe uma relação entre a perceção do clima organizacional e a posição social autopercecionada;
- **H14:** Existem diferenças na perceção do *engagement* consoante o género;
- **H15:** Existe uma relação entre a perceção do *engagement* e a idade;
- **H16:** Existe uma relação entre a perceção do *engagement* e a posição social autopercecionada;

- **H17:** Existem diferenças na percepção do conflito trabalho-família consoante o género;
- **H18:** Existe uma relação entre a percepção do conflito trabalho-família e a idade;
- **H19:** Existe uma relação entre a percepção do conflito trabalho-família e a posição social autopercionada;
- **H20:** Existem diferenças na intenção de *turnover* consoante o género;
- **H21:** Existe uma relação entre a intenção de *turnover* e a idade;
- **H22:** Existe uma relação entre a intenção de *turnover* e a posição social autopercionada;
- **H23:** Existem diferenças na percepção da satisfação com a vida consoante o género;
- **H24:** Existe uma relação entre a percepção da satisfação com a vida e a idade;
- **H25:** Existe uma relação entre a percepção da satisfação com a vida e a posição social autopercionada.

5 Instrumentos, dados e procedimentos

5.1 Amostragem e Amostra

Para ser possível realizar o inquérito, foi necessário que houvesse uma amostra populacional que pudesse dar resposta aos objetivos que se pretendiam responder. Antes dessa caracterização, convém entender a importância da seleção de uma amostra. Assim, para selecionar uma amostra é fulcral que esta se apresente: a) consideravelmente representativa para reproduzir aproximadamente a população de origem (Silva, 2003); e b) suficientemente grande (mínimo de cerca de 30 inquiridos) para análises estatísticas inferenciais (utilização de significância estatística) (O’leary, 2004).

Trabalhar com dados quantitativos pressupõe que se consiga obter uma amostra considerável de dados num período de tempo que seja o ideal para o estudo e que acarrete despesas suportáveis por parte da investigação, uma vez que a representatividade da amostra e a possibilidade de generalização dos resultados é tanto maior quanto maior for o número de casos recolhidos (O’leary, 2004).

Para a realização deste estudo, o método de amostragem foi não probabilístico uma vez que recorreu-se às redes de contato pessoais e profissionais. O procedimento utilizado

não garante que todos os elementos da população tenham a mesma probabilidade de pertencer à amostra (Almeida & Pinto, 1975).

A amostra é constituída por 355 participantes e a sua caracterização em termos de género, idade, escolaridade, estado civil e posição social é apresentada na Tabela 4. A distribuição da amostra por género é bastante equilibrada (49,3% género feminino). A média de idade é de 40,56 anos e apresenta um desvio padrão de 11,908. A disposição da amostra por grau de escolaridade centraliza-se, essencialmente, em indivíduos com o ensino secundário ou equivalente (12º ano / antigo 7º ano) (51%) e com o ensino superior (38%). Quanto ao estado civil, a amostra é constituída, maioritariamente, por indivíduos casados ou em união de facto (65,9%). Por fim, a posição social apresenta uma média de 5,93 e um desvio padrão de 1,472.

Tabela 4
Caracterização da Amostra

Caracterização da Amostra (n=355)		%	Média	Desvio-padrão
Género				
	Feminino	49,3%		
	Masculino	50,1%		
	Prefiro não responder	0,6%		
Idade			40,56	11,908
Escolaridade				
	1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano / 4ª classe)	0,3%		
	2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano / Preparatória)	1,1%		
	3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano / antigo 5º ano)	9,6%		
	Ensino Secundário ou Equivalente (12º ano / antigo 7º ano)	51,0%		
	Ensino Superior	38,0%		
Estado civil				
	Solteiro(a)	27,6%		
	Casado(a) / União de Facto	65,9%		
	Divorciado(a) / Separado(a)	5,4%		
	Viúvo(a)	1,1%		
Posição Social				
	1-10 em que "10" representa a classe social mais alta (pessoas mais ricas, com melhores empregos e maior escolaridade)		5,93	1,472

5.2 Instrumentos de recolha de dados

5.2.1 Inquérito por questionário

A escolha pelo método quantitativo de inquérito por questionário deveu-se principalmente ao facto de existirem questionários adaptados para a população portuguesa que avaliam os conceitos de interesse no presente estudo. Além disso o

inquérito por questionário tem as vantagens de ser menos exigente em termos de tempo - quando comparado com a entrevista -, permite o anonimato e possibilita que as pessoas respondam na altura que lhes seja mais conveniente.

Tendo sido o questionário a base para analisar a relação entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho, existiu a preocupação prévia deste ser o mais objetivo e conciso possível e estar acompanhado por instruções, de forma a esclarecer a finalidade da sua aplicação, destacar a importância da cooperação do informante e facilitar o preenchimento.

Para o presente estudo foi elaborado um questionário *online* constituído por duas secções. A primeira inclui questões sociodemográficas tais como o género, a idade, o grau de escolaridade, o estado civil e a posição social autopercecionada. A opção de avaliar a posição social de forma subjetiva teve por base os resultados de estudos prévios nos quais a posição social subjetiva apresentou maior associação com variáveis de natureza psicológica do que a posição social objetiva (Adler et al., 2000). A segunda parte avalia o clima organizacional, o *engagement* no trabalho, o conflito trabalho-família, as intenções de deixar o emprego atual e a satisfação com a vida. Seguidamente apresentam-se os instrumentos atrás mencionados e que integram a secção 2 do questionário de recolha de dados (Anexo 1).

Clima organizacional. Para avaliar o clima organizacional utilizou-se o quadro 8 adaptado de Rego (2004). Os 33 itens dispõem-se por seis dimensões: a) Oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem (um exemplo de item é “As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes”); b) Conciliação trabalho-família (um exemplo de item é “Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.”); c) Credibilidade e confiança do superior (um exemplo de item é “Os superiores cumprem as suas promessas.”); d) Comunicação aberta e franca com o superior (um exemplo de item é “As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.”); e) Equidade (um exemplo de item é “Quando se obtém bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os “louros” (Ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um grupo reduzido de chefias.”); f) Espírito de Camaradagem (um exemplo de item é “Há um grande espírito de equipa.”). Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de seis pontos desde 1 (discordo totalmente) até 6 (concordo totalmente). Pontuações mais elevadas apontam para um clima organizacional

mais positivo. No presente estudo o valor de alfa de Cronback foi de .906 para a escala total, .866 para a dimensão Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem, .598 para a dimensão conciliação trabalho-família, .895 para a dimensão credibilidade e confiança do superior, .902 para a dimensão comunicação aberta e franca com o superior, .679 para a dimensão equidade e .881 para a dimensão espírito de camaradagem.

Engagement no trabalho. Para avaliar o *engagement* no trabalho utilizou-se a “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES, Schaufeli et al., 2006) na sua versão reduzida. Os 9 itens distribuem-se por três dimensões: a) Vigor (um exemplo de item é “No meu trabalho sinto-me com força e cheio(a) de vigor”); b) Dedicção (um exemplo de item é “Sinto orgulho do trabalho que faço”); e c) Absorção (um exemplo de item é “Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar”). Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de sete pontos desde 0 (nunca) até 6 (sempre). Pontuações mais elevadas apontam para mais energia, resiliência, entusiasmo, orgulho, envolvimento e forte interesse pelo trabalho exercido. No presente estudo o valor de alfa de Cronback foi de .965 para a escala total, .946 para a dimensão Vigor, .919 para a dimensão Dedicção e .868 para a dimensão Absorção.

Conflito trabalho-família. A Escala conflito trabalho-família é composta por 6 itens (Netemeyer et al., 1996); versão reduzida adaptada por Andrade et al. (2019). Esta escala possui duas dimensões: a) interferência do trabalho na família (ITF), por exemplo, “As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar”; e b) interferência da família no trabalho (IFT), por exemplo, “Tenho necessidade de adiar compromissos profissionais devido às exigências da minha vida pessoal”. As opções de resposta são em formato tipo Likert com 5 pontos desde 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Quanto maior a pontuação total, maior o conflito vivenciado entre a vida laboral e a vida familiar. No presente estudo o valor de alfa de Cronback para a escala total foi de .598. Para a dimensões ITF e IFT os valores de alfa de Cronback foram .877 e .751, respetivamente.

Intenção de abandonar o emprego. A escala adaptada (Blau, 1985; Ferreira et al., 2019) é composta por 3 itens com formato de resposta tipo Likert de 5 pontos desde 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Um exemplo de item é “Estou a ponderar deixar este emprego”. Quanto maior a pontuação, maior é a intenção de abandonar o emprego atual. No presente estudo o valor de alfa de Cronback foi de .839.

Satisfação com a vida. Escala de satisfação com a vida (Diener et al., 1985), adaptada por Simões (1992) é composta por 5 itens em formato tipo Likert de 5 pontos desde 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente) e avalia o grau de satisfação com as condições de vida. A pontuação global da escala consiste na soma das respostas obtidas em todos os itens. Quanto mais alta a pontuação, maior é a satisfação com a vida. Um exemplo de item é “Se pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada”. No presente estudo o valor de alfa de Cronback foi de .881.

5.3 Procedimentos de recolha de dados

Utilizou-se um questionário *online* devido à sua conveniência e, conseqüentemente, por facilitar a resposta dos participantes. A confidencialidade e anonimato das empresas e dos colaboradores foi sempre garantida.

A fim de alcançar o objetivo do estudo, foi necessário adotar um conjunto de procedimentos que proporcionassem a adesão do maior número de pessoas a preencher o questionário. Assim, procedeu-se a pedidos formais junto de diversas empresas bem como à partilha do questionário pelas redes digitais (LinkedIn, Email, Facebook, Whatsapp e Instagram) e pessoais (familiares, amigos, conhecidos e amigos dos familiares). Recorreu-se, também, à técnica de *snowball*, uma vez que foi solicitado a todos os indivíduos que partilhassem, sempre que possível, o questionário com os restantes colegas de trabalho (Henry, 1990).

O questionário esteve disponível para resposta no período compreendido entre janeiro e março de 2023. Os dados foram coletados utilizando a plataforma *online Google Docs*, onde posteriormente, foram exportados para o *Microsoft Office Excel*. Por fim, procedeu-se à cópia destes dados para o *IBM® SPSS® Statistics 28.0*, onde mais tarde foi feita a análise dos mesmos.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foram recolhidas 355 respostas ao questionário, 355 consideradas válidas para a avaliação de todas as variáveis à exceção de quatro respostas da análise da variável idade, estas respostas foram excluídas porque não possuíam um carácter numérico válido. Todas as respostas foram submetidas para análise estatística no IBM® SPSS® Statistics 28.0.

6 Apresentação de resultados

Na Tabela 5 apresentamos as correlações entre: clima organizacional e *engagement* no trabalho; clima organizacional e conflito trabalho-família; clima organizacional e intenção de abandono do emprego atual; clima organizacional e satisfação com a vida; *engagement* no trabalho e conflito trabalho-família; *engagement* no trabalho e intenção de abandono do emprego atual; *engagement* no trabalho e satisfação com a vida; conflito trabalho-família e intenção de abandono do emprego atual; conflito trabalho-família e satisfação com a vida e intenção de abandono do emprego atual e satisfação com a vida. Importa mencionar que quanto mais forte for a relação entre duas variáveis, maior será o valor do coeficiente em termos absolutos, até ao valor máximo de ± 1 .

Tabela 5
Intercorrelações entre as variáveis

	M	DP	1	2	3	4
1. Clima Organizacional	3,70	0,98	-			
2. <i>Engagement</i> no trabalho	3,90	1,44	,685**	-		
3. Conflito trabalho-família	2,68	0,87	-,154*	-,196**	-	
4. Intenção de abandono do emprego atual	2,07	1,15	-,441**	-,465**	,191**	-
5. Satisfação com a vida	3,37	0,85	,462**	,521**	-,204**	-,413**

Nota: M= média, DP= desvio-padrão, ** $p < 0,001$; * $p < 0,004$

▪ Clima organizacional e *engagement* no trabalho

Os resultados indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r = .685$; $p < .001$) entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho. Assim, constata-se uma relação positiva entre estas duas variáveis, isto é, quanto mais positiva é a perceção de clima organizacional, maiores são os níveis de *engagement* no trabalho, e vice-versa.

- Clima organizacional e conflito trabalho-família

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.154$; $p = .004$) entre o clima organizacional e o conflito trabalho-família. Assim, verifica-se uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto mais positivo é o clima organizacional, menor é o conflito trabalho-família, e vice-versa.

- Clima organizacional e intenção de abandono do emprego atual

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.441$; $p < .001$) entre o clima organizacional e a intenção de abandono do emprego atual. Assim, observa-se uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto mais positivo é o clima organizacional, menor é a intenção de abandonar o emprego atual, e vice-versa.

- Clima organizacional e satisfação com a vida

Os resultados indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r = .462$; $p < .001$) entre o clima organizacional e a satisfação com a vida. Assim, comprova-se uma relação positiva entre estas duas variáveis, isto é, quanto mais positivo é o clima organizacional, maior é a satisfação com a vida, e vice-versa.

- Engagement no trabalho e conflito trabalho-família

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.196$; $p < .001$) entre o *engagement* no trabalho e o conflito trabalho-família. Assim, prova-se a existência de uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto maior é o *engagement* no trabalho, menores tendem a ser os níveis de conflito trabalho-família, e vice-versa.

- Engagement no trabalho e intenção de abandono do emprego atual

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.465$; $p < .001$) entre o *engagement* no trabalho e a intenção de abandono do emprego atual. Assim, constata-se uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto maior é o *engagement* no trabalho, menor é a intenção de abandonar o emprego atual, e vice-versa.

- Engagement no trabalho e satisfação com a vida

Os resultados indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r = .521$; $p < .001$) entre o *engagement* no trabalho e a satisfação com a vida. Assim, verifica-se uma relação positiva entre estas duas variáveis, isto é, quanto maior é o *engagement* no trabalho, maior é a satisfação com a vida, e vice-versa.

- Conflito trabalho-família e intenção de abandono do emprego atual

Os resultados indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r = .191$; $p < .001$) entre o conflito trabalho-família e a intenção de abandono do emprego atual. Assim, confirma-se uma relação positiva entre estas duas variáveis, isto é, quanto maiores os níveis de conflito trabalho-família, maior será a intenção de abandonar o emprego atual, e vice-versa.

- Conflito trabalho-família e satisfação com a vida

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.204$; $p < .001$) entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a vida. Assim, observa-se a existência de uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto maiores os níveis de conflito trabalho-família, menor é a satisfação com a vida, e vice-versa.

- Intenção de abandono do emprego atual e satisfação com a vida

Os resultados indicam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.413$; $p < .001$) entre a intenção de abandono do emprego atual e a satisfação com a vida. Assim, comprova-se uma relação negativa entre estas duas variáveis, isto é, quanto maior a intenção de abandonar o emprego atual, menor é a satisfação com a vida, e vice-versa.

Seguidamente foi necessário analisar se existem diferenças no clima organizacional, no *engagement*, no conflito trabalho-família, no *turnover* e na satisfação com a vida, consoante o género. Para tal recorreu-se à utilização de testes T. Verificou-se que não existem diferenças no clima organizacional ($t = 0,79$; $p = .429$), no *engagement* no trabalho ($t = 1,09$; $p = .276$), nos níveis de *turnover* ($t = -1,33$; $p = .182$) e, por fim, nos níveis de satisfação com a vida ($t = 0,71$; $p = .482$), consoante o género. Porém, os níveis de conflito

trabalho-família foram menores nas mulheres por comparação com os homens ($t= 3,02$; $p= .003$; Média $_{Mulheres}= 2,53$; Média $_{Homens}= 2,81$).

Para explorar a existência de relações do clima organizacional, do *engagement* no trabalho, do conflito trabalho-família, do *turnover* e da satisfação com a vida, com a idade e com a posição social recorreu-se à análise de correlação. Os resultados evidenciam a existência de uma correlação negativa estatisticamente significativa entre o clima organizacional e a idade ($r= -.152$; $p= .004$) o que significa que à medida que a idade aumenta, a percepção do clima organizacional tende a diminuir, isto é, esta percepção tende a ser mais negativa. Estes resultados sugerem que colaboradores com idades superiores tendem a perceber o seu local de trabalho de uma forma menos positiva comparativamente a colaboradores com idades inferiores. Relativamente à correlação entre o *engagement* e a idade, os resultados ($r= -.028$; $p= .600$) revelaram que não existe relação entre estas duas variáveis. Ou seja, a idade não apresenta ser um fator relevante no que diz respeito aos níveis de *engagement* demonstrados no trabalho. No que diz respeito à correlação entre o conflito trabalho-família e a idade, também não foi identificada uma correlação significativa entre estas variáveis ($r= .018$; $p= .744$), isto aponta que a idade dos indivíduos não está diretamente associada ao nível do conflito profissional e familiar. Quanto à correlação entre o *turnover* e a idade, foi observada uma correlação negativa ($r= -.254$; $p < .001$), ou seja, à medida que a idade aumenta, a probabilidade de ocorrer *turnover* diminui. Por fim, a correlação entre a satisfação com a vida e a idade, não revelou uma relação significativa ($r= .030$; $p= .578$), isto significa que a idade dos indivíduos não está diretamente associada aos níveis de satisfação dos colaboradores com as suas vidas.

Os resultados provenientes da correlação entre o clima organizacional e a posição social, indicam a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r= .320$; $p < .001$), assim, quanto maior é a posição social, maior tende a ser a percepção de um clima mais positivo. Quanto à correlação entre *engagement* no trabalho e a posição social, os resultados indicam, também a existência de uma correlação positiva estatisticamente significativa ($r= .297$; $p < .001$), isto é, quanto maior é a posição social, maior o *engagement* no trabalho. No que diz respeito à correlação entre o conflito trabalho-família e a posição social não foi identificada uma correlação significativa ($r= -.095$; $p= .074$). Ou seja, não existe relação entre a posição social dos indivíduos e o nível de conflito trabalho-família. Por sua vez, observou-se entre o *turnover* e a posição social, uma

correlação negativa estatisticamente significativa ($r = -.165$; $p = .002$). Assim, os indivíduos com posições sociais mais altas têm uma probabilidade mais baixa de abandonar o seu emprego atual. Por último, constatou-se uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a satisfação com a vida e a posição social ($r = .468$; $p < .001$). Isto sugere que indivíduos em posições sociais mais elevadas tendem a demonstrar níveis de satisfação com a vida mais altos.

7 Discussão dos resultados

Os resultados deste estudo revelaram que o clima organizacional está positivamente relacionado com o *engagement* no trabalho, comprovando-se, assim, a primeira hipótese “**H1**: Existe uma relação positiva entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho”. Estes resultados vão de encontro aos apresentados por Bento (2017), Silva (2020) e Rios (2021). Tal como já foi estudado no estado da arte desta dissertação, os colaboradores que partilham um clima organizacional positivo tendem a demonstrar níveis mais elevados de *engagement* no trabalho, o que não só promove a melhoria da sua eficácia e eficiência no trabalho, como também, reforça a sua capacidade de motivação e de conjugação da sua vida profissional e pessoal.

No presente estudo os resultados indicam que quanto mais positiva é a perceção do clima organizacional, menores níveis de conflito trabalho-família são sentidos pelos colaboradores e a intenção destes para abandonar o emprego atual diminui. Assim, encontramos apoio para a “**H2**: Existe uma relação negativa entre o clima organizacional e o conflito trabalho-família” e “**H3**: Existe uma relação negativa entre o clima organizacional e o *turnover*”, sendo estes resultados, comprovados, também, nos estudos de Freire (2021) e Rodrigues (2019), respetivamente. Estes resultados podem ser fundamentados pelo facto de que um clima organizacional negativo e inflexível, dificulta o equilíbrio entre as responsabilidades pessoais e profissionais, levando os colaboradores a procurar melhores condições de trabalho noutras empresas. Quanto ao clima organizacional e a satisfação com a vida, verifica-se, em homogenia com os resultados de Wu & Li (2019), que quanto mais positiva é a perceção do clima organizacional, maiores os níveis de satisfação com a vida. Constata-se, então, apoio à “**H4**: Existe uma relação positiva entre o clima organizacional e a satisfação com a vida.” Este resultado, foi igualmente verificado por Esta hipótese pode ser sustentada por um clima organizacional positivo e adequado, com uma comunicação bidirecional e um equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, contribuir para uma maior satisfação com a vida.

Quanto ao *engagement*, este revela estar negativamente relacionado com o conflito trabalho-família e com a intenção de abandono do emprego atual, indicando que colaboradores que vivenciam maiores níveis de conflito trabalho-família tendem a demonstrar menor *engagement* e uma maior vontade de abandonar o emprego atual. Estes resultados vão de encontro aos relatados por Oliveira & Ribeiro (2019). Também os

resultados de Silva (2019), Liu et al. (2019) e Oliveira & Ribeiro (2019) apoiam a hipótese “**H5:** Existe uma relação negativa entre o *engagement* e o conflito trabalho-família”. Já a “**H6:** Existe uma relação negativa entre o *engagement* e o *turnover*” é, também, comprovada nos resultados adquiridos nos estudos de Oliveira & Ribeiro (2019), Ferreira et al. (2019) e Silva (2020). Isto pode ser sustentado pela evidência de Vieira (2022) de que o conflito trabalho-família acarreta consequências negativas, tanto em termos de dedicação como de desempenho profissional, afetando os níveis de *engagement* dos colaboradores e, por isso, as empresas devem implementar políticas de conciliação trabalho-família para aumentar o *engagement* dos trabalhadores (Silva, 2019). Além disso, colaboradores com um alto grau de *engagement* tendem a apresentar maiores níveis de compromisso e ligação com o seu trabalho e, por conseguinte, demonstram uma maior tendência a permanecer na empresa. Por último, é verificada a “**H7:** Existe uma associação positiva entre o *engagement* no trabalho e a satisfação com a vida”, também comprovada nos estudos de Pena et al. (2012), Liu et al. (2019), Ferreira et al. (2019) e Pessoa (2021) revelando que perante elevados níveis de *engagement* no trabalho, maior é a satisfação com a vida, pois colaboradores *engaged* demonstram uma sensação de bem-estar e realização profissional, que é também sentida fora do contexto laboral.

Relativamente à relação entre o conflito trabalho-família e a intenção de abandono do emprego atual, os resultados mostraram-se positivamente relacionados, verificando-se que quanto maiores os níveis de conflito trabalho-família, maior será a intenção de abandonar o emprego atual. Estes resultados são, igualmente, verificados nos estudos de Andrade et al. (2020) e Oliveira & Ribeiro (2019). É, então, apoiada a “**H8:** Existe uma relação positiva entre o conflito trabalho-família e o *turnover*”. Porém, entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a vida, foi apurada a existência de uma relação negativa. Tais resultados espelham que quanto maiores os níveis de conflito trabalho-família, menor é a satisfação dos colaboradores com a vida, o que vai ao encontro à “**H9:** Existe uma relação negativa entre o conflito trabalho-família e a satisfação com a vida”, tais resultados são semelhantes aos apurados por Lee et al. (2015), Cazan et al. (2019) e Liu et al. (2019).

Encontramos, também, apoio à “**H10:** Existe uma relação negativa entre o *turnover* e a satisfação com a vida”, uma vez que estas variáveis encontram-se negativamente relacionadas, prevendo que quanto maior a intenção de abandonar o emprego atual, menor é a satisfação com a vida. Os resultados reforçam a ideia de Ferreira et al. (2019) de que

colaboradores satisfeitos com a vida demonstram menos intenções de abandonar o seu emprego, uma vez que quando a satisfação com a vida é alta, o *turnover* tende a diminuir.

Na amostra do presente estudo, o clima organizacional não se relaciona com o género, pelo que refutamos a hipótese “**H11**: Existem diferenças na perceção do clima organizacional consoante o género.” Por outro lado, e em conformidade com os resultados apurados por Silva (2019), os participantes mais velhos relatam perceções menos positivas do clima organizacional, apoiando-se desta forma a hipótese “**H12**: Existe uma relação entre a perceção do clima organizacional e a idade”. Já quanto à posição social, constatou-se que, em contraste com os resultados adquiridos por Zhang & Liu (2010), quanto mais elevada a posição social, maior tende a ser a perceção de um clima organizacional positivo. Assim, apoia-se a “**H13**: Existe uma relação entre a perceção do clima organizacional e a posição social autopercecionada”.

Relativamente ao *engagement*, os resultados apontam que não existe relação consoante o género e a idade, o que contradiz as hipóteses “**H14**: Existem diferenças na perceção do *engagement* consoante o género” e “**H15**: Existe uma relação entre a perceção do *engagement* e a idade”. Estes resultados foram igualmente verificados nos estudos de Machado et al. (2014), Oliveira (2020) e Pessoa (2021). Uma possível explicação para os resultados obtidos pode ser as características da amostra recolhida, nomeadamente as dimensões da amostra e as várias áreas profissionais dos inquiridos. Quanto à posição social, verifica-se que à medida que esta aumenta, também os níveis de *engagement* no trabalho aumentam, corroborando com o estudo de Ewool et al. (2021). Daqui se conclui que pessoas com uma posição social superior apresentam maiores níveis de *engagement*, o que valida “**H16**: Existe uma relação entre a perceção do *engagement* e a posição social autopercecionada”. Esta análise pode ser explicada pela forma como os indivíduos percecionam a sua posição social, tendo em conta que quando possuem posições sociais mais altas, com maiores responsabilidades e autonomia, tendem a demonstrar-se mais *engaged*.

Ao contrário do que foi constatado por Silva (2019), no nosso estudo os homens relataram maiores níveis de conflito trabalho-família, o que comprova “**H17**: Existem diferenças na perceção do conflito trabalho-família consoante o género.” Este facto pode ser justificado pela realidade dos tempos atuais, apresentando-se, de seguida, dois cenários exemplificativos: no primeiro exemplo, salienta-se a crescente percentagem de divórcios

a nível nacional, o que acarreta ao homem uma maior consciencialização da importância do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; no segundo exemplo, acreditamos que homens que partilhem uma vida a dois, e dada a participação cada vez mais ativa da mulher no mundo do trabalho, poderão ter maior consciência da importância da divisão de tarefas e, portanto, do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Quanto à idade e à posição social, não é observada uma relação com o conflito trabalho-família, indo ao encontro dos resultados adquiridos, respetivamente, por Andrade et al. (2020) e Oliveira & Ribeiro (2019). Isto significa que, independente da faixa etária e posição social de cada indivíduo, tais fatores não exercem influência nos níveis de conflito trabalho-família. Isto mostra que indivíduos mais jovens podem manifestar níveis semelhantes de conflito trabalho-família em comparação com indivíduos mais velhos. O mesmo ocorre em relação à posição social, indivíduos com posições mais altas e indivíduos com posições mais baixas, podem manifestar níveis idênticos de conflito trabalho-família. Deste modo, refuta-se “**H18:** Existe uma relação entre a perceção do conflito trabalho-família e a idade” e “**H19:** Existe uma relação entre a perceção do conflito trabalho-família e a posição social autopercecionada”.

À semelhança dos estudos de Rico (2010), o nível de *turnover* não apresenta disparidades consoante o género. Refuta-se, assim, “**H20:** Existem diferenças na perceção do *turnover* consoante o género”. Relativamente à idade, os resultados obtidos no presente estudo coincidem com os obtidos por Rico (2010) e Oliveira & Ribeiro (2019), que demonstram que indivíduos mais jovens apresentam uma maior intenção de abandonar o emprego, ou seja, à medida que a idade aumenta, a probabilidade de ocorrer um *turnover* diminui, comprovando “**H21:** Existe uma relação entre a perceção do *turnover* e a idade”. Isto pode ser fundamentado pelo facto dos colaboradores ao longo da sua carreira profissional estabelecerem vínculos afetivos e duradouros, baseados em sentimentos de camaradagem e lealdade com a empresa, tornando-os menos propícios a deixar a organização. Uma outra justificação pode ser que conforme a idade aumenta, os indivíduos tendem a apresentar uma menor disposição para lidar com a incerteza e a instabilidade inerentes a uma mudança de carreira/emprego. Em relação à posição social, ao contrário do que é constatado pelos estudos de Oliveira & Ribeiro (2019), onde não foi verificada uma relação entre *turnover* e a posição social autopercecionada, neste estudo é evidenciado que os indivíduos com posições sociais mais altas têm uma menor probabilidade de abandonar o seu emprego atual. Isto pode estar justificado pelo facto desta posição social

mais elevada, regra geral, se alcançar quando já se está num emprego estável e com melhores condições laborais. Indivíduos em posições sociais mais altas, normalmente, acarretam benefícios e oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, aumentando, assim, a sua lealdade e comprometimento com a organização. Assim, confirma-se a “**H22:** Existe uma relação entre a perceção do *turnover* e a posição social autopercecionada.”

Por fim, quanto à satisfação com a vida, os resultados mostraram que não existe relação consoante o género rejeitando-se “**H23:** Existem diferenças na perceção da satisfação com a vida consoante o género.” Estes resultados coincidem com os obtidos nos estudos de Pena et al. (2012) e Pessoa (2021). Os resultados reforçam a ideia que a idade, também, não se relaciona com a satisfação com a vida também apresentada por Pessoa (2021) refutando-se, assim, a “**H24:** Existe uma relação entre a perceção da satisfação com a vida e a idade”. Esta situação pode ser explicada pelo facto de que indivíduos, independentemente da idade, podem ocupar cargos hierárquicos mais altos, com melhores salários e usufruir de uma maior estabilidade tanto na vida pessoal como na vida profissional. Quanto à posição social, verificou-se que indivíduos em posições sociais mais elevadas tendem a demonstrar níveis de satisfação com a vida mais elevados, apoiando a “**H25:** Existe uma relação entre a perceção da satisfação com a vida e a posição social autopercecionada”. Esta relação pode estar associada, por exemplo, a uma maior estabilidade monetária, o que contribui para o aumento da satisfação pessoal.

8 Conclusão

O presente estudo permitiu efetuar uma análise entre o clima organizacional e o *engagement* no trabalho, assim como explorar a associação destas duas temáticas com variáveis sociodemográficas e a sua relação com outras variáveis, nomeadamente: conflito trabalho-família, intenções de abandonar o emprego atual (*turnover*) e a satisfação com a vida. Concluiu-se, portanto, que o clima organizacional apresenta uma relação positiva com o *engagement* no trabalho. Deste modo, espera-se que, se as empresas desenvolverem um clima organizacional mais positivo, os colaboradores demonstrarão níveis mais elevados de *engagement* no trabalho.

Com o aumento do estudo desta temática, o *engagement*, a motivação e satisfação dos trabalhadores tem sido encarada como um fator primordial para a contribuição do progresso e aumento da produtividade da empresa. A afinidade que o colaborador tem com a empresa é, cada vez mais, um indicador significativo que permite atempadamente identificar comportamentos e desenvolver mecanismos/métodos para melhorar a eficácia organizacional.

Em suma, os resultados evidenciados na presente dissertação manifestam-se relevantes, dado que as empresas estão cada vez mais interessadas em aumentar a produtividade e qualidade dos seus produtos e/ou serviços. O *engagement* exerce um papel crucial nesse processo, levando os colaboradores a atingirem e excederem as suas metas profissionais. Posto isto, o clima organizacional atua como um catalisador do *engagement*, o que potencia um melhor desempenho dos trabalhadores e um aumento da rentabilidade das empresas.

Neste estudo, verificou-se também, que trabalhadores que percecionam um clima organizacional mais positivo e maiores níveis de *engagement* no trabalho apresentam um maior bem-estar em termos de maior satisfação com a vida e de menores níveis de conflito trabalho-família e de intenção de *turnover*.

8.1 Contribuições e impactos esperados

Dado que a área de recursos humanos é cada vez mais, uma das principais preocupações laborais, o estudo do clima organizacional e do *engagement* no trabalho fornece pistas para a definição de diretrizes que possam contribuir para a constante melhoria das empresas. Assim, uma das contribuições que identificamos no estudo é a sua possibilidade de disponibilizar às empresas informações sobre a relação entre o clima organizacional e o *engagement* pois qualquer alteração que influencie positivamente um destes aspetos irá repercutir-se no outro, também de forma positiva.

A comunidade científica beneficia com estudos publicados nesta área, pois desta forma podem não só acompanhar a evolução do estudo da temática, bem como implementar mecanismos que promovam o contínuo interesse e desenvolvimento de trabalhos neste contexto.

Também a sociedade em geral tira partido da apresentação deste estudo, dado que permite aos indivíduos terem à sua disposição informação que lhes permita saber se a sua realidade laboral vai de encontro àquilo que é expectável. Caso não seja, este trabalho fornece-lhes conteúdo para que possam discutir internamente na empresa, e com as respetivas chefias, novas estratégias de melhoria e evolução.

Estudos como o que aqui se apresenta nesta dissertação são úteis para as empresas, no sentido em que lhes fornece ferramentas e informações para que possam estruturar planos que promovam o desenvolvimento de competências. Assim, este estudo poderá impulsionar a conceção e implementação de mecanismos para aumentar a eficiência e capacidade de inovação do setor empresarial, por via da melhoria do clima organizacional.

Como foi mencionado ao longo desta dissertação, várias medidas podem ser adotadas pela gestão empresarial de modo a contribuir positivamente para o clima organizacional e o *engagement*. Assim, a análise do diagnóstico de clima organizacional de uma empresa permitirá compreender quais os fatores que poderão contribuir de forma negativa para a perceção do clima e desenvolver estratégias que alterem tais fatores. Posto isto, e considerando as dimensões do clima organizacional, e a título de exemplo, poderão ser implementadas as seguintes ações:

- Reconhecer o trabalho desenvolvido pelos colaboradores oferecendo-lhe uma remuneração adequada (remunerações adequadas ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores contribuem para o aumento do *engagement*);
- Promover a avaliação de desempenho regular, de forma a obter informações atualizadas sobre objetivos e motivações dos trabalhadores (colaboradores que sentem que o seu trabalho é valorizado, percebem um ambiente organizacional adequado, aumentando a sua percepção de clima organizacional e, consequentemente, o *engagement*);
- Apostar na diversificação de tarefas, impondo autonomia e responsabilidade aos colaboradores nas suas funções (colaboradores que sentem o seu trabalho reconhecido, tornam-se mais afetivos à empresa, diminuindo o *turnover*);
- Investir em ações de formação que permitam aos trabalhadores desenvolver as suas capacidades e conhecimentos, de forma a progredirem na carreira (colaboradores que sentem que a empresa aposta no seu desenvolvimento profissional tendem a apresentar níveis de *engagement* mais elevados e uma menor intenção de *turnover*);
- Criar atividades de *team building*, que estimulem o espírito de equipa e camaradagem entre colaboradores (colaboradores que percebem estas iniciativas por parte da empresa, tendem a identificar um clima organizacional mais positivo dentro da organização e uma maior satisfação com a vida).

Em suma, espera-se que este estudo contribua para a promoção de debates que foquem a importância do reconhecimento e valorização da área dos recursos humanos no mundo empresarial.

8.2 Limitações

Várias limitações poderão ser identificadas neste estudo. Uma vez que o método de recolha de dados escolhido foi o inquérito por questionário, importa referir algumas desvantagens. Por comparação com a entrevista, o questionário não possui tanta flexibilidade na colocação das questões, não permite que seja recolhida informação em profundidade e, por último, o contacto humano na colocação das perguntas não existe, o que pode ter interferência nas respostas dos inquiridos (Lima, 2022). Ainda, o tamanho da amostra poderia ter sido maior quando comparado com o universo de respostas que

podia ter sido incluído. No entanto, na margem temporal disponível não foi possível ter acesso a uma amostra com maiores dimensões.

8.3 Recomendações para trabalhos futuros

Embora existam outras questões pertinentes relacionadas a estas grandes temáticas, este estudo é tido como um ponto de partida para impulsionar as transformações e melhorias necessárias a implementar nos contextos empresariais. Novos estudos poderão ser desenvolvidos para incluir não só uma amostra maior, bem como para comparar realidades empresariais distintas.

Sugere-se a realização de estudos que contemplem uma análise mais aprofundada e com um acompanhamento dos colaboradores ao longo do tempo, fazendo apenas variar determinados fatores para entender mais pormenorizadamente de que forma estes influenciam o clima organizacional e o *engagement* no trabalho. Finalmente, consideramos pertinente investigar se a implementação de estratégias com o intuito de melhorar o clima organizacional de uma empresa resulta, efetivamente, no aumento do *engagement* dos respectivos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N., Epel, E., Castellazzo, G., & Ickovics, J. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning: Preliminary data in healthy, White women. *Health Psychology, 19*(6), 586–592. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.19.6.586>
- Akrong, G., Shao, Y., & Owusu, E. (2022). Evaluation of organizational climate factors on tax administration enterprise resource planning (ERP) system. *Heliyon, 8*(6), 01–06.
- Almeida, J., & Pinto, J. (1975). *Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. 11*(42/43), 365–445.
- Andrade, A., Drumond Moraes, T., Silva, P., & Queiroz, S. (2020). Conflito trabalho-família em profissionais do contexto hospitalar: Análise de preditores. *Revista de Psicologia (PUCP), 38*(2), 451–478. <https://doi.org/10.18800/psico.202002.004>
- Andrade, A., Oliveira, M. Z., Aguiar, C., & Bastos, A. (2019). *Análises das Invariâncias e Normas para Escala de Conflito Trabalho-Família no Brasil*. Universidade Federal do Espírito Santo.
- Araque, C., Córdoba, V., & Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios, 84*, 43–61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 4–28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209–223.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational*

Psychology, 99(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>

Bakker, A., & Leiter, M. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (<https://doi.org/10.4324/9780203853047>; 1.^a ed.). Psychology Press. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203853047/work-engagement-arnold-bakker-michael-leiter>

Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>

Bakker, A., & Schaufeli, W. (2014). *Work engagement* (Wilmarschaufeli). 1. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/454.pdf>

Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>

Baquerizo, D. (2008). *Inteligencia emocional y clima organizacional en el personal del Hospital «Félix Mayorca Soto»* [MasterThesis, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/3275>

Barcelos, K. (2022). *Ultimate Guide to Employee Engagement & Involvement—ITChronicles*. Chronicles. https://itchronicles.com/human-resources/ultimate-guide-to-employee-engagement-involvement/#Employee_Engagement_vs_Employee_Involvement

Bento, C. (2017). *Work engagement: A influência da personalidade e do clima organizacional no engagement* (Repositorium) [MasterThesis, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/48218>

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>

Blau, G. (1985). Relationship of extrinsic, intrinsic, and demographic predictors to various types of withdrawal behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 70, 442–450. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.3.442>

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnóstico y*

consecuencias (Wordpress; 1.^a ed.). Editorial Trillas.
<https://corganizacionall.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>

Caraveo, M. (2004). Concepto e Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 83–88.

Casales, J., Malagón, Y., & Rodríguez, M. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación laboral en una Institución Financeira. *REVISTAS DE PSICOLOGÍA*, 17(3), 288–296.

Castro, S. (2019). *Inteligência Emocional e Engagement no Trabalho: Um estudo em contexto organizacional* (Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto) [Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/15300>

Cazan, A.-M., Truța, C., & Pavalache-Ilie, M. (2019). The Work-Life Conflict and Satisfaction with Life: Correlates and the Mediating Role of the Work-Family Conflict. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 21(1), 3–10.
<https://doi.org/10.24913/rjap.21.1.02>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Sijufor; 9.^a ed.). McGraw-Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Coda, R., Silva, D., & Custodio, I. (2015). Multidimensional configurations of the organizational climate construct. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(14), 12. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.962561>

Coo, C., Richter, A., Schwarz, U., Hasson, H., & Roczniowska, M. (2021). All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement. *Journal of Business Research*, 136, 580–591.

Datta, A., & Singh, R. (2018). Determining the dimensions of organizational climate perceived by the hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.07.001>

Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

- Echeverri, D., & Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189.
- Ewool, E., Azinga, S., & Kamil, N. (2021). The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(3), 433–456. <https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v11-i3/10554>
- Ferreira, J., Haase, R., Santos, E., Rabaça, J., Figueiredo, L., Hemami, H., & Almeida, L. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.009>
- Forno, N. (2005). *Clima organizacional e qualidade em serviços: Estudo de caso em laboratório de análises clínicas (UFSM)* [MasterThesis, Universidade Federal de Santa Maria]. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8423>
- Frazão, M. (2012). *Engagement e comprometimento afectivo em empresas de TI: uma relação complementada pelos recursos laborais* (Repositório Universidade de Évora) [MasterThesis, Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/15341>
- Freire, M. (2021). *A relação entre o conflito trabalho família, o clima organizacional e o burnout* [MasterThesis, Instituto Politécnico de Tomar]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39249>
- Fuente, C., & Varea, C. (2022). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los trabajadores de construcción civil de la empresa GyM OSSA - proyecto minero—Quellaveco—Periodo 2020* (Repositorio Institucional Continental) [Tese de Licenciatura, Escuela Académico Profesional de Administración]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12218>
- Garcés, M., & Rojas, A. (2020). *Revision Sistemática de la Literatura acerca de la Relación entre Engagement y Clima Organizacional, Artículo Científicos en Español*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/eaf88366-230f-4e9c-b884-876f9bedc90a/content>
- Gleeson, P. (2019). *Internal & External Factors That Affect an Organization* [Newsletters]. CHRON. <https://smallbusiness.chron.com/internal-external-factors-affect-organization-16641.html>

- Gonçalves, J. (2015). *Climas Organizacionais Positivos, Relação Ótima em Equipa e Compromisso Organizacional* [PhD, Universidade Autónoma de Lisboa]. <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/2551/1/Tese%20Joceli%20Drummond%202016%2017%20fev%20UAL%20.pdf>
- Gorgievski, M., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. <https://doi.org/10.1080/17439760903509606>
- Graffigna, G. (2017). Is a Transdisciplinary Theory of Engagement in Organized Settings Possible? A Concept Analysis of the Literature on Employee Engagement, Consumer Engagement and Patient Engagement. *Frontiers in Psychology*, 8(872). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00872>
- Guo, H. (2018). The Formation of Highly-Cooperative Organizational Climate Considering Impacts of Organizational Commitment and Team Cohesion. *Proceedings of the 3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018)*, 58. <https://doi.org/10.2991/isbcd-18.2018.86>
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). *The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement* (ResearchGate). 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). «Same Same» But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 119–127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Harter, J., Schmidt, F., & Killham, E. (2003). *Employee Engagement, Satisfaction, and Business-Unit-Level Outcomes: A Meta-Analysis*. https://cms.nova.edu/ie/ice/forms/meta_analysis_july_2003.pdf
- Henry, G. (1990). *Practical Sampling*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985451>
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., & Jackson, A. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, R. (1990). The role of climate and culture in

productivity. Em *The role of climate and culture in productivity* (ResearchGate; pp. 283–319). <https://www.researchgate.net/publication/304007925>

Lee, D.-J., Yu, G., Sirgy, M. J., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2015). The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work–Family Life Conflict. *Journal of Business Ethics*, *147*, 855–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2984-7>

Liao, F.-Y., Yang, L.-Q., Wang, M., Drown, D., & Shi, J. (2013). Team–Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business and Psychology*, *28*(1), 63–77. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9266-5>

Lima, I. (2022). *Entrevista e Questionário: Parecem similares mas são distintos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/entrevista-e-question%C3%A1rio-parecem-similares-mas-s%C3%A3o-distintos-lima/?originalSubdomain=pt>

Liu, T., Zeng, X., Chen, M., & Lan, T. (2019). The Harder You Work, the Higher Your Satisfaction With Life? The Influence of Police Work Engagement on Life Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, *10*(826), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00826>

Lizcano, A., Marín, L., Vásquez, L., Lozano, D., & Espinosa, J. (2022). *Factores influyentes en el clima organizacional de la clínica Urocaq* (Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD). <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/53805/lmortizmar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Long, D., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Perspectives*, *14*(4), 113–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979820>

Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://www.academia.edu/22943737/Psychological_Capital_Developing_the_Human_Competitive_Edge

Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*, 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754->

9434.2007.0002.x

Machado, P., Porto-Martins, P., & Benevides-Pereira, A. (2014). Engagement no trabalho em profissionais de uma empresa de transporte público urbano. *Psicologia e Argumento*, 32(79), 175–185. <https://doi.org/10.7213/psicol..argum.32.s02.AO16>

Marques, D. (2023). *Gestão do Clima Organizacional: Cultivando um Ambiente de Trabalho Positivo e Engajador*. <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-do-clima-organizacional-cultivando-um-ambiente-marques>

Martins, E. (2023). *A influência do stress no clima organizacional, durante a Pandemia Covid- 19 – Um estudo de caso nas Unidades do Exército do Grande Porto* [Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia]. <https://recil.ensinulusofona.pt/bitstream/10437/13642/1/A%20influência%20do%20Stress%20no%20Clima%20Organizacional%2C%20durante%20a%20Pandemia%20Covid-19%20-%20Um%20estudo%20de%20caso%20.pdf>

Mello, M., & Goulão, S. (2017). *Efeitos do clima de comunicação organizacional no stress, work engagement e comportamentos extra-papel* (Repositorio Iscte) [Doctoral Thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15427/4/phd_marta_sampayo_goulao.pdf

Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>

Moço, S. (2011). *Proposta de Modelo de Avaliação do Clima Organizacional em Contexto de Organização do Terceiro Sector de Pequena Dimensão: Comunidade de Inserção «O Companheiro»* [MasterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=258699&method=getFile>

Morales, H. (2022). *Clima organizacional y productividad laboral en la embotelladora San Miguel del Sur S.A.C., 2021* (Repositorio unjpsc) [Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://hdl.handle.net/20.500.14067/6943>

Moreira, E. (2012). *Clima Organizacional* (Google Books). IESDE BRASIL SA. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=i4oplHzuEF4C&oi=fnd&pg=PA7&dq=clima+organizacional&ots=WxukzIn1AM&sig=wWYDvN2H34h7Vm7DBGemxwDAL1I&redir_esc=y#v=onepage&q&f

=false

Netemeyer, R. G., Boles, J., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

Núñez, A., & Monfort, I. (2005). GONZÁLEZ y PARERA (2005) Clima Organizacional. Resultado Del Diagnóstico en Una Empresa | PDF | Toma de decisiones | Recursos humanos. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1). <https://pt.scribd.com/document/130964520/GONZALEZ-y-PARERA-2005-Clima-Organizacional-Resultado-del-diagnostico-en-una-empresa>

O’leary, Z. (2004). *The Essential Guide to Doing Research*. SAGE Publications. https://www.academia.edu/38199444/The_essential_guide_to_doing_research

Oliveira, A., & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. *Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*. <https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/3869>

Oliveira, E. (2020). *Engagement no trabalho – o caso dos colaboradores do Instituto Politécnico de Bragança* [MasterThesis, Instituto Politécnico de Bragança]. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/23206>

Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2012). Organizational Culture and Climate. Em *Handbook of Psychology* (ResearchGate; 2.^a ed., Vol. 12). https://www.researchgate.net/publication/283284359_Organizational_Culture_and_Climate

Paredes, P., & Muchotrigo, M. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 2(11), 179–188. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1489>

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Pena, M., Rey, L., & Extremera, N. (2012). Life Satisfaction and Engagement in Elementary and Primary Educators: Differences in Emotional Intelligence and Gender.

- Revista de Psicodidactica*, 17(2), 341–358. <https://doi.org/10.1387/Rev.Psicodidact.1220>
- Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2). <https://www.researchgate.net/publication/262713294>
- Pérez, A., & Miranda, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. Consideraciones generales. *Correo Científico Médico*, 83. <https://www.researchgate.net/publication/276205551>
- Permarupan, P., Al-Mamun, A., Saufi, R., & Zainol, R. (2013). Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review. *Canadian Social Science*, 9(4), 63–68. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>
- Pessoa, J. (2021). *A relação do burnout e do engagement com a satisfação geral com a vida de bombeiros profissionais portugueses* [MasterThesis, Universidade de Lisboa]. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/56567>
- Pimenta, A. (2014). *Workaholism, work engagement e Burnout: Distinção empírica e sua relação com os recursos e as exigências laborais* (Repositório Universidade de Évora) [MasterThesis, Universidade de Évora]. <http://hdl.handle.net/10174/12955>
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/WOR-210678>
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N. (2017). Influence of job characteristics on engagement: Does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2015-0106>
- Rego, A. (2004). Organizações autenticizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão*, IX(1), 53–76.
- Rico, J. (2010). *Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: Um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade* (Repositório da Universidade de Lisboa) [MasterThesis, Universidade de Lisboa]. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2636/1/ulfp037477_tm.pdf
- Rios, D. (2021). A Correlational Analysis relating the Work Climate and Work Engagement: A Case Study. *Revista Multidisciplinaria de Avances de Investigación*, 7(1).

<https://remai.ipn.mx/index.php/REMAI/article/download/78/74/>

Rodrigues, J. (2019). *A relação entre o clima organizacional e a intenção de turnover: O papel mediador do significado do trabalho e o papel moderador dos valores do trabalho* [MasterThesis, Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19053>

Rodríguez, E. (2016). *El clima organizacional presente en una empresa de servicio*. *I*(25). <https://pt.scribd.com/document/432898664/revista-educacion-en-valores>

Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Saks, A., & Gruman, J. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>

Santo, E. (2016). *A percepção do clima organizacional na Amarsul, S.A.* (Repositório Comum) [Instituto Politécnico de Setúbal]. <http://hdl.handle.net/10400.26/17230>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. Em *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, (Wilmarschaufeli; pp. 135–177). Information Age Publishing. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf>

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Silva, I. (2019). *Importância do clima organizacional e do engagement para a qualidade de serviço numa unidade hoteleira* (Repositorio Institucional da Universidade de Aveiro)

[MasterThesis, Universidade de Aveiro]. <https://ria.ua.pt/handle/10773/28197>

Silva, J. (2020). *traços de Personalidade, Engagement, Intenções de Saída e o Efeito Mediador do Clima Organizacional—Um Estudo de Caso numa Empresa de Animação* (Repositório do ISPA) [MasterThesis, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8156/1/24087.pdf>

Silva, N. (2003). *Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior* (Repositorio Ufsc) [MasterThesis, Universidad Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85479/223610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Silva, V. (2003). *Escola, Autonomia e Formação: Dinâmicas de poder e lógicas de acção numa escola secundária de Braga* (Repositorium) [MasterThesis, Universidade do Minho]. https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/362/15/Tese_Virgilio_Rego_Silva.pdf

Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 117–125. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a17>

Simões, A. (1992). Ulterior validação de uma escala de satisfação com a vida (SWLS). *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 26(3), 503–515.

Soares, J. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos enfermeiros: Clima organizacional e características pessoais* (ria-Repositorio Institucional) [MasterThesis, Universidade de Aveiro]. <http://hdl.handle.net/10773/3356>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante, M., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2006.0002.12>

Vieira, R. (2022). *O impacto do conflito trabalho-família no engagement, um estudo com enfermeiros* (Repositorium) [MasterThesis, Universidade do Minho]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/82878>

Vigário, A. (2013). *O clima organizacional no empenhamento organizacional e*

profissional dos enfermeiros (Rcaap) [MasterThesis, Escola Superior de Enfermagem de Lisboa]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/16023>

Wu, Y., & Li, C. (2019). Helping Others Helps? A Self-Determination Theory Approach on Work Climate and Wellbeing among Volunteers. *Applied Research in Quality of Life*, *14*(4), 1099–1111. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9642-z>

Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, *2*(2), 189–201. <https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189>

Anexo 1 – Inquérito por questionário

Secção 1 de 2

Perceções sobre o trabalho



CONSENTIMENTO INFORMADO

Este questionário faz parte de um trabalho académico realizado no âmbito do Mestrado de Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Porto (ISCAP) do Politécnico do Porto (P.Porto) e tem por objetivo conhecer a sua opinião acerca de alguns aspetos relacionados com o seu trabalho na empresa.

O questionário tem uma duração máxima de 6 minutos e a sua **participação é voluntária e anónima, sendo os dados tratados apenas de forma coletiva**. Os resultados serão utilizados exclusivamente para fins académicos e a confidencialidade é assegurada.

Não existem respostas certas nem erradas. O que importa é a sua opinião.

Muito obrigado pela sua colaboração.

*

Li, entendi e concordo com os termos do consentimento informado

Sim

Não

Género *

1. Masculino

2. Feminino

3. Prefiro não responder

Idade *

Texto de resposta curta

Grau de escolaridade completo *

1. 1º Ciclo do Ensino Básico (4º ano/4ª classe)
2. 2º Ciclo do Ensino Básico (6º ano/ preparatório)
3. 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano/antigo 5º ano)
4. Ensino secundário ou equivalente (12º ano/ antigo 7º ano)
5. Ensino Superior

Estado Civil *

1. Solteiro(a)
2. Casado(a) / União de Facto
3. Divorciado(a) / Separado(a)
4. Viúvo(a)



*

Posição social

Abaixo encontra uma escala de 1 a 10 que representa as posições/classes sociais. O número 10 representa a classe social mais alta (pessoas mais ricas, com melhores empregos e maior escolaridade). No extremo oposto, o número 1 representa a classe social mais baixa (pessoas mais pobres, com trabalho muito precário ou no desempregado há mais de 1 ano e com menor escolaridade). Escolha o número que representa de forma mais aproximada a que classe social a que pertence.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Posição social mais baixa

Posição social mais alta

P1. As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas * em relação ao seu trabalho. Por favor, leia atentamente cada afirmação e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero). Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que melhor descreve o que sente, conforme a descrição abaixo:

	0	1	2	3	4	5	6		
	Nunca	Quase Nunca	Algumas vezes	Regularmente	Bastantes vezes	Quase sempre	Sempre		
			0	1	2	3	4	5	6
1.1. Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2. No meu trabalho sinto-me forte e cheio/a de vigor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3. Sinto-me entusiasmado(a) com meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4. O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5. Quando me levanto de manhã sinto vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.7. Sinto orgulho do trabalho que faço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.8. Sinto-me absorvido(a)/envolvido(a) no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.9. Perco a noção do tempo quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2. Com base na sua experiência de trabalho na atual empresa, indique o seu nível de acordo com cada afirmação numa escala de 1 a 6, em que “1” significa que “discorda totalmente” e “6” significa que “concorda totalmente”. Selecione o número que melhor corresponde à sua opinião tendo em conta que: *

	1	2	3	4	5	6	
	Discordo totalmente	Discordo um pouco	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5	6
2.1. As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2. Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3. Há um grande espírito de equipa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.4. As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.5. Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.6. Os superiores cumprem as suas promessas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.7. As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.8. Quando se obtém bons resultados devido aos esforços dos colaboradores, os "louros" (Ex: as recompensas e os elogios) são distribuídos apenas por um grupo reduzido de chefias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.9. A empresa preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.10. As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P2. (Continuação) **Recorde que: ***

	1	2	3	4	5	6	
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente	
		1	2	3	4	5	6
2.11. A empresa cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.12. Existe um sentido de família entre os colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.13. Há favoritismos pessoais nas promoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.14. As pessoas sentem-se discriminadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.15. As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.16. As pessoas têm grande confiança nos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.17. As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.18. É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.19. A atmosfera da organização é amistosa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.20. As pessoas sentem que os superiores são honestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.21. As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P3. Abaixo encontrará uma série de afirmações sobre a sua forma habitual de sentir ou pensar. Por favor, após a leitura de cada frase, assinale o número que melhor representa os seus sentimentos e pensamentos habituais. O significado de cada número é o seguinte: *

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
3.1. As exigências do meu trabalho interferem na minha vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2. Devido à quantidade de tempo que dedico à minha vida profissional, tenho dificuldade em cumprir as exigências subjacentes à minha vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3. Devido às exigências do meu trabalho, não consigo cumprir com as tarefas domésticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. As exigências da minha vida familiar têm impacto na minha vida profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5. Tenho necessidade de adiar compromissos profissionais, devido às exigências da minha vida pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.6. A minha vida pessoal interfere nas minhas responsabilidades profissionais (por exemplo, no que respeita à pontualidade, cumprimento de tarefas e horário de trabalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P4. Por favor, indique a sua opinião face a cada uma das afirmações tendo em conta que 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente” *

	1	2	3	4	5
4.1. Estou a ponderar deixar este emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2. Pretendo continuar neste emprego por mais tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Estou a procurar oportunidades de emprego fora desta organização/empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

P5. Mais abaixo encontrará cinco afirmações relativas ao modo como encara a sua vida, com as quais poderá concordar ou discordar. Usando a escala de 1 a 5 que se segue, indique o seu grau de acordo com cada afirmação, escolhendo o número que melhor traduz a sua opinião. *

	1	2	3	4	5
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
5.1. A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu queria que ela fosse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. As minhas condições de vida são muito boas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3. Estou satisfeito(a) com a minha vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4. Até agora, tenho conseguido as coisas mais importantes da vida que eu desejava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5. Se pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>