



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

“Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho”

Discente: Mariana Santos

Orientadora: Prof.^a Especialista Isabel Reis

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Santarém

Ano letivo 2021-2022

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho foram necessários muitos sacrifícios, muitas lágrimas, muitos altos e baixos, muita luta, muita garra e muita força de vontade. Mas tudo isto não era possível sem o apoio incondicional de algumas pessoas e, vou tentar desta forma, agradecer a todas elas que à sua maneira conseguiram sempre apoiar-me, ajudar-me e ouvir os meus desabafos.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu namorado, o Sérgio, por todo o apoio que me deu ao longo de todos estes meses, pela ajuda que me deu para que eu conseguisse terminar esta investigação, pela paciência, pela força constante que me transmitiu e pelo incentivo nos momentos mais difíceis.

Agradeço muito à minha família, foram o meu pilar. Obrigado por toda a ajuda que me deram, na conciliação entre o trabalho e faculdade, por estarem sempre presentes, pela força que me foram dando diariamente, palavras não chegam para vos agradecer.

Não menos importante, um obrigado enorme e de coração à minha querida orientadora, a professora Isabel Reis, não há palavras para descrever todo o apoio incansável que me deu, simplesmente não sei o que era de mim sem si.

Agradeço às minhas amigas e colegas, pela paciência que tiveram ao longo deste tempo, por me ajudarem também a conciliar a minha vida profissional com a escolar, pelo apoio firme, pelo ombro amigo e por terem sido também tão importantes para a realização deste trabalho.

Agradeço à minha amiga Tatj, que mesmo longe, esteve sempre tão perto de mim, não há palavras para ti.

Um obrigado também a todos os participantes do questionário e a todos os que partilharam nas redes sociais. Por fim, quero agradecer a todos os que de certa forma tornaram possível a presente dissertação. Sou muito grata a todos por tudo!

Resumo

Atualmente, é de extrema importância para as pessoas e para a grande maioria das organizações, existir um ambiente organizacional positivo e aberto à inovação, pois é um fator chave para o melhor desempenho. Nunca foram tão importantes o ambiente de trabalho e os valores incutidos nas organizações, a gestão de capital das empresas é uma necessidade fundamental para os recursos humanos e, está cada vez mais presente o pensamento de que pessoas felizes são pessoas produtivas. Neste sentido, torna-se cada vez mais vital a implementação de estratégias que visem ao bem-estar dos colaboradores no trabalho e ao equilíbrio entre a vida profissional e familiar, com principal objetivo de gerar mais valor à empresa, ou seja, se os colaboradores estiverem felizes, se existir medidas de acompanhamento e ajuda, entre outros, o desempenho organizacional vai aumentar e melhorar. Com isto, o presente estudo tem como objetivo compreender se existe uma ligação direta entre as organizações positivas e o desempenho, isto é, se as organizações positivas têm influência no desempenho individual e, por sua vez, organizacional. Para alcançar este objetivo, foi escolhida uma metodologia quantitativa, cujo instrumento de recolha de dados foi um questionário partilhado nas redes sociais, de forma a atingir várias faixas etárias trabalhadoras, para analisarmos o que sentem face à sua organização, como as características, o bem-estar e a importância. Foram recolhidas 252 respostas válidas, o tratamento dos dados foi realizado através do software de análise quantitativa SPSS. Os resultados que obtivemos mostram claramente que uma organização sendo positiva, é uma organização com altos níveis de desempenho, ou seja, que as organizações positivas têm impacto direto no desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: *Organizações Positivas, Desempenho, Bem-estar no trabalho.*

Abstract

Nowadays it's extremely important for people and for most organizations to have a positive organizational environment that is open to innovation, because it is a key factor for a better performance. The work environment and the values instilled in the organizations have never been so important, the capital management of the companies is a fundamental need for human resources and the thought that happy people are productive people is becoming more and more present. In this sense, it becomes increasingly important to implement strategies aimed at employee well-being at work and work-life balance, with the main goal of generating more value to the company, in other words, if employees are happy, if there are monitoring and support measures, among others, the organizational performance will increase and improve. The present study aims to understand whether there is a direct link between positive organizations and performance, that is, whether positive organizations have an influence on individual and in turn, organizational performance. To achieve this goal, a quantitative approach was followed with a questionnaire conducted and shared on social networks, in order to reach various age groups of workers, to analyze how they feel about their organization, such as characteristics, well-being and importance. We had 252 valid responses were collected, data processing was performed using SPSS quantitative analysis software. The results obtained clearly show that a positive organization is an organization with high levels of performance, that is, that positive organizations have a direct impact on employee performance.

Keywords: *Positive Organizations, Performance, Well-being at Work.*

Índice:

RESUMO.....	V
ABSTRACT	V
LISTA DE SIGLAS.....	XIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	3
1.2 ORGANIZAÇÕES POSITIVAS	8
1.3 ORGANIZAÇÕES VIRTUOSAS	11
1.4 GESTÃO POSITIVA.....	12
1.5 DESEMPENHO.....	14
1.6 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	16
1.7 A TEORIA BIFATORIAL DE HERZBERG	18
O CICLO DOS 4D DA INQUIRÇÃO APRECIATIVA	20
1.9 PSICOLOGIA POSITIVA.....	22
1.10 CAPITAL PSICOLÓGICO	24
CAPÍTULO II - METODOLOGIA	27
2.1 OBJETIVO GERAL	28
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
2.3 QUESTIONÁRIO	28
2.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	29
2.5 AMOSTRA	30
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
3.1 TRATAMENTO DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	31
3.3 TRATAMENTO E CONFIABILIDADE DE DADOS	38
3.3.1 <i>Análise descritiva das questões em estudo.....</i>	<i>38</i>
3.3.2 <i>Análise fatorial – ACP</i>	<i>77</i>
3.3.2.1 <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy:</i>	<i>78</i>
3.3.3 <i>Teste-T – Comparação de médias.....</i>	<i>84</i>
3.3.4 <i>Correlação de Spearman.....</i>	<i>86</i>
CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS.....	97
ANEXO – A.....	101

Índice de Figuras:

Figura 1	Hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 2	Comparativo entre fatores de Herzberg e Maslow	20
Figura 3	O ciclo dos 4D	21
Figura 4	Cálculo Amostral	30
Figura 5	Características do Género da amostra total	31
Figura 6	Características da Idade da amostra total	32
Figura 7	Características das Habilitações Literárias da amostra total	33
Figura 8	Características do Estado Civil da amostra total	34
Figura 9	Características da Situação Contratual da amostra total	35
Figura 10	Característica do Cargo da amostra total	36
Figura 11	Característica das Condições de Trabalho da amostra total	37

Índice de Tabelas:

Tabela 1 Quadro das Necessidades.....	19
Tabela 2 Frequências do Género da amostra total.....	32
Tabela 3 Frequências da Idade da amostra total.....	33
Tabela 4 Frequências das Habilitações Literárias da amostra total.....	34
Tabela 5 Frequências do Estado Civil da amostra total.....	35
Tabela 6 Frequências da Situação Contratual da amostra total.....	36
Tabela 7 Frequências do Cargo da amostra total.....	37
Tabela 8 Frequências das Condições de Trabalho da amostra total.....	37
Tabela 9 Alfa de Cronbach.....	38
Tabela 10 As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.....	39
Tabela 11 Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.....	40
Tabela 12 Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.....	41
Tabela 13 As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.....	41
Tabela 14 Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.....	42
Tabela 15 A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.....	43
Tabela 16 Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.....	43
Tabela 17 Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.....	44
Tabela 18 A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.....	45
Tabela 19 Os superiores cumprem as suas promessas.....	46
Tabela 20 Penso que o que faço pela organização é importante.....	46
Tabela 21 Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.....	47
Tabela 22 Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.....	48
Tabela 23 As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.....	48
Tabela 24 Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e feedback positivo).....	49
Tabela 25 As pessoas sentem que podem aprender continuamente.....	50
Tabela 26 Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.....	51
Tabela 27 Tenho a sensação de que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.....	51
Tabela 28 Através do meu trabalho adquirir novos conhecimentos.....	52
Tabela 29 Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.....	53
Tabela 30 Gosto do meu superior.....	54
Tabela 31 Acredito que tenho influência na tomada de decisões da minha organização.....	54
Tabela 32 O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.....	55
Tabela 33 Existe um sentido de família entre a minha equipa.....	56
Tabela 34 Há favoritismos pessoais nas promoções.....	57
Tabela 35 Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.....	57
Tabela 36 Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.....	58
Tabela 37 A minha organização possui um local de trabalho positivo.....	59
Tabela 38 As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.....	60
Tabela 39 Sinto que posso confiar no meu superior.....	60
Tabela 40 Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.....	61
Tabela 41 O meu trabalho fica-me bem.....	62
Tabela 42 As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.....	62

Tabela 43 As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores	63
Tabela 44 É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores	64
Tabela 45 As pessoas sentem que os superiores são transparentes	65
Tabela 46 Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.....	66
Tabela 47 Conheço as regras e valores da minha empresa	66
Tabela 48 O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.....	67
Tabela 49 Confio na minha equipa.....	68
Tabela 50 Sinto que posso progredir na carreira dentro da minha organização	68
Tabela 51 Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.....	69
Tabela 52 Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.....	70
Tabela 53 Bem-estar no trabalho	70
Tabela 54 Como se sente na vida e no trabalho.....	73
Tabela 55 A importância do trabalho para mim e para os outros	76
Tabela 56 KMO e Bartlett's Test.....	78
Tabela 57 Total Variance Explain	78
Tabela 58 Component Matrix ^a	79
Tabela 59 Teste-t	84
Tabela 60 Tabela Descritiva.....	85
Tabela 61 Divisão de Variáveis	86
Tabela 62 Correlação de Spearman – Desempenho / Organizações Positivas	89
Tabela 63 Correlação de Spearman – Feliz / Desempenho.....	89
Tabela 64 Correlação de Spearman – O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas / Quando trabalho intensamente sinto-me feliz.....	90
Tabela 65 Correlação de Spearman – As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes / Feliz.....	90
Tabela 66 Correlação de Spearman – Realizado /Desempenho	91
Tabela 67 Correlação de Spearman – Desempenho / A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.....	92

Lista de Siglas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

SPSS – *Software Statistical Package for the Social Sciences*

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

CP – Componente Principal

Introdução

Ao longo dos anos a gestão de recursos humanos tem evoluído bastante, como afirma Chiavenato (2014), as organizações estão sempre em contínuo desenvolvimento e inovação. Atualmente existe uma preocupação maior com o bem-estar dos colaboradores, assim como com os níveis de desempenho de cada elemento da organização e também com o desempenho organizacional.

Existem, felizmente, cada vez mais organizações consideradas positivas, ou seja, estas organizações com ambiente positivo têm como um dos principais objetivos, segundo Salanova et al. (2013), aumentar os níveis de felicidades dos trabalhadores no trabalho, assim como, na sua vida pessoal.

Como afirma Chiavenato (2014) para que exista uma organização tem de existir pessoas e vice-versa. Para que as pessoas possam atingir os objetivos organizacionais, assim como a organização, é necessário que os colaboradores tenham estímulos, motivação, que se sintam bem e apoiados, pela organização e pelos elementos que os rodeiam diretamente (ex: colegas de equipa e chefe).

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, entre os quais o primeiro é a revisão da literatura, onde vamos abordar a evolução da gestão de pessoas, organizações positivas e virtuosas, gestão positiva, o desempenho, a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria bifatorial de Herzberg, o ciclo dos 4D da inquirição apreciativa, psicologia positiva e capital psicológico; o segundo capítulo é a metodologia, onde falamos sobre os métodos usados para a investigação deste trabalho; o terceiro capítulo é análise e discussão de resultados, onde apresentamos a caracterização da amostra, o tratamento de confiabilidade de dados, a análise fatorial, Teste – t e a correlação de Spearman, por fim, o quarto capítulo, onde serão apresentadas as conclusões retiradas deste trabalho.

Para a realização da investigação optamos por fazer uma investigação quantitativa, pois, como afirma Watson (2015), abrange diversas formas referentes à investigação metódica de fenómenos sociais, usando dados estatísticos ou numéricos, para que assim consigamos analisar relações e medições realizadas. A investigação quantitativa foi neste caso importante também pois segundo Kamolson (2007) ela ajuda-nos a estimar comportamentos e atitudes, para além de ajudar a compreender o que as pessoas pensam sobre determinado assunto.

O nosso questionário tem como principal objetivo validar se as organizações positivas têm impacto direto nos níveis de desempenho dos colaboradores. Sendo que, o questionário foi dividido em cinco partes, com o intuito de conseguirmos identificar a forma como as pessoas

caracterizam a sua organização; como se sentem no seu ambiente de trabalho; e compreender de que forma o ambiente de trabalho dentro da empresa tem impacto no desempenho dos colaboradores. De forma a mantermos a confidencialidade das informações, optamos por deixar as respostas anónimas.

O questionário foi aplicado durante o mês de abril, através da plataforma *Google Forms* e partilhado diariamente nas redes sociais, de forma a podermos chegar ao máximo de participantes possível. Após obtermos uma amostra bastante satisfatória, conseguindo validar 252 inquiridos, correspondente a 93% do nosso cálculo amostral, os dados foram exportados do *Google Forms*, trabalhados e analisados através da estatística descritiva em SPSS.

Foi realizada a caracterização da amostra e a análise discussão dos dados, com o intuito de validar as hipóteses colocadas, nomeadamente a nossa H1: As organizações positivas estão diretamente correlacionadas com o desempenho que é aquela que responde à pergunta de partida que decorreu da nossa revisão bibliográfica, hipótese esta que conseguimos validar com uma correlação significativamente positiva.

Por fim, foi possível validar todas as hipóteses, que nos mostram diversas dimensões das organizações positivas como bem-estar dos trabalhadores ou felicidade no trabalho, entre outras, para podermos, assim, afirmar que as organizações positivas têm não só uma influência direta no desempenho dos colaboradores como no seu bem-estar no trabalho.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1.1 A Evolução da Gestão de Pessoas

De acordo com Cunha et al (2012), na altura da manufatura, o artesão era responsável pela gestão do seu tempo e da sua forma de organizar o trabalho e, o sítio onde trabalhava era, frequentemente, a sua casa. A forma de trabalho era absolutamente dominada pelo empregado, mas este era completamente dependente do empregador, por não adquirir conhecimentos comerciais.

Foi no século XVIII, com a Revolução Industrial, que surgiram os primeiros indícios das práticas de GRH (gestão de recursos humanos). Após este acontecimento declarou-se o fim dos métodos de trabalho que prevalecia nas empresas, que na grande maioria eram familiares, em que o principal e único objetivo era o lucro, não tendo assim, quaisquer preocupações com o bem-estar das pessoas, ou sequer, com a aplicabilidade da gestão de pessoas (Cunha et al, 2012).

Segundo Cunha et al (2012) no final do século XVIII começamos a identificar determinadas situações que se tornam características na Era Industrial, mais precisamente, verificamos a conjugação dos colaboradores na mesma área de produção. Tratava-se de unidades de produção artesanal, todos os trabalhadores se deslocavam até aquele espaço para trabalharem juntos, concedendo ao empregador um maior controlo e rentabilização de trabalho. Com isto, nasceu o modo de produção, que de certa forma impunha aos trabalhadores um maior controlo de tempo na sua produção.

Com a Revolução Industrial surgiram mudanças tecnológicas, estas por sua vez, originaram um impacto acentuado nas técnicas produtivas, com isto, as pequenas unidades de fabrico artesanal foram transformadas em instalações fabris de grandes dimensões, o que levou a um aumento do número de trabalhadores. Contudo, as condições de trabalho eram ultrajantes, a forma de trabalho era mal-organizada, os conflitos e os acidentes de trabalho faziam parte do quotidiano, os salários eram muito baixos, o trabalho infantil era muito utilizado, eram ultrapassadas constantemente as quinze horas de trabalho diários e trabalhava-se no mínimo seis dias por semana (Cunha et al, 2012).

O procedimento de trabalho era desumano, não existiam razões para se preocuparem com a eficiência da gestão de pessoas, muito menos com o bem-estar dos trabalhadores. Os castigos corporais não eram a única punição aplicada, em grande parte, consistia também na

redução de salário ou despedimento instantâneo e, por vezes, aplicável a toda a família do trabalhador em questão (Cunha et al, 2012).

Segundo Cunha et al. (2012), naquela altura, sofrer uma doença ou ficar desempregado era sinónimo de miséria, pois não existiam quaisquer apoios ou sistemas de segurança social para ajudar. A influência das empresas e as leis do mercado não regulado eram particularidades indispensáveis da relação de trabalho nas décadas iniciais da sociedade industrial. Os poucos sindicatos que existiam tinham muitas falhas e eram de âmbito regional, o que originava à constante perseguição dos seus membros, reduzindo, por sua vez, a capacidade de lutarem em prol da melhoria das suas condições de trabalho e dos seus salários.

Nesta época não existiam gestores de qualquer tipo, desta forma, as responsabilidades inerentes à gestão eram dos proprietários e dos seus familiares, fundamentando-se apenas na intuição e na experiência que possuíam, mas também e principalmente, na exigência de disciplina. O único funcionário que permanecia mais tempo na empresa e que tinha as melhores condições de trabalho, era o guarda-livros, funcionário administrativo encarregue das funções financeiras e o único homem de confiança do proprietário. Dentro das empresas o ambiente era sempre de medo de despedimentos, pois todo o clima era de gestão de controlo (Cunha et al, 2012).

De acordo com Camara et al. (1997), o sucesso e as mudanças inovadoras surgem entre o fim do século XIX e o início do século XX. É nesta altura que nascem as grandes componentes industriais de produção em massa, com a nova invenção de Ford, a linha de montagem móvel, e com o crescimento do comércio colonial e interatlântico, fazendo assim desta época, a idade do ouro.

No século XIX, começaram a surgir novas preocupações com bem-estar dos trabalhadores. Criaram-se os *welfare officers*, que eram os funcionários responsáveis por garantir a melhoria das condições de trabalho e por criar medidas de apoio aos trabalhadores doentes ou mais carenciados. Esta profissão foi elaborada para atender às preocupações humanistas de alguns proprietários apreciadores de apoios sociais, mas também, por forma a conter a influência sindical presente no interior das empresas (Cunha et al, 2012).

Cunha et al. (2012) afirma, que estes princípios de humanização do trabalho, já imensamente desenvolvidos para a época em que se vivia, continham normas para melhorar as condições de trabalho e de vida, de forma a contribuir para uma vida que fosse mais digna. Ainda hoje, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores é nítida nas políticas e ações presentes nas empresas, nomeadamente nas que têm como objetivo apoiar a vida entre trabalho – família. Por forma a demonstrar mais empatia e mais familiaridade, esta função, era quase

sempre desempenhada por uma mulher, algo que ainda se verifica atualmente (Cunha et al, 2012).

A grande guerra vai terminar com a ascensão económica e com isto a acontecer, todos os homens minimamente capazes de pegar numa arma foram mobilizados para a guerra, o que originou mudanças dramáticas na composição do ambiente de trabalho, levando a que as mulheres garantissem a continuação das produções (Camara et al, 1997).

Isto foi um grande choque para a sociedade e economia, e Camara et al. (1997) afirma, que veio alterar a forma como as pessoas se deparavam com o trabalho, a identidade patronal e as suas escolhas de vida.

O século XX trouxe duas importantes conquistas: a profissionalização da gestão e a estruturação da função pessoal. A gestão de pessoal nasceu e, com isso, foi feita uma divisão de trabalho, onde nasceram os principais conceitos da gestão de recursos humanos (a seleção e designação do posto de trabalho, a importância de programas de formação, a avaliação de desempenho e a gestão de incentivos), consequentes da execução direta do taylorismo. Com isto, foi necessária uma melhor organização e distinção nas pessoas responsáveis pela gestão de pessoal. Desta forma, a função passou a ter requisitos de determinadas competências e conhecimentos, não estando assim, ao alcance de todos (Cunha et al, 2012).

Ainda antes de 1920, a criação de departamentos de emprego começou a estabelecer-se e lutavam pela inserção de alguns interesses particulares do *welfarismo* na filosofia taylorista da organização. Neles, permaneciam as funções de natureza maioritariamente administrativas (controlo de assiduidade, pagamento dos salários, entre outros.), relacionadas com as componentes operacionais (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, entre outros.) e, em algumas situações, assistenciais (Cunha et al, 2012).

A primeira experiência de articulação entre o fundamento humano, que tem como principal preocupação o bem-estar dos trabalhadores, e o fundamento de eficiência económica, do taylorismo, foi desenvolvida em 1924 através da escola das relações humanas, por Hawthorne. Este, propôs que o desempenho não provém apenas da compensação monetária e da obediência imposta no ambiente de trabalho, mas também pelas relações interpessoais entre os trabalhadores (Cunha et al, 2012).

Desenhada pelos engenheiros industriais da Western Electric, a escola das relações humanas foi, numa fase inicial, projetada para estudar os efeitos dos diversos tipos de iluminação na produtividade dos trabalhadores. Era uma experiência tradicional fundamentada pelos pressupostos de Taylor. Anos mais tarde, foram feitas diversas experiências que

consistiam nas alterações de horários, sistemas de pagamentos e períodos de descanso dos colaboradores (Camara et al. 1997).

As principais conclusões, de acordo com Camara et al. (1997), foram que o que afetava mais a produtividade era a integração dos trabalhadores na experiência, o que os levou a sentirem-se especiais e alvo de preferência, com essa atenção eles desejavam, automaticamente, melhorar o seu desempenho. Ao invés das alterações de condições de trabalho.

Com as mudanças tecnológicas a acontecerem e após o choque petrolífero de 1973, as organizações tiveram de aprender a adaptarem-se rápida e eficazmente às novas condições. A competitividade entre empresas tornou-se mais relevante, o que levou a uma preocupação por parte da organização em relação à contribuição individual de cada trabalhador, era importante as empresas receberem essa contribuição para se tornarem competitivas. A gestão de pessoal também sofreu outras alterações, nomeadamente passaram a ser mais proativas e direcionadas para os objetivos de longo prazo da organização, tendo como principal preocupação o alcance da contribuição individual de todos os colaboradores, obtendo assim valor para a empresa (Cunha et al, 2012).

De acordo com Camara et al. (1997), através da escola das relações humanas, o empregado passou a ser visto como um humano, como uma nascente de motivação e potencial que podia ser usufruído pelas empresas. Com isto, a compreensão da motivação humana e a atenção às necessidades sociais e individuais dos colaboradores passaram a ser uma das prioridades das organizações.

Para as empresas se manterem competitivas é importante conseguir manter, atrair e desenvolver novas competências, assim nasce a formação de equipas com altos níveis de desempenho organizacional e com vontade de se envolverem nos valores da empresa. A concentração de desempenho organizacional torna-se a principal ocupação do gestor de recursos humanos (Cunha et al, 2012).

Segundo Camara et al. (1997), tendo em conta a elevada competitividade que hoje existe entre as empresas, a frenética mudança tecnológica, a mudança de preferências dos consumidores, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, é imprescindível, na opinião de William Bridges, “fazer a reengenharia do pacto social existente nas empresas”.

Esta situação acontece não apenas porque se tem de agilizar o custo da mão de obra, para que numa altura de recessão não seja abafado, mas também porque as constantes mutações de mercado e das suas normas tornam a atual relação de trabalho completamente superada (Camara et al, 1997).

Segundo Beaummont (1993) descrito por Cunha et al. (2012), com a urgência do novo paradigma de competitividade, a importância das pessoas para a empresa foi reconhecida e, progressivamente as empresas foram ganhando consciência que a competitividade da organização está dependente, em grande parte, da flexibilidade de pessoas com qualificações, da capacidade de as abarcar nos valores da empresa e de as converter em fator de vantagem competitiva.

Os autores Boxal e Steenveld (1999) descrito por Cunha et al. (2012), afirmam que, nos últimos anos, muitos têm sido os estudos empíricos realizados e que confirmam que, as organizações que são detentoras e que têm implementadas boas práticas de gestão de pessoas e do capital humano, são as que têm maiores níveis de desempenho, ou seja, as organizações com maior sucesso, são as que tiram melhor partido das competências e do talento dos seus colaboradores.

Ao longo dos anos a função gestor de pessoas já teve vários sinónimos, segundo Chiavenato (2014), a expressão recursos humanos ou gestão de pessoas podem assumir diferentes significados: pode ser visto como uma função ou um departamento, ou seja, como um prestador de serviços nas áreas de recrutamentos e seleção, *coaching*, *payroll*, comunicação, bem-estar, segurança do trabalho, benefícios, entre outros. Para além disso, pode também ser visco como um conjunto de práticas de recursos humanos ou ainda, como uma profissão, pessoas que trabalham diretamente com recursos humanos, administrativos de *payroll*, consultor de RH (recursos humanos), médicos do trabalho, recrutadores, entre outros.

De acordo com Chiavenato (2014), o mundo está a sofrer grandes e diversas alterações, a uma velocidade impressionante. São vários os fatores que contribuem para estas alterações, como: as mudanças tecnológicas, económicas, sociais, culturais, políticas, legais, demográficas e ecológicas que atuam juntas e assim originam resultados inimagináveis, que por sua vez, trazem modificações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. Assim, é muito importante que cada organização visualize o contexto externo, de forma a adequar os comportamentos e práticas a serem seguidas dentro da mesma para o seu futuro, tendo em conta que vai ser bastante diferente do panorama atual.

Desta forma, é natural que uma das áreas empresarias que sofre mais alterações é a da GRH. São tantas as alterações e tão grandes, que o próprio nome da área está também a sofrer transformações. Em muitas empresas, este departamento, está a ser substituído para expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de colaboradores, gestão de talento, gestão de competências, gestão de capital humano ou administração do capital intelectual. De

forma que seja mais fácil a exposição, a denominação tradicional de RH vai sendo mantida (Chiavenato, 2014).

Atualmente o mundo de trabalho está definido pela debilidade dos vínculos e também pela imprescindibilidade de inovação profissional constante, de forma a impedir a redução gradual das competências e aptidões assimiladas, a relação entre empregados e empregadores já não é fundamentada por uma relação de “trabalho dependente”, mas sim por uma relação de parceria, sensivelmente estável (Camara et al, 1997).

É importante destacar que os últimos anos dos séculos XX e XIX foram assentes em sistemas organizacionais complexos, instáveis, de mudanças contínuas e apressadas. Assim, é de extrema importância as organizações terem presente uma gestão eficiente e uma harmonização entre o capital humano, social e psicológico. As pessoas mais qualificadas têm, atualmente, mais oportunidades de formação e uma progressiva autonomia e desempenham funções mais exigentes e de maior responsabilidade. A produtividade e o bem-estar dos colaboradores são consequências da boa gestão de pessoas e, pela influência de comportamentos através das políticas e práticas da organização nos seus trabalhadores (Ferreira et al, 2015).

Segundo Camara et al. (1997), no século XXI, a relação preservada entre trabalhador e empregador que lhe comprará o *know how* e o esforço físico de trabalho, irá transmitir-se numa relação multipolar, em que o trabalhador (algo que já acontece em profissões como: enfermeiros, secretárias, empregadas domésticas, jardineiros, entre outros.) presta serviço a diversas organizações patronais.

Por fim, neste novo contexto, espera-se que o empregado acrescente valor à empresa através da sua função e que mantenha um verdadeiro compromisso com a empresa, com os seus valores e com as suas metas de negócio. Em contrapartida, espera-se que o empregador dê ao seu empregado a remuneração combinada entre ambas as partes e correspondentes à função que desempenha, assim como, a contínua formação profissional do colaborador, até ao fim da relação laboral (Camara et al, 1997).

1.2 Organizações Positivas

De acordo com Teixeira (2013), qualquer tipo de organização é constituída no mínimo por duas pessoas, que se relacionam entre si, de forma a alcançarem metas que têm em comum. Existem três tipos de razões que evidenciam a existência das organizações: razões sociais, as pessoas têm necessidade de se relacionarem entre si; razões materiais, o progresso da atividade organizacional leva ao crescimento de habilidade nas funções, ao alcance mais rápido dos

objetivos e ao aglomerar de conhecimento; efeito de sinergia, ou seja, o efeito ampliado das atividades dos membros da organização.

Segundo Chiavenato (2014), sem pessoas não existem organizações e sem organizações não existem pessoas. As pessoas precisam das organizações para atingirem os seus objetivos pessoais e profissionais, por outro lado, as organizações precisam das pessoas para produzir os seus bens e serviços, atender clientes e fornecedores, para competir nos mercados, nomeadamente para alcançarem os objetivos organizacionais.

Segundo Teixeira (2013), as empresas podem ser vistas como uma organização social, considerando assim, que a organização é detentora de um ambiente mais eficiente para satisfazer um elevado número de necessidades humanas. A humanidade sente a necessidade de socializar, de estar e viver em grupo.

Para Chiavenato (2014), as organizações são como seres vivos, estão em contínuo desenvolvimento e inovação.

De acordo com Teixeira (2013), as organizações empresariais distinguem-se por terem como principal foco o lucro, por correrem mais riscos e por seguirem uma visão empresarial, de negócios.

Seligman e Peterson (2003) afirmam que as pessoas ao se juntarem em organizações vão ativar coletivamente reações que podem ser de apoio social ou de vulnerabilidade psicológica. Podem estimular energia coletiva ou provocar uma preguiça social. Assim, trabalhar numa organização pode ser um entrave para os colaboradores se potencializarem a nível individual, ou, contrariamente, pode ser uma experiência que viabiliza à superação dos problemas existentes a nível individual, o progresso das forças virtuosas (sabedoria e conhecimento, coragem, amor, justiça, temperança, transcendência, e, por fim, o crescimento psicológico).

Salanova et al. (2013) afirma que os principais objetivos das organizações (com ambiente positivo) é aumentar o nível de felicidade dos colaboradores no local de trabalho, mas também na vida pessoal de cada um, uma vez que, os colaboradores têm um papel muitíssimo importante para as organizações.

As organizações positivas, na ciência organizacional positiva, são explicadas como sendo estimuladas pelo meio ambiente, de acordo com Donaldson (2005). O autor afirmar ainda que têm sido feitos muitos progressos através do uso da abordagem positiva, mas que, é importante continuar a estimular a mudança de mentalidades a nível geral, as organizações devem adotar meditas positivas para terem mudanças positivas.

Segundo Cunha et al. (2007a) o cotidiano de uma organização é de extrema importância entre haver ou não confiança, entre a existência de clima de segurança psicológica ou o medo de cometer erros, entre a vontade de criar ideias inovadoras com a equipa ou manter-se isolado, entre a disponibilidade para ajudar ou o ter medo de ser prejudicado, e assim consecutivamente.

De acordo com Cunha et al. (2007), nas organizações positivas, os relacionamentos têm como principais pilares o respeito e a clareza, nomeadamente entre chefias e as referentes equipas. A justiça tem um papel importante nos procedimentos e normas da organização assim como no plano dos relacionamentos. As pessoas manifestam sentimentos de pertença e lealdade à organização através do respeito, da participação, da confiança transmitida, do apoio e da cooperação entre todas as partes organizacionais, promovendo assim um clima positivo. Os indivíduos sentem que as regras e critérios são claros e transparentes.

Chalofsky e Griffin (2005) defendem que, se as organizações acreditarem que os seus colaboradores fazem a diferença, e agirem como tal, não precisamos de ter dúvidas, eles vão mesmo fazer a diferença.

Segundo os autores Cunha et al. (2007a), as organizações podem estimular momentos de comportamento positivo entre os elementos. Os líderes e as organizações podem expandir o bem-estar subjetivo, tornando os seus trabalhadores mais autoconfiantes, mais esperançosos, mais positivos, mais em termos emocionais, inteligentes, mais fortes. Segundo Judge e Ilies (2004) isto pode ser alcançado através da atribuição de funções compatíveis com a personalidade de cada um, da oferta de autonomia, de valorização, de apoio, e *feedback*, principalmente quando o desempenho é bom.

Weick (1993) afirma que o impacto da autoconfiança no comportamento humano é bastante significativo, situações anteriores fazem a diferença entre ser ou não autoconfiante. Para que seja possível compreender o impacto da autoeficácia nas pessoas é preciso considerar que as pessoas possuem uma noção subjetiva das suas capacidades. Não obstante, esta noção subjetiva pode não coincidir com as capacidades reais individuais, é indiscutível que uma autoavaliação positiva resulte em bons resultados, nomeadamente nos seguintes aspetos: escolhas positivas, aumento no esforço motivacional, perseverança, padrões de pensamento positivo e resistência ao stress.

De acordo com Cunha et al. (2007a) as organizações positivas são incríveis simplesmente porque são organizações normais. A sua natureza brilhante provém da normalidade, surge daquilo que é comum, ou seja, da ordem natural das coisas.

Cunha et al. (2007a) afirma que a sociedade tem uma má ideia das empresas não apenas devido aos comportamentos pouco éticos praticados ou mesmo ilegais. Ela surge, pois, existe um fosso cada vez maior entre os salários das chefias comparativamente com os simples trabalhadores, da visão cada vez mais presente que as pessoas são apenas números. Tudo isto, leva à diminuição do empenho dos colaboradores. Algo que também leva a isto é a falta de consideração que as empresas têm pela vida pessoal e profissional dos seus colaboradores, as organizações desprezam frequentemente a saúde física e emocional dos seus trabalhadores, assim como, esquecem-se das relações dos seus colaboradores com as suas comunidades e respetivas famílias.

Donaldson (2005) afirma que a ciência positiva que se deposita nas organizações tem como objetivo criar um conjunto de conhecimentos que tenham por base as teorias gerais sobre as organizações e os seus elementos, sendo estas teorias reconhecidas empiricamente através de estudos científicos. Segundo o autor, estas teorias mostram como o mundo funcionar de forma positiva, em vez de mostrarem de forma normativa.

Por fim, Cunha et al. (2007a), designa como organizações positivas aquelas que procuram colocar de forma constante os princípios decorrentes da psicologia positiva. Estas organizações têm uma visão e foco baseados nos seguintes fatores: propósito, princípios, desempenho, pessoas, lucro, planeta e possibilidades. Estes tipos de organizações vêm-se a si mesmas como forças estimulantes de mudança e procuram harmonizarem-se com as necessidades dos vários grupos interessados.

1.3 Organizações Virtuosas

Através do ponto de vista organizacional, Cameron (2003) afirma que existem ligações que demonstram que entidades positivas, pelo meio das virtudes, permitem conquistar melhores relações sociais, um maior grau de satisfação, um maior nível de resistência a doenças psicológicas, uma mais rápida recuperação de doenças físicas, entre outros. Virtudes como esperança e otimismo, no universo organizacional, são associadas ao aumento de desempenho e a comportamentos mais positivos no ambiente de trabalho.

Cunha et al. (2007), afirmam nas organizações virtuosas é possível conciliar elevados níveis de desempenho organizacional com a realização pessoal de cada um dos seus elementos. Os autores declaram que este tipo de organizações possibilitam um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois oferece a todos os seus integrantes sentimentos como propósito, emancipação, impacto, aptidão, pertença, bem-estar, felicidade e significado.

Segundo Cameron e Winn (2010), não se deve confundir os termos virtude e virtuosidade, pois virtude corresponde a atributos individuais e virtuosidade a um conjunto de virtudes. A virtuosidade é manifestada por grupos de pessoas e podem ser estimuladas pelas organizações. As empresas ao porem em prática a virtuosidade vão estar a facilitar a promoção da mesma, originando energia positiva sustentável.

De acordo com Cunha et al. (2007a) a virtuosidade pode de certa forma compensar, independentemente do mundo ser governado pela hiper competição. Devemos ressaltar que a virtuosidade organizacional está sempre ligada à virtuosidade individual. O comportamento individual tem efetivamente impacto, mesmo que por vezes seja considerado negligenciável. Assim, podemos afirmar que o comportamento de uma única pessoa pode levar à queda da organização.

Por fim, Rego et al. (2007) referem que se a organização for virtuosa as pessoas desenvolvem relações afetivas com ela, assim como, se tiverem comportamentos de justiça, confiança, desenvolvimento de capacidades, respeito mútuo e desafios. Esta relação que se cria leva a um maior empenho na organização e assim, a maiores níveis de desempenhos.

1.4 Gestão Positiva

Cunha et al. (2007a) afirma que a gestão positiva é um importante mecanismo de investigação a ser utilizado de forma a ajudar as organizações a fortalecerem características positivas

Segundo o mesmo autor, se transportarmos o fundamento da psicologia positiva para a área da gestão, vamos acabar por compreender que gerir pessoas não significar consertar o que elas têm de errado, mas sim, reconhecer e desenvolver o que está correto. O foco nas qualidades tem vindo a ganhar uma maior projeção e a ser cada vez mais estudado por universidades.

Marcelino (2004) indica que a gestão vista apenas como números é deficiente. As pessoas não são apenas números. Para ajudar a colocar a pessoa certa no sítio certo e motivada, a psicologia é uma disciplina fundamental.

De acordo com Galunic e Eisenhardt (2001), quando se fala de gestão positiva supõe-se que ela se assente numa maior quantidade de colaboradores positivos dentro da organização. Se assumirmos que a positividade pessoal é um traço, a gestão positiva não vai perder a sua importância, pois: vai auxiliar na adoção da positividade nos colaboradores face ao trabalho e à organização; vai criar condições para que a positividade de determinados colaboradores alastre energias positivas para os restantes elementos organizacionais; e, por fim, porque até

mesmo os colaboradores que por si já têm predisposição a serem positivos necessitam de conjunções organizacionais que os transportem à sua positividade para o trabalho.

Segundo Bartolomé e Evans (1980), as despesas de trabalhar em organizações causadoras de experiências negativas não são obrigatoriamente apenas individuais / laborais. Estudos apresentam que o trabalho pode originar efeitos negativos sobre a vida pessoal e familiar dos colaboradores, deteriorando-a. Ao viver situações de trabalho intensas, de preocupação, de medo, stress e pressão, os colaboradores podem não conseguir distanciar estes sentimentos da vida pessoal. Estas situações podem ocorrer devido à não adaptação da nova função, o desajuste à função, o descontentamento com a sua carreira, ter um líder tóxico, ou a nível geral, ter um ambiente de trabalho insolente. As consequências desta questão podem ser: cansaço, inquietação, apreensão, agressividade, ansiedade ou ausência psicológica. Em compensação, a repercussão do trabalho na vida pessoal pode ser benéfica, quando os sentimentos presentes na organização são positivos.

Segundo Cunha et al. (2007a), estas situações forçam-nos a questionar algumas das nossas preocupações. É possível conviver melhor com os nossos anseios se nos mentalizarmos que é possível separar a vida profissional da vida privada. É importante que sejamos mais racionais e honestos ao pensarmos em nós próprios. Temos de dar mais devoção a uma verdade irrefutável: uma vida profissional saudável afigura-se a uma pré-condição para uma vida plenamente saudável.

De acordo com Goleman et al. (2001) a atitude e a disposição de cada pessoa são diretamente influenciadas pela atitude e disposição do seu líder. Se o chefe for uma pessoa extravagante e atroz vai originar uma organização tóxica repleta de colaboradores fracassados que não querem saber de oportunidades; mas se o líder for uma pessoa que transmita paz de espírito e inspiração vai ganhar seguidores que vão ver que todos os desafios são possíveis de ser ultrapassados. O ponto final é o desempenho, que leva ao lucro ou à perda.

Como Cunha et al. (2007a) afirma, se firmarmos que o gestor é uma pessoa que cria energia e motivação dentro da organização, naturalmente vamos perceber que os gestores criam diferentes tipos de energia, uns criam mais que outros. Alguns deles criam energia negativa que vai sendo transmitida pelos seus colaboradores com o passar do tempo. Os gestores que criam energia positiva levam a um ambiente de virtuosidade e de bom desempenho.

De acordo com Galunic e Eisenhardt (2001), existe uma estabilidade entre as necessidades económicas e as práticas características de um grupo social saudável nas organizações em que subsiste uma gestão positiva. Exemplos disso: ajuda e incentivo aos mais fracos, oferta de lealdade, apoio a conceitos de justiça, incentivo à competição saudável, gestão

adequada do stress. Assim, a gestão positiva promove um clima organizacional positivo e emocionalmente saudável.

Ashkanasy e Daus (2002), que trabalham como entidades sociais dinâmicas e locais relacionais saudáveis. Afirmam que dentro destas organizações são instaurados os princípios do comportamento organizacional positivo: as pessoas possuem forças e capacidades psicológicas positivas. Estas forças são capazes de ser aprofundadas e geridas de uma forma eficaz para o aperfeiçoamento organizacional e para uma melhor realização pessoal de cada colaborador da organização.

Segundo Cunha et al. (2007a) esta abordagem positiva poderá ser utilizada como um empurrão para incentivar um modelo alternativo e construtivo de pensar a gestão. Estimular virtudes, encorajar a diversidade, respeitar a virtude humana, manter o foco na primazia, não pôr de parte a procura pela felicidade, promover a interajuda e um clima de confiança. Tudo isto são pontos que se forem estimulados vão levar a resultados desejáveis, para a organização e para os colaboradores.

É também importante mencionar que estes mesmo resultados positivos são refletidos também no exterior da organização, o que se vai relacionar com a satisfação dos seus clientes segundo Koys (2001).

Segundo Machado (2005), se as pessoas tiverem atitudes positivas perante a vida, isto vai trazer benefícios para a saúde. De acordo com estudos realizados, as pessoas ao manterem atitudes positivas e boa disposição durante a sua vida, vão envelhecer mais lentamente do que as pessoas que levam uma vida pessimista e maldisposta.

De acordo com Cunha et al. (2007a), a gestão positiva e produção de organizações positivas para atingirem os seus objetivos precisam apenas de pessoas. Para isso, é preciso que as pessoas na sua vida rotineira atuem de forma positiva, em prol da positividade, mas, é preciso ter em mente que as pessoas são diferentes e, por isso, os seus níveis de positividade são também diferentes.

1.5 Desempenho

De acordo com Cunha et al. (2007a) através de novos estudos, atualmente podemos afirmar que a satisfação individual está diretamente relacionada com o desempenho.

Cunha et al. (2010) afirma que é importante as organizações terem uma gestão de desempenho delineada, que pretenda assegurar o sucesso estratégico da organização, através do aperfeiçoamento do comportamento dos seus elementos e, acima de tudo, através do avanço

dos aspetos organizativos, tecnológicos e metodológicos. Tudo isto, de forma que a organização atinga elevados níveis de competitividade.

Bakker et al. (2014), afirma que o compromisso no trabalho pode levar também a maiores níveis de satisfação na vida privada, o que é bastante importante para a organização, pois como Saari e Judge (2004) afirmam, se o colaborador estiver feliz e satisfeito também na vida pessoal, vai influenciar a sua satisfação no trabalho e, desta forma, aumentar o seu nível de desempenho.

Segundo Truss et al. (2006), o compromisso no emprego pode ser apresentado como “paixão pelo trabalho”, isto compreende um sentimento positivo face ao seu trabalho e às suas funções, assim como à sua disposição para as realizar da melhor forma possível.

Se a pessoa tiver uma elevada autoestima, vê uma meta desafiante como uma gratificação e um reconhecimento das suas capacidades. Esta pessoa vai sentir que é capaz de enfrentar os desafios que lhe forem propostos e deles tirar o maior proveito. Vai manter o seu otimismo quando confrontada com o fracasso. Ao contrário de uma pessoa com baixa autoestima, que vai ter medo de não conseguir cumprir um objetivo e vai ter tendência para desistir mais facilmente quando confrontada com o insucesso (Cunha et al. (2007a).

Segundo Luthans et al. (2007), quando uma pessoa tem elevada autoeficácia generalizada, esta pessoa acredita nas suas capacidades para enfrentar os problemas, de os solucionar e ter sucesso. Este tipo de autoconfiança é uma força motivadora e, que vai levar um maior nível de desempenho.

As pessoas que possuem um locus de controlo interno creem que são capazes de controlar a maior parte dos elementos que influenciam as suas vidas. Estas pessoas têm uma enorme disposição para enfrentar as adversidades da vida, para extinguir os problemas e procurar boas oportunidades, ao contrário das pessoas com forte locus de controlo externo, estas aceitam que as situações da vida se devem a fatores que não são possíveis de se controlar (Cunha et al. (2007a).

A gestão de desempenho, de acordo com os autores Cunha et al. (2010), é também fundamental para potenciar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, com o objetivo de melhorar o seu desempenho no futuro. Através da comunicação de *feedback* aos colaboradores, da distinção entre os pontos fortes e fracos individuais, bem como, se for o caso, da identificação de motivos para o mau desempenho.

Segundo investigadores Krueger et al. (2005), os líderes têm uma grande influencia no bem-estar e no comportamento dos seus colaboradores, e, esta relação, vai influenciar diretamente os seus níveis de desempenho organizacional.

Os autores Cunha et al. (2010) alegam que, para que os colaboradores mantenham altos níveis de desempenho é importante haver um acompanhamento, através também de formações, reestruturações de postos e funções de trabalho, premiação de colaboradores com mérito, compensação do seu desempenho com aumento de salário, promoções na carreira e concessão de oportunidades de desenvolvimento. Deve haver uma constante atenção nos colaboradores e, assim, os mesmos vão sentir-se motivados e emocionalmente satisfeitos.

De acordo com Cunha et al. (2007a), a estabilidade emocional espelha a autoconfiança e a segurança de uma pessoa. Os indivíduos têm maior tendência a sentirem emoções negativas se tiverem uma baixa estabilidade emocional e, conseqüentemente, sofrem níveis mais altos de insatisfação.

Cunha et al. (2010), indicam que a gestão de desempenho influencia a vida pessoal dos elementos da organização. Esta, pode originar elevados níveis de ansiedade e conflito nos trabalhadores e hierarquias, principalmente quando os mesmos obtêm resultados negativos na avaliação de desempenho.

Por fim, segundo Cunha et al. (2007a), podemos concluir que as pessoas que são mais otimistas são as que são possuidoras de maiores níveis motivacionais. Até perante situações adversas estas pessoas continuam a esforçar-se e a tentar alcançar o objetivo com êxito e, assim, adquirem maiores níveis de produtividade. Ao contrário dos indivíduos que tendem a ser mais pessimistas, estes perante uma situação desfavorável manifestam mais comportamentos de desistência e desamparo.

Podemos também afirmar, segundo Cunha et al. (2010), que a gestão de desempenho funciona como um guia para o aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos. Sendo que é também uma importante forma de aprendizagem e possibilita determinar objetivos da formação. Permite compreender os problemas organizacionais existentes, identificar deficiências relacionadas com as capacidades, aptidões e conhecimentos, ou seja, permite resolver problemas respeitantes ao planeamento de recursos humanos.

1.6 A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Cunha et al. (2007a), Maslow apontado como o “pai” da psicologia humanista. A sua conceituada hierarquia das necessidades apresenta somente uma pequena parte do seu pensamento. O autor, na sua obra, debate as características do bom e integral ser humano, aquele que tem oportunidade de alcançar a autorrealização.

Para Ferreira et al. (2011) para Maslow a necessidades humanas correspondem há natureza biológica ou instintiva, elas têm como base a genética e influenciam as atitudes de forma inconsciente.

De acordo com Mcleod (2018), a pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow é uma teoria motivacional da psicologia que possui um modelo de cinco graus de necessidades humanas. A Figura 1 apresenta a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, através de uma pirâmide, a composição é pelo grau de importância.

Figura 1

Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2014)

Para além de ter como principal objetivo a motivação, segundo Cunha et al. (2007a), Maslow devota-se também na tentativa de compreender a natureza humana e na criação de situações para que a essência positiva do ser humano se possa exprimir.

De acordo Gawel (1996), quanto mais tempo um indivíduo está dentro da organização e quanto mais cresce, mais a organização vai oferecendo e criando oportunidades que o levem a satisfazer as necessidades mais elevadas da pirâmide de Maslow.

Segundo Mcleod (2018), Maslow dá importância às qualidades físicas, emocionais, sociais e intelectuais de cada pessoa e ao impacto na sua aprendizagem. A ideia central da teoria da hierarquia das necessidades é que para que possamos satisfazer as necessidades cognitivas, temos primeiro de satisfazer as fisiológicas. As necessidades de crescimento continuam a ser sentidas e vão tornando-se cada vez mais fortes. Estas necessidades não

decorrem da falta de algo, mas sim do desejo de crescer como ser humano. Cada indivíduo tem a capacidade de subir na pirâmide para atingir a autorrealização.

De acordo com Cunha et al. (2007a), é importante a forma como são apresentadas determinadas situações aos colaboradores, nomeadamente a mudança. Um processo de mudança é muitas vezes encarado com medo, mas este pode ser mais eficaz e positivo tanto para a organização como para os colaboradores se: for apresentado aos colaboradores a possibilidade de um futuro melhor; se as pessoas fizerem parte do processo; se lhes mostrarem que o seu potencial vai ser canalizado para melhorias individuais, organizacionais e na sua sociedade.

Por fim, Cunha et al. (2007a) afirma que as pessoas se sentem melhor quando lhes pedem opinião e pontos a melhorar individuais ou organizacionais, ao invés, de serem confrontadas com os seus defeitos. É então importante haver uma inquirição apreciativa, ou seja, uma diferente abordagem dos problemas existentes.

1.7 A Teoria Bifatorial de Herzberg

Segundo Cunha et al. (2007a), Frederick Herzberg, foi um investigador que deu um grande e importante contributo para a criação de postos de trabalho preparados para estimular o desenvolvimento psicológico das pessoas.

De acordo com Gawel (1996), Herzberg criou um paradigma bidimensional de fatores que influenciam os comportamentos dos indivíduos face ao trabalho.

Para o autor Chiavenato (2014), a teoria de Herzberg é também conhecida como a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais.

Para Cunha et al. (2016), o primeiro grupo são os fatores motivadores, estes têm uma natureza intrínseca ao trabalho, que seguem uma prática de crescimento e levam a satisfação à felicidade, a longo prazo. O segundo grupo são os fatores higiênicos, estes são de natureza extrínseca ao trabalho, levam ao escapar da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo, conforme podemos verificar na Tabela 1:

Tabela 1*Quadro das Necessidades*

Fatores de Higiene	Fatores de Motivação
Relação com chefe	Sentimento de realização
Relação com colegas de trabalho	Reconhecimento
Monitorização técnica	Trabalho diversificado e desafiante
Condições de trabalho	Desenvolvimento pessoal

Fonte: Cunha et. al (2016)

O autor diferenciou fatores higiênicos (salário, condições físicas de trabalho, relação com chefias e colegas) e fatores motivacionais (desafio, desenvolvimento pessoal), considerou que a essência e os resultados destes fatores, segundo Teixeira (2013) indica, são diferentes:

- Considerando o ambiente de trabalho, os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação. Sendo eles adequados, os indivíduos não se sentem insatisfeitos. Sendo eles não adequados, os indivíduos sentem-se insatisfeitos.
- Em relação aos fatores motivacionais, estes estão encarregues pela satisfação. Mais uma vez, se forem adequados, os indivíduos vão sentir-se motivados. Se não forem adequados, os indivíduos não se vão sentir motivados.

Gawel (1996) afirma que o autor Herzberg acabou por concluir que os fatores como a política da empresa, os líderes, as relações interpessoais, condições de trabalho e salário, são fatores higiênicos e não fatores motivacionais. De acordo com a sua teoria, a inexistência de fatores higiênicos pode levar à insatisfação no trabalho, mas a sua presença não motiva ou cria satisfação.

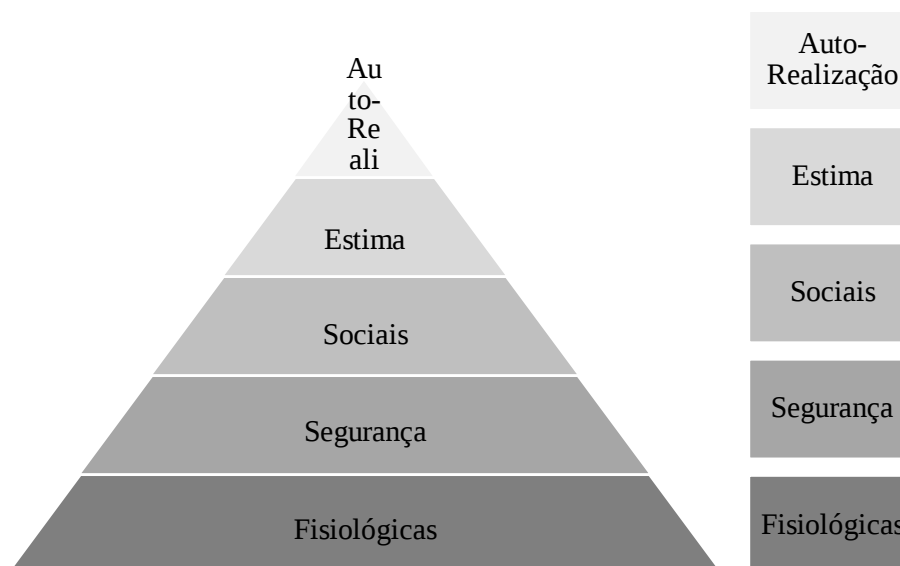
De acordo com Cunha et al. (2007a), Herzberg teve uma contribuição positiva pois, ele reconheceu no trabalho uma significativa fonte de evolução humana. Tornando-se um defensor da progressão do trabalho, que ostenta como forma de criação de indivíduos psicologicamente mais ricos.

Para Ferreira et al. (2011), a teoria dos dois fatores de Herzeberg tinha como objetivo compreender o que as pessoas mais procuram em ambiente profissional. Está dividida em fatores intrínsecos, os motivadores, que dizem respeito ao desempenho, e os fatores extrínsecos, que se referem ao contexto, ou seja, são extrínsecos ao próprio trabalho. Quando estes possuem um elevado nível, evitam apenas a insatisfação, sendo que, quando têm um nível débil levam à insatisfação. Estes dizem respeito aos níveis inferiores da hierarquia de Maslow,

e são aquelas que compõem fatores habitualmente usados nas organizações, de forma a motivar o desempenho dos colaboradores. Na Figura 2 podemos ver um comparativo entre os fatores de Herzberg e Maslow.

Figura 2

Comparativo entre fatores de Herzberg e Maslow



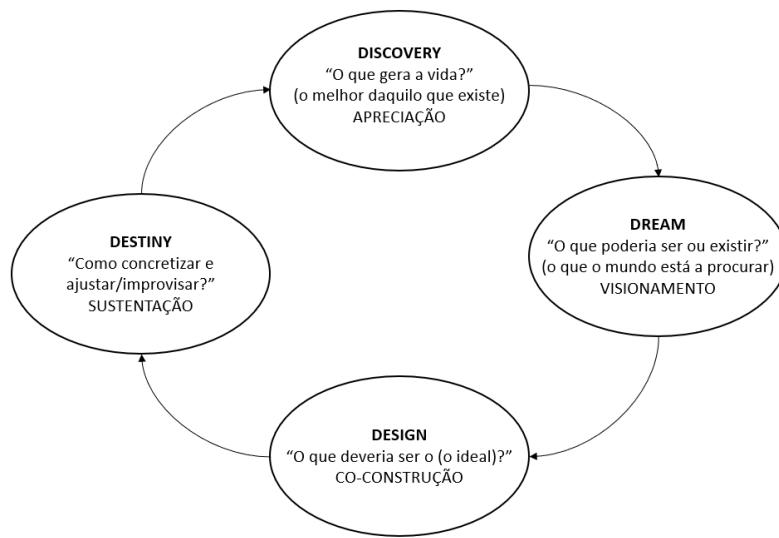
Fonte: Ferreira et al. (2011)

O Ciclo dos 4D da Inquirição Apreciativa

De acordo com Marujo et al. (2007) a metodologia da inquirição apreciativa é composta através do ciclo dos 4D, este ciclo é constituído por quatro etapas: a descoberta, sonho, conceção/idealização e destino. Este método pode ser usado numa conversa breve e informal com um colega ou amigo, ou num processo organizacional que abrange milhares de pessoas. Esta técnica pode até englobar os vários *stakeholders* da organização. Este esquema viabiliza ao desenvolvimento da descoberta de forças interiores e da organização, assim como à identificação do que os colaboradores mais valorizam e, por fim, ao evidenciar do que os indivíduos esperam de desejam para promover a sua organização, bem como no âmbito social, económico e ambiental. A Figura 3 representa o ciclo dos 4D.

Figura 3

O ciclo dos 4D



Fonte: Teixeira (2013)

Para Cunha et al. (2007a), de forma que seja possível construir um melhor futuro e mais positivo na organização, é importante seguir as etapas:

- **Descoberta:** Marujo et al. (2007) afirma que tem como ideia principal dar ouvidos às pessoas. O ideal, é que todas os indivíduos sejam incluídos, de forma que se sintam respeitados e considerados e, com isso, inspiradas. Com isto, as questões são colocadas de forma positiva. Isto vai levar a que as pessoas se sintam relacionadas entre si, ao aumento da esperança e do sentido de comunidade.
- **Sonho:** segundo Cunha et al. (2007a), nesta fase as pessoas têm uma visão do futuro que desejam. Pode ser estimulado através da partilha de relatos e eventos associados a momentos em que a organização apresentou força e vivacidade.
- **Idealização:** de acordo com Marujo et al. (2007), esta etapa corresponde à passagem do sonho à idealização do que a organização deve ser. Este futuro tem como base as forças positivas da organização e dos seus elementos.
- **Destino:** segundo Marujo et al. (2007), esta passo tem como objetivo envolver os indivíduos, de forma a dar-lhes controle, inspiração e incentivo para alcançarem o idealizado. Implica ação, suporte e partilha de soluções.

1.9 Psicologia Positiva

Em toda a história da humanidade uma das coisas que as pessoas mais procuram é o bem-estar, a felicidade e uma vida plena. De certa forma, todos procuramos lá chegar e todos nos perguntamos “Como é que vou encontrar a felicidade?”. Segundo Shogren et al. (2017), a psicologia positiva tenta responder a essa mesma questão.

A psicologia positiva nasceu no início do século XX, através do movimento que teve origem em investigadores como Sligman, Snyder, Czikszentmihalyi e Peterson. De acordo com Lewis (2011), antes de falarmos de psicologia positiva, temos primeiro de saber distingui-la de pensamento positivo. Como a autora refere na sua obra, não é uma novidade, que ainda existe a convicção que podemos alterar algo através do nosso pensamento. Ainda hoje, temos presente na nossa vida, a filosofia de manter o pensamento positivo para que tudo corra bem.

Segundo Martin (2008), a psicologia positiva disponibiliza formas de aumentar os níveis de satisfação, motivação e produtividade.

Já para Cunha et al. (2007), no contexto organizacional, a psicologia positiva necessita de uma liderança e gestão positiva, tendo como objetivo a identificação das qualidades de cada individuo, e ajudar a procurar formas de organização de trabalho que lhes proporcionem aproveitar ao máximo as suas capacidades e aptidões, de modo a gerar um clima organizacional favorável ao crescimento psicológico.

De acordo com Cunha et al. (2007a), a psicologia positiva empenha-se na criação de qualidades positivas, em vez de direccionar o seu afincamento para o processo de reparo de estragos. A psicologia positiva dá importância a aspetos como o otimismo, a superação, a alegria, o bem-estar, a imaginação, o humor, o prazer, a felicidade e o estar feliz pelo outro.

Na opinião de Lewis (2011), a psicologia positiva encaminha-nos para o rigor e para a cientificidade, ou seja, argumenta, se ficar comprovado cientificamente, que dado evento sucede e se reitera da mesma forma, é credível que volte novamente a acontecer. Enquanto no que diz respeito ao pensamento positivo, se este não decorrer conforme o esperado, é porque o pensamento positivo não foi suficiente.

Cunha et al. (2007) defende que as variáveis devem ser mensuráveis, ou seja, passíveis de desenvolvimento e de gestão, de forma a contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho das organizações, isto é, devem possibilitar o desenvolvimento de todos os colaboradores das organizações, sendo possível haver intervenções através de formação e *coaching*.

Green et al. (2007) afirmam que através de uma análise individual, é possível compreender que o otimismo influencia de forma clara o desempenho do colaborador. Se os

colaboradores seguirem um estilo otimista isto vai originar a um bom nível de desempenho e vai levar ao sucesso.

Para Tombaugh (2005), os líderes que seguirem uma filosofia otimista vão ter mais tendência a ver os problemas como desafios; a fazer mais esforço para alcançar os objetivos; a serem mais resilientes; e, a ver sempre o lado positivo nos momentos mais difíceis.

Segundo Cunha et al. (2007a), é importante ter um líder que impulse a mudança positiva. Ele deve ser a voz das outras vozes fundamentais, sempre tendo em mente que as esperanças, as ideias inovadoras e os sonhos dos seus colegas e *stakeholders* sejam efetivamente reconhecidos e postos em prática dentro da organização

Salanova et al. (2013) afirma que as ações positivas podem também ser centradas nos colaboradores individualmente, mas são complementares às estratégias coletivas. Estas estratégias englobam os valores, interesses e preferências fundamentais para cada indivíduo. Trata-se de o indivíduo se conhecer a si próprio, e, podem ser aplicadas no trabalho, mas também fora dele. Para isto, é necessário que o indivíduo esteja ciente dos seus talentos, valores e objetivos no local de trabalho.

Seligman et al. (2004) afirma que a psicologia positiva se baseia no estudo das forças, virtudes e pontos positivos na vida dos indivíduos. Tenciona desenvolver a autorrealização e procura o significado de pessoas saudáveis e felizes. Dedica-se às experiências e emoções positivas.

Para Cunha et al. (2007a), a conjuntura organizacional ressalta para a necessidade de as organizações terem uma gestão e uma liderança positiva, pressupondo que daí nascem resultados positivos para os elementos da organização para o respetivo desempenho da organização. A psicologia organizacional positiva tem então como objetivo reconhecer as qualidades das pessoas, ajudar as mesmas a delinear medidas de organização e de trabalho, que lhes proporcionem tirar o maior benefício possível das suas capacidades e dar origem a ambientes organizacionais favoráveis ao desenvolvimento psicológico. As variáveis devem possibilitar o desenvolvimento dos gestores e dos empregados das organizações por meio de planos de formações, de *coaching* e desenvolvimento de competências que sejam aplicáveis à conjuntura organizacional.

Luthans e Youssef (2004) afirmam que cada vez mais caminhamos para visões positivas, integradoras e simbióticas, com a resultante vitalidade, riqueza e diversidade que daí provém.

Na opinião de Cunha et al. (2007a), com o passar dos anos, a psicologia e o comportamento organizacional, têm tido como foco de investigação o lado negativo e

desequilibrado da vida empresarial. Esta abordagem negativa tem como exemplo a oposição à mudança, as competências são inapropriadas, os problemas de liderança, o stress e a exaustão, o sofrimento que advém dos despedimentos em massa. Estes aspetos são todos importantes, contudo, não são suficientes para compreender o comportamento organizacional. Uma nova investigação tem tido como foco o lado positivo do comportamento organizacional, em vez de se centralizar no lado mais escuro. Este estudo tem como base que a vida nas organizações é feita de imensas pequenas ações que têm um grande impacto na pessoa, como por exemplo: colegas trocarem de horário para que um consiga tomar conta do filho, ou dois colegas compartilharem conhecimento entre si, entre outros. Muitas destas ações são espontâneas, mas é importante as organizações procurarem estimular estes pequenos atos, de forma a ampliar as atitudes de generosidade entre todos os elementos.

Luthans (2002) indica que o comportamento organizacional positivo dedica-se ao estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional. O autor determina esta nova abordagem como sendo o estudo e a prática das habilidades positivas dos recursos humanos, que podem ser desenvolvidas e melhoradas a nível do desempenho organizacional.

De acordo com Cunha et al. (2007a), tal como na psicologia negativa, a psicologia positiva também não engloba totalmente a realidade organizacional. Naturalmente, os bons e os maus sentimentos convivem um com o outro. Com isto, não podemos focar-nos apenas no lado positivo para que o negativo dissimule. Tendo em conta que as organizações são feitas por pessoas, é normal que nelas se revele o melhor e o pior do ser humano. Como já sabemos, em algumas organizações predomina o lado positivo. Mas noutras, o lado positivo não é sequer visível. Por isso mesmo, é importante termos sempre como foco o lado positivo.

1.10 Capital Psicológico

O capital psicológico assume cada vez mais importância no mundo dos recursos humanos, tornou-se uma vantagem competitiva e objeto de muitos estudos. Conforme Luthans et al. (2004), dentro das organizações é importante manter o foco nos pontos fortes individuais e nas boas qualidades, de forma a que os líderes desenvolvam nos seus colaboradores confiança, esperança, resiliência e otimismo, o que vai levar a um maior nível de desempenho individual e organizacional.

Walumbwa et al. (2011) afirma que o capital psicológico dos colaboradores pode ser atraído através da sua própria motivação. Alegam ainda, através do trabalho do autor Bandura,

que o capital psicológico coletivo é o resultado da dinâmica interativa dos elementos das organizações, que é a soma das aptidões dos indivíduos.

De acordo com Luthans et al. (2007), o capital psicológico é o nível de desenvolvimento psicológico positivo de uma pessoa, este estado dispõe de informação conceptual mais completa e de maior forma de percepção e melhoramento dos ativos humanos de uma organização.

Quer isto dizer, mais concretamente, que é a forma de trabalhar para poder melhorar as capacidades psicológicas dos indivíduos, por forma a melhorar o seu desempenho (Luthans et al., 2004).

Eid et al. (2012) afirma que através de estudos desenvolvidos recentemente, o capital psicológico é constituído por quatro aspetos diferentes que podem estar relacionados com o desempenho organizacional desejável e firmado de alta qualidade em colaboradores individuais.

Luthans et al. (2007) afirma que existem quatro níveis do capital psicológico:

- Autoeficácia: esta forma diz respeito à autoconfiança que o individuo possui, face à aplicação dos seus recursos cognitivos, como a sua motivação e forma de agir perante as suas funções laborais.
- Otimismo: refere-se à forma como as pessoas vêem os eventos positivos como permanentes, pessoais e gerais, enquanto, em relação aos acontecimentos negativos, esperam que sejam de carácter temporário, externos e particulares.
- Esperança: relaciona-se com o estado motivacional positivo, que se centra na energia direccionada para os objetivos e no caminho necessário para os alcançar.
- Resiliência: diz respeito à capacidade que o individuo tem para ultrapassar os problemas e as situações de fracasso.

Youssef e Luthans (2015) afirmam que a esperança, eficácia, resiliência e otimismo estando incorporados na criação da psicologia positiva disponibilizam um conjunto viável de recursos e ferramentas que podem proporcionar o bem-estar psicológico.

Por fim, os autores Luthans et al. (2007), afirmam que o capital psicológico pode ser desenvolvido, visto ser um estado, pois existem várias causas que podem influenciar os níveis acima descritos.

Após a nossa revisão da literatura, surgiu a pergunta de partida lógica que vai nortear esta investigação: **“As organizações positivas têm impacto sobre o desempenho dos trabalhadores?”**

Capítulo II - Metodologia

Segundo o autor Sekaran (2000) a investigação científica deve ser realizada através de um processo organizado e sistemático, em que as adversidades a serem investigadas estejam cuidadosamente definidas e identificadas, as informações recolhidas e analisadas no decorrer de um método científico desenhado ao detalhe e as conclusões devem ser apresentadas de modo simples e objetivo, para que seja possível alcançar soluções para as dificuldades.

A metodologia usada para este estudo foi a investigação quantitativa, que de acordo com Watson (2015) engloba uma série de formas referentes à investigação metódica de fenómenos sociais, através da utilização de dados estatísticos ou numéricos, para que seja possível analisar e verificar relações e medições realizadas.

De acordo com Kamolson (2007), a pesquisa quantitativa é também útil para alcançar a segmentação do público alvo, ou seja, é feita através da divisão populacional em grupos que possuem semelhanças entre si e grupos completamente diferentes dos outros. Servindo assim, para calcular a dimensão de um determinado segmento e, verificar e analisar, os resultados obtidos através do estudo.

Na opinião de Cohen (1980), o estudo quantitativo é definido como uma análise social, em que se utiliza métodos empíricos e declarações empíricas. O autor afirma que as declarações empíricas são definidas como declarações descritivas, sobre o que acontece na realidade e não e o que deveria de acontecer. As afirmações empíricas, segundo o autor, são definidas através de um grau ou uma escala.

O autor Creswell (1994) deu uma definição muito objetiva sobre a pesquisa quantitativa, para ele é um tipo de investigação que é explicada através da recolha de dados numéricos que são analisados pelo meio de métodos matemáticos.

Para além disso, Kamolson (2007) afirma que a investigação quantitativa serve também para estimar convicções, comportamentos e atitudes, que é o caso da área dos recursos humanos e do ambiente organizacional positivo. O autor, afirma que também serve para compreender o que a população pensa sobre determinado tema.

Ainda, para Sekaran (2000) a seleção do método de investigação é uma decisão de extrema importância a ser tomada pelo investigador, pois essa escolha, vai delinear todo o caminho a percorrer no decurso do estudo.

Considerado o estudo que pretendemos realizar, optámos por um método de carácter tradicional baseado em métodos quantitativos, pois fornecem indicadores correspondentes aos dados recolhidos, ou seja, de acordo com os comportamentos e atitudes dos inquiridos.

2.1 Objetivo Geral

Segundo Marconi & Lakatos (2003), o objetivo está relacionado com a visão central do tema, dado que permite englobar o cerne da pesquisa. Este questionário tem como principal objetivo analisar de que forma o ambiente organizacional positivo pode influenciar o desempenho dos colaboradores, para, a partir dessa análise, darmos resposta à pergunta de partida anteriormente formulada. A partir daqui, foram deduzidas algumas hipóteses:

H1: As organizações positivas estão diretamente correlacionadas com o desempenho organizacional

H2: Os trabalhadores que sentem que lhe são atribuídas tarefas com conteúdos funcionais mais importantes são felizes no trabalho.

H3: Os trabalhadores que consideram o seu trabalho importante para os outros são felizes no trabalho.

H4: Os trabalhadores felizes no trabalho têm melhor desempenho.

H5: Os trabalhadores realizados têm um melhor desempenho.

H6: Os trabalhadores que sentem que a organização ajuda as pessoas a conciliarem o trabalho com a vida familiar têm melhor desempenho.

Por fim, em função da investigação e da análise de resultados obtidos, tencionamos contribuir com novas soluções para um ambiente mais positivo dentro das organizações, e que levem os colaboradores a obterem um melhor desempenho.

2.2 Objetivos Específicos

Para além do objetivo geral deste estudo, foram também definidos objetivos específicos, de forma a revelar os resultados obtidos.

Os objetivos específicos consistem em:

- Identificar a forma como as pessoas caracterizam a sua organização;
- Averiguar o bem-estar dos funcionários referente à organização;
- Inferir de que forma o ambiente da organização tem impacto no desempenho dos colaboradores.

2.3 Questionário

De acordo com Sekaran (2000), o modo como as informações são recolhidas pode fazer uma diferença no rigor e eficácia do projeto de investigação.

O questionário foi dividido em 5 partes: dados demográficos; caracterização da organização; bem-estar no trabalho; a forma como se sente na vida e no trabalho; e por fim, a importância do trabalho para mim e para os outros.

Após o pequeno texto de apresentação foi solicitado aos inquiridos que respondessem de forma honesta e natural, primeiramente o questionário incluía questões demográficas e de seguida questões de escolha múltipla.

Optamos por questões fechadas, de forma a facilitar o tratamento e análise da informação obtida, assim como, também facilitou a resposta do inquirido, para além de, nos oferecer respostas mais objetivas. Sendo que, apenas as questões dos dados demográficos foram de carácter obrigatório, todas as restantes, o participante podia não responder.

Na perspetiva de Dillon, Madden e Firtle (1993), as escalas de escolha múltipla são frequentemente utilizadas para medir atitudes e comportamentos. A escala é constituída por 6 medidas: “a afirmação é completamente falsa”, “na maior parte, é falsa”, “é um pouco falsa”, “é um pouco verdadeira”, “na maior parte, é verdadeira” e “a afirmação é completamente verdadeira”.

O presente estudo aplicou um questionário elaborado com base em outros dois questionários publicados e validados, nomeadamente Gomes (2017) e o de Czerw (2019). No anexo A - Questionário, podemos encontrar as questões do nosso questionário, assim como a escala de resposta.

2.4 Procedimentos de recolha de dados

Para este estudo, optamos por elaborar um questionário na plataforma Google Forms, para a recolha de dados. O questionário foi partilhado online, para que fosse possível alcançar respostas de forma rápida e precisa. É de realçar, que a plataforma é muito eficaz na recolha de dados. Assim, no início do questionário foi formulado um pequeno texto em que constava uma pequena apresentação do tema estudado, de forma que os inquiridos tivessem conhecimento sobre a necessidade da sua contribuição.

Atualmente, a partilha de informação através da internet é cada vez mais comum e chega a todos de forma rápida e coerente. Desta forma, decidimos partilhar o questionário online, pois oferece muitas mais vantagens: baixo custo, respostas completas e rápidas, facilidade em trabalhar com a aplicação e o controlo das respostas. Contudo, esta plataforma apresenta também alguns riscos, como a autenticidade das respostas e o risco de dissimulação.

O formulário foi respondido de forma anónima, garantindo assim a confidencialidade das informações proporcionadas. Após a admissão dos questionários online, os dados que

obtivemos foram analisados estatisticamente por via da estatística descritiva, tendo sido usado o programa Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 25 para o Windows.

2.5 Amostra

Os questionários foram partilhados a uma amostrada aleatória, para que fosse possível obter resultados com diversas faixas etárias, graus académicos e profissão. Os inquéritos decorreram entre o dia 2 até 18 de abril. Foram recolhidas no total 263 respostas, tendo sido validadas 252, uma vez que 11 foram classificadas como inválidas. Estas 252 respostas correspondem a 93% do resultado do nosso cálculo amostral.

O cálculo amostral foi feito com base nos dados do INE da população ativa em Portugal em janeiro de 2022, que era de 5.199.700 trabalhadores, utilizando o nível de confiança indicado pelo autor para as ciências sociais, com um erro amostral de 0,05, tal como mostra a Figura 4 (Santos, 2017).

Figura 4

Cálculo Amostral

Erro amostral 5 %

Nível de confiança:

☒ 90% Utilize este nível para ciências sociais

☐ 95% Utilize esta nível para ciências da saúde

☐ 99% Utilize este nível para ciências exatas

População 5179700

Percentual máximo %

Percentual mínimo %

Calcular

Amostra calculada 271

Fórmula de cálculo: $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p) / Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot N - 1$ (n: amostra calculada , N: população, Z: variável normal, p: real probabilidade do evento, e: erro amostral). Baseado em Santos, GEO. calculoamostral.vai.la. Acesso 2017.

Fonte: Santos (2017)

Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados

3.1 Tratamento de dados e discussão de resultados

Esta fase do trabalho tem como principal objetivo apresentar e discutir os dados que foram recolhidos através do nosso questionário. A análise e tratamento de dados consiste em procurar relações entre dados recolhidos e conceitos estudados, de forma a elucidar determinadas informações.

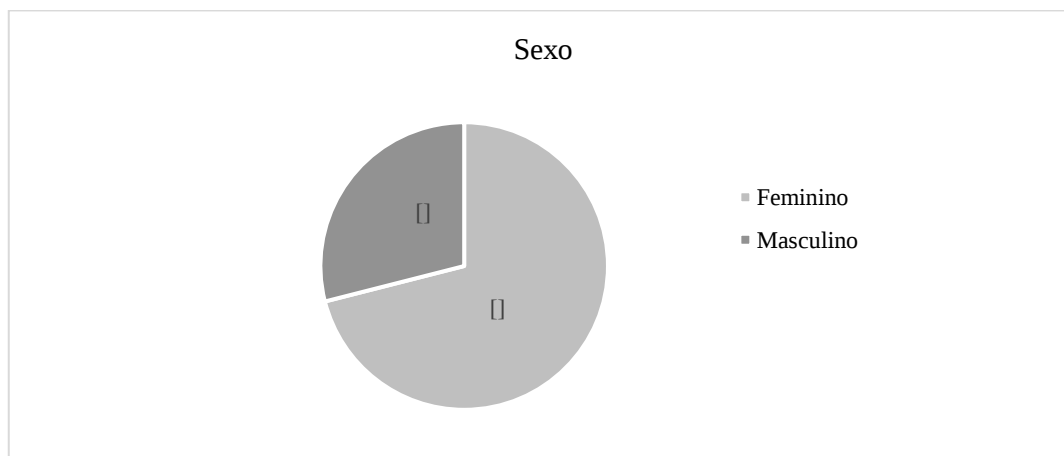
Esta análise está assim focalizada na extração dos dados dos participantes através de quadros de classificação de respostas do inquérito.

3.2 Caracterização da Amostra

A amostra final contém 252 inquiridos, sem nenhuma omissão nas respostas sociodemográficas, sendo que ao longo das restantes questões relacionadas com o objeto de estudo, existiram respostas em branco, variando entre 7 e 15. As figuras e tabelas apresentadas de seguida, foram interpretadas de acordo com as respostas dos participantes.

Figura 5

Características do Género da amostra total



Fonte: Google Forms

Tabela 2*Frequências do Género da amostra total*

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	179	71%
Masculino	73	29%
Total	252	100%

Fonte: *Google Forms*

Através da Figura 5 podemos verificar que 71% dos inquiridos são do sexo feminino, sendo que os restantes 29% pertencem ao sexo masculino. A participação dos inquiridos foi heterogénea, com uma diferença de 42%. Podemos verificar ainda, através da Tabela 2, que os 29% correspondem a 73 participantes do género masculino, em contrapartida os 71% correspondem a um total de 179 participantes do género feminino. Sendo que, no total, tivemos 252 respostas.

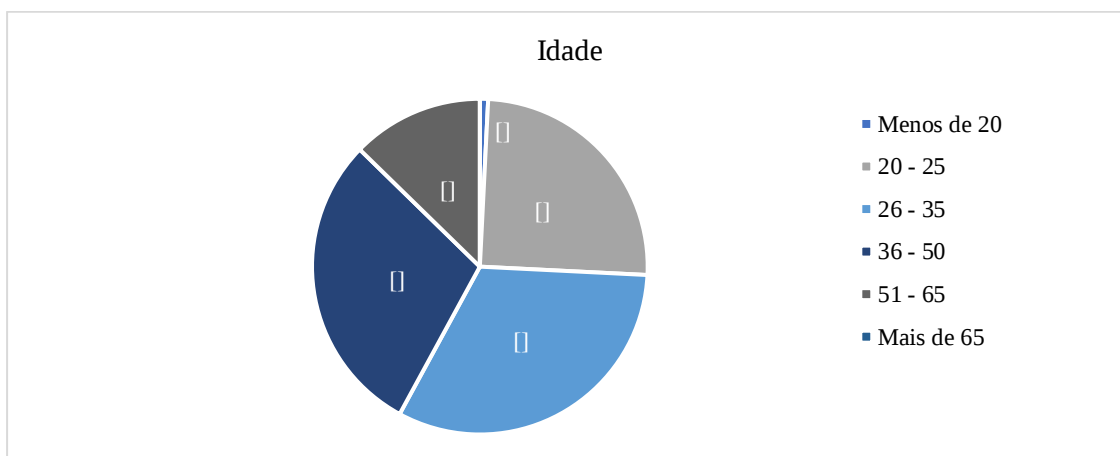
Figura 6*Características da Idade da amostra total*Fonte: *Google Forms*

Tabela 3*Frequências da Idade da amostra total*

Género	Frequência	Percentagem
Menos de 20	2	0,8%
20 – 25	63	25%
26 – 35	81	32,1%
36 - 50	74	29,4%
51 – 65	32	12,7%
Mais de 65	0	0%
Total	252	100%

Fonte: *Google Forms*

De acordo com a Figura 6 e a Tabela 3, podemos afirmar que a idade máxima dos inquiridos é de 65 anos. O maior grupo inquirido pertence às idades entre 26 e os 35 anos, que representa 32,1% da amostra, que diz respeito a 81 pessoas; por sua vez, o menor grupo de pessoas inquiridas, com a percentagem de 0,8%, corresponde a pessoas com idade inferior a 20 anos, o que se pode explicar por ser uma faixa etária maioritariamente estudante. O segundo grupo com maior aderência foi entre os 36 e 50 anos, correspondendo a 29,4% dos inquiridos. Para concluir, não conseguimos participantes com idade superior a 65 anos, o que se pode explicar pela dificuldade dos mesmos em trabalhar com redes sociais e outras plataformas digitais.

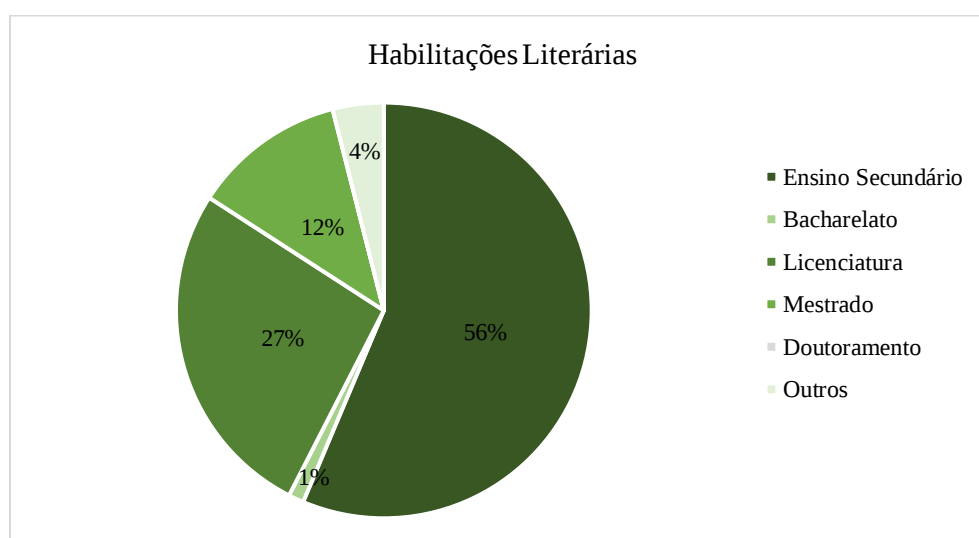
Figura 7*Características das Habilitações Literárias da amostra total*

Tabela 4*Frequências das Habilitações Literárias da amostra total*

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Ensino Secundário	142	56%
Bacharelato	3	1%
Licenciatura	67	27%
Mestrado	30	12%
Doutoramento	0	0%
Outros	10	4%
Total	252	100%

Fonte: *Google Forms*

Em relação às habilitações literárias, apresentadas na Figura 7 e Tabela 4, é possível verificar que a maioria dos inquiridos possui o ensino secundário, com 56%, correspondente a um total de 142 pessoas. Sendo a segunda maior percentagem, com 27% e correspondente a 67 inquiridos, são detentores de licenciatura. É possível também verificar que 1%, ou seja, 3 pessoas, têm bacharelato. Por fim, 10 inquiridos, correspondente a 4% da amostra, possuem outros graus de escolaridade, dentro dos quais: ensino básico, ensino profissional e pós-graduação.

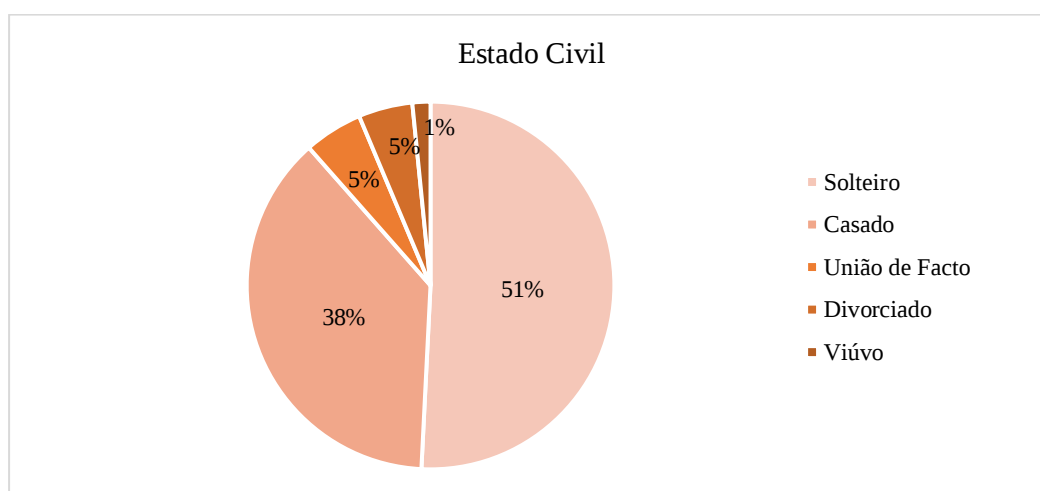
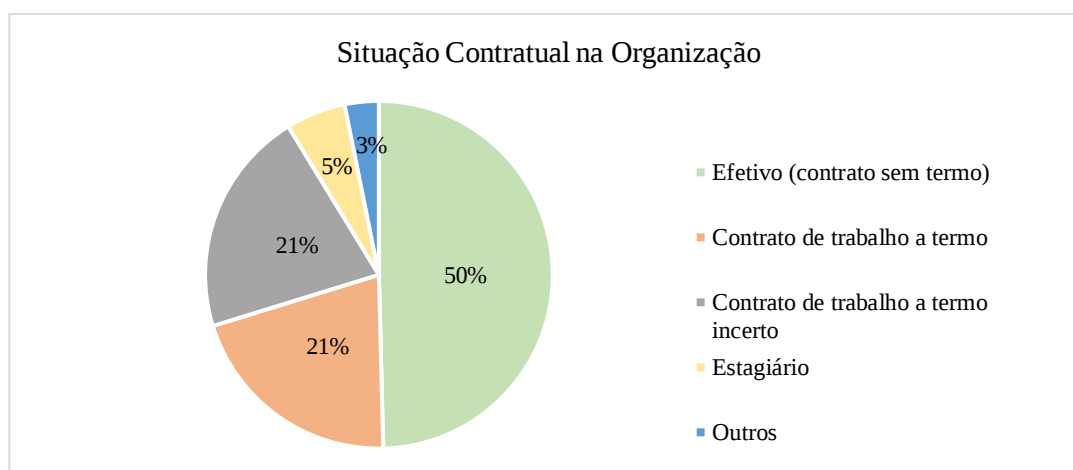
Figura 8*Características do Estado Civil da amostra total*Fonte: *Google Forms*

Tabela 5*Frequências do Estado Civil da amostra total*

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Solteiro	128	51%
Casado	95	38%
União de Facto	13	5%
Divorciado	12	5%
Viúvo	4	1%
Total	252	100%

Fonte: Google Forms

Através da Tabela 5 e da Figura 8 podemos constatar que a maior parte da amostra, com 51%, é solteira, correspondendo a 128 dos inquiridos. É possível observar que 38% dos inquiridos são casados, correspondente a 95 pessoas. Dois grupos amostrais possuem a mesma percentagem de 5%, sendo que 13 participantes estão em união de facto e 12 divorciados. Por fim, 1% dos inquiridos são viúvos.

Figura 9*Características da Situação Contratual da amostra total*

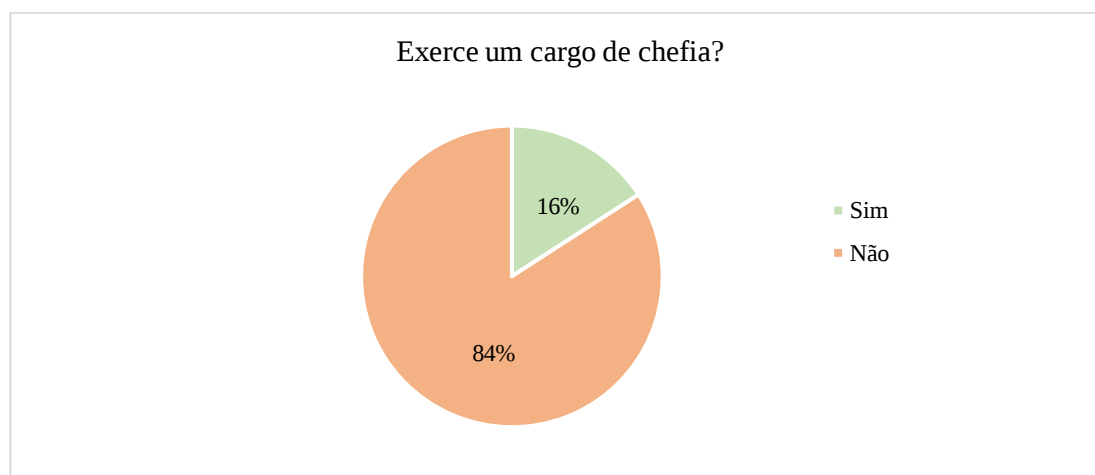
Fonte: Google Forms

Tabela 6*Frequências da Situação Contratual da amostra total*

Situação Contratual	Frequência	Porcentagem
Efetivo (contrato sem termo)	125	50%
Contrato a termo	52	21%
Contrato a termo incerto	53	21%
Estagiário	14	5%
Outros	8	3%
Total	252	100%

Fonte: Google Forms

Como é possível verificar, através da Figura 9 e da Tabela 6, 50% da amostra, é efetiva na sua organização, ou seja, 125 inquiridos, possuem contratos sem termo, nos quadros da empresa. Por sua vez, 5% dos participantes, correspondente a 14 pessoas são, quando realizado o questionário, estagiárias. Verificamos ainda que 21% dos inquiridos possui contrato a termo e outros 21% têm contrato a termo incerto. Por fim, 3% dos inquiridos, equivalente a 8 pessoas, trabalham a recibos verdes ou por conta própria.

Figura 10*Características do Cargo da amostra total*

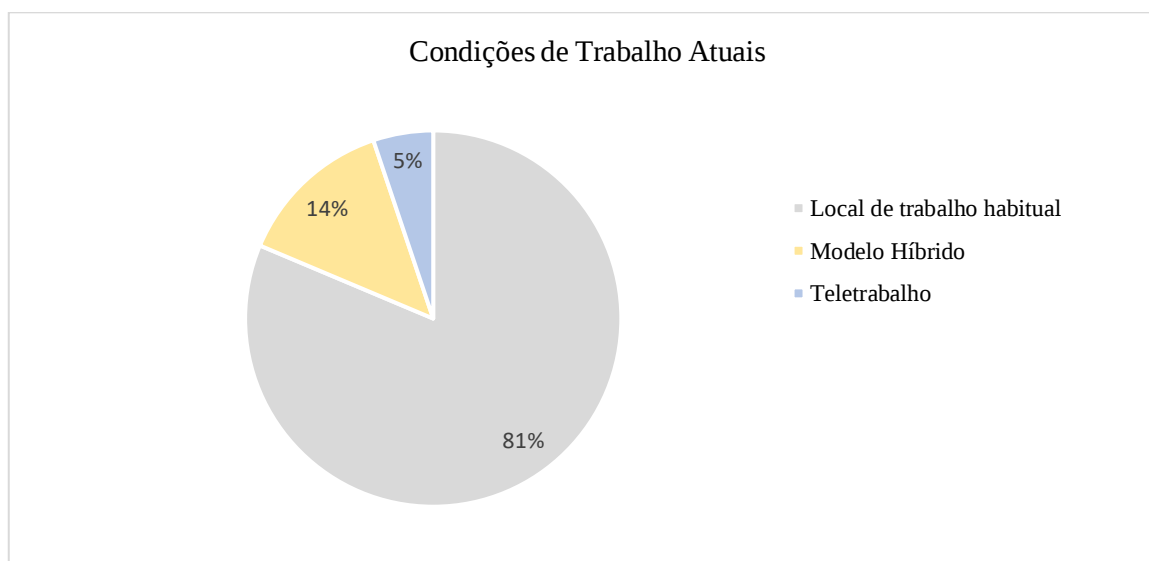
Fonte: Google Forms

Tabela 7*Frequências do Cargo da amostra total*

Exerce um cargo de chefia?	Frequência	Porcentagem
Sim	40	16%
Não	212	84%
Total	252	100%

Fonte: Google Forms

Após observarmos os dados da Figura 10 e da Tabela 7, é possível afirmar que apenas 16% dos inquiridos, correspondendo a 40 pessoas, estão em cargos de chefia, em contrapartida, 84% dos participantes, correspondendo a 212 pessoas, não estão em cargos de chefia.

Figura 11*Características das Condições de Trabalho da amostra total*

Fonte: Google Forms

Tabela 8*Frequências das Condições de Trabalho da amostra total*

Condições de Trabalho	Frequência	Porcentagem
Local de trabalho habitual	205	81%
Modelo Híbrido	34	14%
Teletrabalho	13	5%
Total	252	100%

Fonte: Google Forms

Através da Figura 11 e da Tabela 8 podemos constatar que, aquando realizados os questionários, a esmagadora maioria dos inquiridos trabalha no seu habitual local de trabalho com 81%, representado assim de 205 pessoas. Sendo que apenas 5%, correspondente a 13 inquiridos, estão em teletrabalho e, 14% dos participantes estão em modelo híbrido, ou seja, uns dias presencialmente e outros em teletrabalho, representando no total 34 pessoas.

3.3 Tratamento e confiabilidade de dados

Tabela 9

Alpha de Cronbach

Estatísticas de Confiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de Afirmações
0,967	93

Fonte: SPSS

Numa primeira fase, para o tratamento de dados, começamos por proceder à mediação da confiabilidade do instrumento utilizado na recolha de dados com o recurso ao coeficiente *Alpha de Cronbach*. O *Alpha de Cronbach* foi desenvolvido para facultar uma medida da consistência interna de uma escala ou teste, os seus valores alteram entre o número 0 e 1, segundo os autores Tavakol & Dennick (2011). De forma a garantir a viabilidade, a consistência interna deve ser determinada antes que os questionários ou testes, sejam colocados em prática. De forma mais simples, os autores Tavakol & Dennick (2011) afirmam que a confiabilidade é a analogia do instrumento com ele próprio.

Segundo Hill & Hill (2002), para que se tenha uma boa consistência é rigorosamente necessário que os valores ultrapassem os 0,80, de forma a garantir propriedades psicométricas exigíveis, assegurando assim uma boa consistência interna do instrumento usado. Neste caso, como podemos observar na Tabela 9, o questionário tem um coeficiente de 0,967, o que se traduz num instrumento com valores muito bons.

3.3.1 Análise descritiva das questões em estudo

O questionário é constituído por 93 afirmações provenientes do ambiente dentro das organizações e o seu desempenho, com o objetivo de perceber como as pessoas se sentem

dentro das organizações e de que forma os sentimentos influenciam os seus comportamentos, nomeadamente o seu desempenho e produtividade. Sendo que está dividido em quatro Grupos: 1 – Características Organizacionais, 2- Bem-estar no trabalho, 3 – Como se sente na vida e no trabalho, 4 – A importância do trabalho para mim e para os outros. Desta forma, foi adotada uma escala de frequência de 1 a 6 (1 – A afirmação é completamente falsa, 2 – Na maior parte, é falsa, 3 – É um pouco falsa, 4 – É um pouco verdadeira, 5 – Na maior parte, é verdade, 6 – A afirmação é completamente verdadeira), sendo que, para a análise dos resultados, foi acrescentada o 7 – Resposta em branco.

3.3.1.1 Características Organizacionais

Neste grupo pretendemos compreender o que os participantes deste questionário consideram que existe de características e aspetos dentro da sua organização, nomeadamente perceber a sua opinião face a padrões, crenças, valores, atitudes, comportamentos da sua organização e todos os seus envolventes (superiores, colegas, equipa, entre outros.).

Tabela 10

As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.

1 - As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.

	Frequência	Percentagem	Média
1	7	2,5	4,69
2	16	5,8	
3	14	5,1	
4	55	20,0	
5	86	31,3	
6	66	24,0	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da Tabela 10, na questão “As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes”, é possível afirmar que o valor máximo escolhido pelos

inquiridos, com 86 respostas, correspondente 31,3% dos participantes, foi a opção 5 - “Na maior parte, é verdadeira”, sendo que apenas 7 inquiridos escolheram a opção 1 – “Completamente falsa”, ou seja, sentem que não têm responsabilidades importantes dentro da empresa. O valor médio escolhido nesta questão foi 5, assim como a moda. Os colaboradores ao adquirem mais responsabilidades e de maior importância, estão automaticamente a receber mais confiança, mais liberdade, valorização, apoio, *feedback* e autonomia, todos estes aspetos levam a um aumento de desempenho e de qualidade de trabalho.

Tabela 11

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

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

	Frequência	Percentagem	Média
1	43	15,6	3,88
2	22	8,0	
3	15	5,5	
4	65	23,6	
5	64	23,3	
6	36	13,1	
7	7	2,5	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 11, podemos verificar que nesta questão, o valor máximo escolhido e a moda, foi a opção 4 – “É um pouco verdadeira” com 65 respostas, equivalente a 23,6% dos participantes. O valor mínimo escolhido foi 3 – “Um pouco falsa” com 15 respostas, correspondente a 5,5% dos inquiridos. Em média a opção escolhida foi 4. Infelizmente uma boa parte dos participantes considera que na maior parte das vezes, é necessário sacrificar a vida familiar para se poder progredir na carreira. Este acontecimento origina à desmotivação o que, por sua vez, pode levar ao baixo desempenho, entre outros fatores. Não é algo, que se deva praticar numa organização positiva, pelo contrário, deve-se incentivar ao equilíbrio entre a vida familiar e a progressão na carreira.

Tabela 12

Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.

3 – Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.

	Frequência	Porcentagem	Média
1	11	4,0	4,56
2	16	5,8	
3	20	7,3	
4	54	19,6	
5	84	30,5	
6	59	21,5	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 12, é possível perceber que a maior parte dos inquiridos, com 30,5% de respostas, correspondente a 84 pessoas, afirmam que a questão 3 - “Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais” é “Na maior parte, verdadeira”, ou seja, o valor máximo escolhido, a moda e a média, neste caso, foram o valor 5. O valor mínimo escolhido foi 1 – “Completamente falso”, com apenas 11 respostas, correspondente a 4% dos inquiridos. É importante as pessoas ao longo da sua vida profissional conseguirem cumprir os seus objetivos pessoais, pois isso leva à realização pessoal, ao aumento da motivação e, consequentemente, ao aumento do desempenho.

Tabela 13

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

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

	Frequência	Porcentagem	Média
1	12	4,4	4,42
2	26	9,5	
3	19	6,9	
4	52	18,9	
5	83	30,2	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

6	50	18,2
7	10	3,6
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Através da Tabela 13, verificamos que a moda foi a opção 5 - “Na maior parte, é verdadeira”, com 83 respostas, equivalente a 30,2%. Apenas 12 inquiridos consideram que na sua organização não podem, de todo, ser criativos, ou seja, o valor mínimo escolhido foi 1 – “Completamente falsa”, com 4,4% de respostas. A média de pessoas optou pela opção 4 em que a afirmação “É um pouco verdadeira”. Ao não haver liberdade no trabalho, os colaboradores vão começar a sentir insegurança psicológica e medo de dar a sua opinião. Numa organização positiva deve haver liberdade criativa, de forma a criar ideias inovadora e, por sua vez, levar a empresa mais longe. Nesta questão, 10 inquiridos, correspondendo a 3,6%, não quiseram responder.

Tabela 14

Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.

5 - Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.

	Frequência	Percentagem	Média
1	10	3,6	4,79
2	15	5,5	
3	8	2,9	
4	49	17,8	
5	87	31,6	
6	69	25,1	
7	14	5,1	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 14 que diz respeito à questão 5 - “Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos”, a opção menos escolhida, ou seja, o valor mínimo foi que a 3 - “É um pouco falsa”, com apenas 8 respostas, correspondente a 2,9%. Sendo que, a esmagadora parte dos inquiridos, mais precisamente 87 pessoas, com 31,6% optaram por escolher a opção 5 - “Na maior parte, é verdadeira”, sendo esse o valor máximo, o que nos

permite perceber que muitas vezes os participantes recebem *feedback* positivo e em como estão a conseguir ajudar a organização a alcançar os seus objetivos. Nesta questão, a média e a moda foi a opção 5. Em contrapartida, 14 inquiridos não quiseram responder a esta questão.

Tabela 15

A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.

6 – A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.

	Frequência	Percentagem	Média
1	19	6,9	4,58
2	10	3,6	
3	16	5,8	
4	54	19,6	
5	76	27,6	
6	69	25,1	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 15, apuramos que 75 inquiridos, correspondente a 27,6%, acham que na maior parte das vezes, a sua organização possui mais aspetos positivos do que negativos, ou seja, o valor máximo foi 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, sendo que o valor mínimo escolhido foi a opção 2 – “Na maior parte, é falsa”, com 10 respostas, corres ostende a 3,6%. Nesta questão, a média e a moda equivalem à opção 5 - “Na maior parte, é verdadeira”.

Tabela 16

Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.

7 - Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.

	Frequência	Percentagem	Média
1	10	3,6	4,92
2	9	3,3	
3	11	4,0	
4	38	13,8	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

5	88	32,0
6	85	30,9
7	11	4,0
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Através da Tabela 16, relativamente à questão 7, é possível perceber que poucas são as pessoas que não sentem que o seu trabalho é importante para a sua organização, sendo o valor mais baixo, com 9 respostas, correspondente a 3,3%, a opção 2. A moda, desta pergunta, é a opção 5 – “Na maior parte, é verdade”, com 88 respostas, sendo que logo a seguir, 85 pessoas, relativas a 30,9%, consideram a afirmação “completamente verdadeira”. Neste caso, a média das respostas, corresponde também à opção 5. Todos precisamos de sentir que pertencemos à empresa onde estamos e que o nosso trabalho é importante e faz a diferença. De forma que os colaboradores desenvolvam motivação e sentimentos de pertença à organização é importante que os mesmos recebem esse *feedback* tanto verbal como em ações por parte do seu líder e, até, dos seus colegas.

Tabela 17

Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.

8 – Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.

	Frequência	Percentagem	Média
1	12	4,4	4,94
2	10	3,6	
3	10	3,6	
4	35	12,7	
5	78	28,4	
6	97	35,3	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 17 é possível compreender que a grande maioria das pessoas gosta do trabalho que faz e considera-o interessante, mais precisamente, 97 inquiridos, relativos a 35,3%, escolheram a opção 6, que indica que a afirmação é “Completamente verdadeira”. Em média foi escolhida a opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. As opções menos escolhidas,

ambas com 10 respostas, correspondentes a 3,6%, foram a opção 2 - “Na maior parte, é falsa” e a opção 3 – “É um pouco falsa”. Quando os colaboradores gostam do que fazem e consideram o trabalho interessante isto origina uma auto motivação que, automaticamente, leva a um melhor e maior desempenho. É então necessário haver um acompanhamento do trabalho de cada individuo, com vista em compreender como o colaborador se sente naquelas funções e se o seu talento, capacidades e aptidões estão a ser bem utilizadas.

Tabela 18

A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.

9 – A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.

	Frequência	Percentagem	Média
1	25	9,1	4,26
2	21	7,6	
3	17	6,2	
4	52	18,9	
5	82	29,8	
6	47	17,1	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Analisando a Tabela 18, relativa à questão 9 do questionário, verifica-se que a maioria das pessoas optou por escolher uma opção mais positiva, ou seja, consideram que esta afirmação tem pelo menos, um pouco de verdade. Sendo que, a opção mais escolhida, ou seja, a moda, foi a 5, com 82 inquiridos, indicando que a afirmação é “Na maior parte, verdadeira”, correspondente a 29,8%. A opção menos escolhida, ou seja, o valor mínimo, foi a 3, designada por “É um pouco falsa”. Em média os participantes optaram por escolher a opção 4 – “É um pouco verdadeira”. Isto leva-nos a concluir que já existem organizações a procurar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, visando a ajudar os seus colaboradores com a vida familiar.

Tabela 19*Os superiores cumprem as suas promessas.***10 -Os superiores cumprem as suas promessas.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	21	7,6	4,30
2	24	8,7	
3	15	5,5	
4	55	20,0	
5	81	29,5	
6	47	17,1	
7	9	3,3	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Relativamente à questão 10, representada na Tabela 19, podemos observar que, mais uma vez, a grande maioria dos inquiridos optou pelas opções mais próximas da verdade. Assim, a opção que foi mais escolhida foi novamente a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 81 respostas, relativas a 29,5%. A opção menos escolhida nesta questão foi a opção 3 – “É um pouco falsa”, com apenas 15 respostas, que diz respeito a 5,5% dos inquiridos. Em média os participantes optaram por seleccionar a resposta 4 – “É um pouco verdadeira”, correspondendo a 20% dos inquiridos. Nesta questão a moda foi a opção 5.

Tabela 20*Penso que o que faço pela organização é importante.***11 – Penso que o que faço pela organização é importante.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	14	5,1	4,86
2	11	4,0	
3	8	2,9	
4	36	13,1	
5	88	32	
6	85	30,9	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da Tabela 20 que diz respeito à questão 11, é bastante perceptível que a grande maioria dos participantes sente que o que fazem pela organização é importante. Desta forma, as respostas concentraram-se maioritariamente nas opções 5 e 6. Sendo que a opção mais escolhida foi a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 88 respostas, relativas a 32%, e a segunda mais escolhida, a opção 6 – “Completamente verdadeira”, com 85 respostas, correspondentes a 30,9% dos inquiridos. Em menor número, foi a opção 3 – “Um pouco falsa”, com apenas 8 respostas, relativas a 2,9%. Em média, a resposta mais escolhida foi a opção 5. Nesta questão, 10 pessoas não quiseram responder.

Tabela 21

Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.

12 - Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.

	Frequência	Percentagem	Média
1	24	8,7	4,25
2	16	5,8	
3	30	10,9	
4	51	18,5	
5	76	27,6	
6	45	16,4	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na questão 12, representada na Tabela 21, verifica-se que as respostas não são tão concisas, existe maior divergência de respostas. No entanto, em destaque, está a opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 76 respostas, correspondente a 27,6% dos participantes. A opção menos escolhida, foi a 2 – “Na maior parte, é falsa”. Nesta questão, a média dos participantes escolheu a opção 4 – “É um pouco verdadeira” e 10 participantes não responderam.

Tabela 22

Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.

13 – Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.

	Frequência	Percentagem	Média
1	19	6,9	4,66
2	12	4,4	
3	23	8,4	
4	32	11,6	
5	73	26,5	
6	82	29,8	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 22, está representada as respostas relativas à questão 13. Nesta afirmação, a opção mais escolhida foi a 6 – “Completamente verdade”, com 82 respostas, correspondente a 29,8% dos inquiridos. É possível perceber que o maior grupo sente que, de certa forma, pode contar com a ajuda dos colegas de trabalho em caso de problemas no trabalho, pois a maior parte dos inquiridos optou por escolher as opções entre 4 e 6, onde, no mínimo, existe alguma verdade nesta afirmação. A opção menos escolhida foi a 2 – “Na maior parte, é falsa”, com 12 respostas, correspondente a 4,4% dos participantes. Em média, foi escolhida a opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Nesta afirmação, 11 pessoas optaram por não responder.

Tabela 23

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

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

	Frequência	Percentagem	Média
1	28	10,2	4,17
2	20	7,3	
3	27	9,8	
4	48	17,5	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

5	73	26,5
6	47	17,1
7	9	3,3
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Através da Tabela 23, verificamos que, relativamente à questão 14, a resposta mais escolhida foi a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 73 respostas, correspondente a 26,5% dos participantes. Por outro lado, em menor número escolhida, foi a opção 2 – “Na maior parte, é falsa”, com 20 respostas, relativa a 7,3% dos participantes. É interessante realçar, que muitas pessoas, mais precisamente 75, escolheram as opções de 1 a 3, opções estas que dizem que a afirmação é, no mínimo, um pouco falsa. Isto traduz-se na falta de confiança entre os colaboradores e os seus superiores. Nesta questão, em média os participantes optaram por seleccionar a opção 4 – “É um pouco verdadeira”.

Tabela 24

Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e feedback positivo).

15 - Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e *feedback* positivo).

	Frequência	Percentagem	Média
1	21	7,6	4,33
2	24	8,7	
3	20	7,3	
4	51	18,5	
5	66	24,0	
6	63	22,9	
7	7	2,5	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da análise de dados à questão 15, representada na Tabela 24, apuramos que mais uma vez, a maior parte dos inquiridos optaram por seleccionar opções entre a 4 e 6, revelando assim, que existe alguma verdade nesta afirmação. Mais especificamente, a opção que obteve mais respostas foi a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 66 respostas,

correspondente a 24% dos inquiridos, sendo que logo de seguida, foi escolhida também a opção 6 – “Completamente verdadeira”, com 63 respostas, correspondendo a 22,9% dos participantes. Em contrapartida, a opção menos escolhida, foi a 3 – “É um pouco falsa”, com 20 respostas, relativas a 7,3% dos inquiridos. Em média, a opção escolhida pelos participantes foi a 4 – “É um pouco verdadeira”.

Tabela 25

As pessoas sentem que podem aprender continuamente.

16 – As pessoas sentem que podem aprender continuamente.

	Frequência	Percentagem	Média
1	18	6,5	4,60
2	12	4,4	
3	21	7,6	
4	44	16,0	
5	73	26,5	
6	76	27,6	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da Tabela 25, que representa a questão 16, verificamos que a maior parte dos participantes sente que consegue ir aprendendo continuamente na sua organização. Os dados revelam a opção mais escolhida, isto é, o valor máximo e a moda, foi a 6 – “Completamente verdadeira”, com 76 respostas, equivalente a 27,6% dos inquiridos. Em média, os participantes optaram por seleccionar a opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Nesta afirmação, a opção menos escolhida, ou seja, o valor mínimo, foi a 2 – “Na maior parte, é falsa”, com 12 respostas, respetivas a 4,4% dos inquiridos. Como já foi dito no desenvolvimento deste trabalho e de acordo com Cunha et al. (2007) é importante existir uma liderança e gestão positiva, de forma a identificar as qualidades de cada indivíduo e a ensinar métodos de trabalho onde possam aproveitar ao máximo as suas capacidades e aptidões.

Tabela 26

Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.

17 – Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.

	Frequência	Percentagem	Média
1	12	4,4	4,95
2	10	3,6	
3	14	5,1	
4	23	8,4	
5	85	30,9	
6	100	36,4	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

A questão 17, representada na Tabela 26 dá-nos indicadores muito satisfatórios. É possível perceber que a maior parte das respostas estão concentradas entre as opções 4 a 6. Como podemos ainda observar, com clara distinção, a opção mais escolhida foi a 6 – “Completamente verdade”, com 100 respostas, equivalente a 36,4% dos participantes. Em contrapartida, a opção menos escolhida, com apenas 10 respostas, correspondente a 3,6% dos inquiridos, foi a opção 2 – “Na maior parte, é falso”. Nesta questão, a média de respostas está centralizada na opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Estes resultados, levam-nos a crer que em muitas organizações, as equipas trabalham bem e em sintonia. Como Chiavenato (2014) afirma é necessário que os trabalhadores se sintam apoiados pela sua organização, nomeadamente pelos elementos mais próximos de si, ou seja, a sua equipa e superior direto e, que criem uma boa relação de trabalho.

Tabela 27

Tenho a sensação de que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes

18 - Tenho a sensação de que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.

	Frequência	Percentagem	Média
1	17	6,2	4,54
2	21	7,6	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

3	24	8,7
4	35	12,7
5	65	23,6
6	82	29,8
7	8	2,9
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Conforme os dados relativos à questão 18, apresentados na Tabela 27, verificamos que 82 participantes, correspondente a 29,8% das respostas, afirmam com toda a certeza, que sentem que todos os colaboradores são importantes para empresa, assim, a moda nesta questão foi a opção 6 – “Completamente verdade”. Em contrário, 17 pessoas, escolheram a opção 1, que indica que a afirmação é “Completamente falsa”, correspondendo a 6,2% dos participantes. Em média, a opção escolhida foi a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Assim como Chiavenato (2014), é de extrema importância que os colaboradores sintam que fazem parte da organização, que são importantes e que fazem a diferença dentro da empresa.

Tabela 28

Através do meu trabalho adquiri novos conhecimentos.

19 - Através do meu trabalho adquiri novos conhecimentos.

	Frequência	Percentagem	Média
1	11	4,0	5,07
2	8	2,9	
3	7	2,5	
4	27	9,8	
5	80	29,1	
6	112	40,7	
7	7	2,5	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

De acordo com a Tabela 28, respetiva aos dados da questão 19, verificamos que mais de 50% dos inquiridos optou por selecionar as opções 5 e 6, afirmando assim, que no mínimo, esta afirmação em parte, é verdadeira. Mais precisamente, 112 participantes elegeram a opção 6 – “Completamente verdadeira”, correspondendo a 40,7%. A opção menos escolhida, foi a 3

– “É um pouco falsa”, com 7 respostas, correspondendo a 2,5% dos participantes. Em média, nesta afirmação, o valor escolhido foi 5 e a moda foi 6. As organizações positivas devem, na opinião de Cunha et al. (2007) incentivar aos colaboradores novas aprendizagens, isto pode ser através do *coaching* e formações, isto leva não só ao aperfeiçoamento do desempenho organizacional, mas também ao desenvolvimento individual de cada colaborador.

Tabela 29

Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.

20 – Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.

	Frequência	Percentagem	Média
1	9	3,3	5,19
2	9	3,3	
3	7	2,5	
4	22	8,0	
5	66	24,0	
6	131	47,6	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da Tabela 29, verificamos que a maioria dos participantes deste questionário afirmam ser “Completamente verdade” que se dão bem com os colegas de trabalho, mais precisamente, 131 pessoas escolheram essa opção, que diz respeito a 47,6%. Uma pequena minoria de 7 pessoas, equivalente a 2,5 % dos inquiridos, optou por escolher a opção 3 – “Um pouco falsa”. Nesta questão, os inquiridos escolheram em média a opção 5 – “Na maior parte, é verdade”. Como afirma Cunha et al. (2016), a relação com os colegas de trabalho é muito importante para manter um bom ambiente organizacional, para além de ser um fator chave na motivação.

Tabela 30*Gosto do meu superior.*

21 – Gosto do meu superior.			
	Frequência	Percentagem	Média
1	14	5,1	4,94
2	13	4,7	
3	6	2,2	
4	29	10,5	
5	78	28,4	
6	104	37,8	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 30, estão representados os resultados da questão 21. É perceptível que a maior parte dos participantes gostam do seu superior. Mais em concreto, 104 pessoas, correspondente a 37,8%, dizem que a afirmação é “Completamente verdadeira”. Nesta questão, a opção menos escolhida foi a 3 – “Um pouco falso”, com apenas 6 respostas, equivalente a 2,2%. Em média, a opção escolhida pelos participantes foi a 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Estes resultados são interessantes pois, como já foi dito, é de extrema importância os colaboradores terem um chefe de quem gostam e que lhes transmita ajuda, lealdade e apoio, de forma a criar um ambiente de trabalho harmonioso e saudável. Como afirma Cunha et al. (2016) ter uma boa relação com o chefe é um dos fatores chave para o aumento da motivação e, colaboradores motivados são colaboradores mais produtivos.

Tabela 31*Acredito que tenho influência na tomada de decisões da minha organização.***22 - Acredito que tenho influência na tomada de decisões da minha organização.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	30	10,9	4,17
2	17	6,2	
3	29	10,5	
4	46	16,7	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

5	74	26,9
6	47	17,1
7	9	3,3
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 31, relativa à questão 22, podemos perceber que as opiniões estão mais dispersas. Contudo, o valor máximo, mais precisamente 74 inquiridos, correspondente a 26,9%, optou por escolher a opção 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, ou seja, 74 participantes acreditam que, em parte, têm influência nas decisões tomadas pela sua organização, sendo que, como Cunha et al. (2007) indica, é de extrema importância os colaboradores sentirem que também fazem a sua parte e que contribuem para o sucesso da sua organização, caso contrário, podem começar a sentir que “são apenas mais um” e este tipo de pensamentos negativos leva a um mau estar emocional e, por sua vez, à desmotivação, começando assim um ciclo de, somente, aspetos negativos. O valor mínimo foi a opção 2 – “Na maior parte, é falsa”, em que 17 pessoas elegeram. Em média o valor escolhido foi 4.

Tabela 32

O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.

23 - O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.

	Frequência	Percentagem	Média
1	16	5,8	4,63
2	18	6,5	
3	16	5,8	
4	36	13,1	
5	83	30,2	
6	74	26,9	
7	9	3,3	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Como é possível verificar na Tabela 32, em relação à questão 23, a maior parte dos participantes sentem que o seu ambiente de trabalho é acolhedor e amigável. Nesta afirmação, a moda foi a opção 5 – “Na maior parte, é verdade”, com 83 respostas, correspondente a 30,2%. As opções menos escolhidas foram a 1 e a 3, ambas com 16 respostas, o que equivale, cada

uma, a 5,8%. Neste caso, a média e a moda são 5. De acordo com o autor Cameron (2003) um ambiente de trabalho que seja amigável, saudável, positivo e harmonioso leva, automaticamente a um maior nível de desempenho e cria uma grande estabilidade emocional nos colaboradores, líderes e na organização como um todo. Ainda de acordo com o autor, as virtudes como a esperança e o otimismo, estão diretamente associadas ao desempenho e a comportamentos mais positivos no ambiente de trabalho.

Tabela 33

Existe um sentido de família entre a minha equipa.

24 - Existe um sentido de família entre a minha equipa.

	Frequência	Percentagem	Média
1	25	9,1	4,38
2	16	5,8	
3	20	7,3	
4	50	18,2	
5	69	25,1	
6	62	22,5	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 33, estão apresentados os resultados que dizem respeito à afirmação 24. Podemos observar que o mínimo respondido foi o valor 2 – “Na maior parte, é falsa”, com 16 respostas, correspondente a 5,8% da amostra. O valor máximo foi o 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 69 respostas, equivalente a 25,1%. O valor médio é 4. É de realçar a importância que a nossa equipa tem dentro das organizações, os bons relacionamentos baseados em respeito e clareza são os pilares dos colaboradores. Como previa o autor Cunha et al. (2010), ao sentirem-se bem, as equipas começam a criar entre si sentimentos de pertença e lealdade à organização e aos seus membros, promovendo assim um clima positivo.

Tabela 34*Há favoritismos pessoais nas promoções.***25 - Há favoritismos pessoais nas promoções.**

	Frequência	Porcentagem	Média
1	57	20,7	3,90
2	7	2,5	
3	32	11,6	
4	43	15,6	
5	48	17,5	
6	51	18,5	
7	14	5,1	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 34, verificamos que o valor máximo escolhido nesta questão foi o 1 – “É completamente falsa”, com 57 respostas, correspondente a 20,7% dos participantes. O valor mínimo escolhido foi o 2 – “Na maior parte, é falsa”, com apenas 7 respostas, equivalente a 2,5% dos inquiridos. Nesta questão, o valor médio é 4 e a moda é 1. É de ressaltar que 18,5% dos participantes acreditam que esta afirmação é “Completamente verdadeira”, que existe favoritismos pessoais para receber promoções dentro da sua organização, o que leva à desmotivação dos colaboradores e, por conseguinte, à decadência do desempenho. Cunha et al. (2010) alegam que, as promoções devem surgir do mérito e do desempenho do colaborador e estas oportunidades de desenvolvimento deixa os colaboradores mais motivados e emocionalmente satisfeitos.

Tabela 35*Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.***26 - Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.**

	Frequência	Porcentagem	Média
1	18	6,5	4,73
2	16	5,8	
3	10	3,6	
4	28	10,2	

5	92	33,5
6	77	28,0
7	11	4,0
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

A Tabela 35 representa os dados recolhidos referentes à questão 26, que demonstram claramente que a maior parte dos inquiridos sente que pode, quase sempre e sempre, contar com a ajuda e apoio da sua equipa. O valor máximo é o 5 “Na maior parte, é verdadeira”, com 92 respostas, equivalente a 33,5% dos participantes. O valor mínimo escolhido foi o 3 – “É um pouco falsa”, com apenas 10 respostas. No que diz respeito a esta afirmação, a média, assim como a moda, foi 5. Como já foi dito anteriormente, e na opinião de Cunha et al. (2012), a nossa equipa é o nosso pilar, é de extrema importância existir um bom relacionamento entre os membros da equipa, para que possam todos, em conjunto, trabalhar para os mesmos objetivos, atingindo os seus próprios objetivos individuais e alcançando os organizacionais, isto leva a sentimentos de pertença, felicidade, realização, motivação, entre outros. Para além de que uma equipa com uma boa relação é uma equipa com alto nível de desempenho. Através destas respostas, verificamos que a grande maioria sente que pode confiar na sua equipa.

Tabela 36

Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.

27 - Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.

	Frequência	Percentagem	Média
1	17	6,2	4,64
2	20	7,3	
3	12	4,4	
4	28	10,2	
5	91	33,1	
6	76	27,6	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

A Tabela 36 apresenta os dados recolhidos da questão 27, os dados demonstram claramente que a maior parte dos inquiridos se sente apoiado e acompanhado pelo seu superior.

Podemos constatar que o valor máximo escolhido foi 5 – “Na maior parte, é verdadeira”, com 91 respostas, equivalente a 33,1% dos participantes, e o valor mínimo escolhido foi 3 – “Um pouco falsa”, com apenas 12 respostas, correspondente a 4,4%. O valor médio e a moda, nesta questão, é 5. Sendo, de realçar, que a grande maioria dos participantes, optaram por escolher as respostas mais positivas, em 76 inquiridos, afirmam que a questão 27 é “Completamente verdadeira” e, assim, declaram que se sentem completamente apoiados e acompanhados pelo seu superior, pois, através do apoio, acompanhamento, confiança e cooperação, os colaboradores começam a manifestar sentimentos de fidelidade e pertença à empresa.

Tabela 37

A minha organização possui um local de trabalho positivo.

28 - A minha organização possui um local de trabalho positivo.

	Frequência	Percentagem	Média
1	18	6,5	4,64
2	13	4,7	
3	17	6,2	
4	38	13,8	
5	81	29,5	
6	78	28,4	
7	7	2,5	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

A Tabela 37 representa os dados da questão 28 e nela podemos verificar que o valor mínimo escolhido foi 2 – “Na maior parte, é falsa”, com apenas 13 respostas, correspondente a 4,7% dos inquiridos, sendo que, o valor máximo escolhido foi, novamente, o 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 81 respostas, equivalente a 29,5%. Mais uma vez, é de constatar, que a maior parte dos participantes optaram pelas opções que correspondem mais à verdade, afirmando assim, que a maior parte sente que a sua organização possui um ambiente de trabalho positivo. A opção escolhida em média, foi a 5. Chiavenato (2014) afirma que é cada vez mais importante o ambiente de trabalho dentro da empresa, pode ser até um dos fatores mais importantes entre a escolha de aceitar trabalhar na empresa ou não. Um ambiente de trabalho positivo, interfere diretamente na satisfação dos colaboradores.

Tabela 38*As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.***29 – As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.**

	Frequência	Porcentagem	Média
1	19	6,9	4,47
2	20	7,3	
3	20	7,3	
4	43	15,6	
5	74	26,9	
6	66	24,0	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Analisando a Tabela 38, verificamos que nesta questão as opiniões são mais dispersas, mas, ainda assim, a grande maioria dos participantes optou por escolher as opções mais próximas da verdade. Uma vez mais, o valor máximo escolhido foi o 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 74 respostas, correspondente a 26,9% dos inquiridos, e o valor mínimo foram o 2 – “Na maior parte, é falso” e o 3 – “Um pouco falso”, ambos com 20 respostas, o que se traduz, cada um, a 7,3% dos participantes. Em média a opção escolhida foi 4 – “Um pouco verdadeira”. Nesta questão, a moda foi novamente o valor 5.

Tabela 39*Sinto que posso confiar no meu superior.***30 – Sinto que posso confiar no meu superior.**

	Frequência	Porcentagem	Média
1	20	7,3	4,73
2	11	4,0	
3	16	5,8	
4	32	11,6	
5	75	27,3	
6	87	31,6	

7	11	4,0
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

A Tabela 39 apresenta os resultados recolhidos da questão 30. Mais uma vez, é possível verificar que na generalidade optou por escolher as opções mais próximas da verdade. Sendo que, o valor máximo escolhido foi a opção 6 – “Completamente verdade”, com 87 respostas, proporcional a 31,6% dos inquiridos e, o valor mínimo escolhido foi a opção 2 – “Na maior parte, é falsa”, com apenas 11 respostas, equivalente a 4% dos participantes. Em média a opção escolhida foi a 5 – “Na maior parte, é verdade” e, nesta questão, a moda foi o valor 6. Verifica-se assim, que a um número significativo de participantes (mais de 50%) sente que, pode confiar no seu superior. Segundo Luthans et al. (2007), as colegas de trabalho devem colocar-se sempre no lugar do outro, de forma a poderem ajudar e apoiar sempre eu necessário e, incentivar ao ambiente positivo. Por fim, é de ressaltar que, nesta questão, 11 pessoas optaram por não responder.

Tabela 40

Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.

31 – Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.

	Frequência	Percentagem	Média
1	22	8,0	4,41
2	13	4,7	
3	29	10,5	
4	40	14,5	
5	83	30,2	
6	53	19,3	
7	12	4,4	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 40, verificamos que o valor máximo é 5 – “Na maior parte, é verdade”, com 83 respostas, correspondente a 30,2% dos inquiridos e o valor mínimo escolhido foi a opção 2 - “Na maior parte, é falsa” com 13 respostas, equivalente a 4,7% dos participantes. Depreende-se assim, que a maioria dos participantes sente que os colegas de trabalham partilham os mesmos valores. A opção escolhida em média foi a 4 e a moda foi 5.

Tabela 41*O meu trabalho fica-me bem.***32 – O meu trabalho fica-me bem.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	13	4,7	4,74
2	13	4,7	
3	16	5,8	
4	46	16,7	
5	72	26,2	
6	81	29,5	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da Tabela 41, que diz respeito aos dados recolhidos da questão 32, percebemos que, o valor máximo escolhido foi 6 – “Completamente verdade”, com 81 respostas, equivalente a 29,5% dos participantes. Neste caso, os valores mínimos escolhidos foram as opções 1 – “Completamente falsa” e 2 - “Na maior parte, é falsa”, cada um com 13 respostas, correspondentes a 4,7% dos inquiridos. A grande porção dos participantes sente que o seu trabalho lhe fica bem, em média a opção escolhida foi 5 e a moda foi 6. Nesta questão, também 11 inquiridos optaram por não responder.

Tabela 42*As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.***33 – As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	18	6,5	4,51
2	17	6,2	
3	19	6,9	
4	45	16,4	
5	80	29,1	

6	64	23,3
7	9	3,3
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Observando a Tabela 42, é possível verificar que um grande número de participantes optou por escolher os valores mais positivos. Com isto, verifica-se que o valor máximo foi 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 80 respostas, equivalente a 29,1% dos inquiridos e o valor mínimo escolhido foi 1 – “Completamente falsa”, com 18 respostas, equivalente a 6,5% dos participantes. Esta tabela apresenta sinais muito positivos, pois como já foi dito ao longo deste trabalho, é importante que os colaboradores das empresas possam desenvolver as suas capacidades e tenham uma aprendizagem continua, pois, caso contrário, começam a sentir-se desmotivados o que pode levar ao abandono da sua organização, entre outras situações. Na questão 33, a média escolhida foi 5 e a moda foi 5. Na opinião de Rego et al. (2007) quando a organização projeta virtuosidade para os seus colaboradores eles desenvolvem relações de afeto com ela, assim como comportamentos e atitudes de justiça, confiança, desenvolvimento de capacidades, entre outros. Esta relação leva a um maior empenho, que por sua vez, leva a maiores níveis de desempenho. Por fim, é fundamental as empresas terem espaço para o desenvolvimento de capacidades dos seus elementos e crie riqueza psicológica.

Tabela 43

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

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

	Frequência	Percentagem	Média
1	23	8,4	4,38
2	19	6,9	
3	21	7,6	
4	37	13,5	
5	89	32,4	
6	55	20,0	
7	8	2,9	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da análise de dados à questão 34, representada na Tabela 43, apuramos que o valor máximo escolhido é novamente o 5 – “Na maior parte, é verdade”, com 89 respostas, equivalente a 32,4% dos participantes e o valor mínimo foi 2 – “Na maior parte, é falsa”, com apenas 19 respostas, proporcionais a 6,9% dos inquiridos. Mais uma vez, é satisfatório perceber que um elevado número de pessoas sente que pode falar aberta e honestamente com os seus superiores, levando assim a uma comunicação mais franca e, eventualmente, a um ambiente mais positivo. No entanto, em média os inquiridos optaram pela opção 4 – “Um pouco verdadeira”, o que nos leva a crer que é algo que não acontece ainda com frequência, ou seja, é necessário haver mais confiança e honestidade na relação colaborador / superior. Nesta questão, a moda foi 5.

Tabela 44

É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.

35 – É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.

	Frequência	Percentagem	Média
1	21	7,6,	4,50
2	18	6,5	
3	18	6,5	
4	41	14,9	
5	78	28,4	
6	63	22,9	
7	13	4,7	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 44 estão representados os dados recolhidos correspondentes à questão 35. Como podemos observar o valor máximo é 5 – “Na maior parte, é verdade”, com 78 respostas, correspondente a 28,4% dos inquiridos e o valor mínimo escolhidos foram 2 – “Na maior parte, é falso” e 3 – “Um pouco falso”, ambos com 18 respostas, cada um diz respeito a 6,5%. Em média a opção escolhida foi 5. Dentro das organizações positivas, segundo Cunha et al. (2007) é importante existir sentimento de igualdade e haver transparência, aqui incluísse também a facilidade de comunicação com colaboradores a níveis hierárquicos superiores e, através destas respostas, é positivo verificar que, de certa forma, em muitas empresas já existe esta acessibilidade.

Tabela 45*As pessoas sentem que os superiores são transparentes.***36 – As pessoas sentem que os superiores são transparentes.**

	Frequência	Porcentagem	Média
1	24	8,7	4,28
2	23	8,4	
3	22	8,0	
4	42	15,3	
5	84	30,5	
6	44	16,0	
7	13	4,7	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 45 estão apresentados os dados relativos à questão 36 e podemos verificar que o valor máximo é 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 30,5% das respostas, equivalente a 84 inquiridos e o valor mínimo é 3 – “Um pouco falsa”, com 8% de respostas, correspondente a 22 participantes. É interessante percebermos que 170 pessoas acham que em parte os seus superiores são transparentes com os colaboradores. Esta situação tem cada vez mais peso na vida profissional das pessoas e, como já foi dito ao longo deste trabalho, dentro das organizações positivas, as relações sociais são consideradas pilares essenciais, nomeadamente com respeito e clareza, entre chefias e as suas respetivas equipas. Por fim, em média a opção escolhida foi 4 e a moda 5. Infelizmente, nesta questão, 13 participantes optaram por não responder. Na opinião de Cunha et al. (2007a) um líder deve impulsionar a mudança positiva, deve dar voz aos outros, deve reconhecer o trabalho dos seus colaboradores e, em simultâneo deve ser o mais claro e transparente possível, para transmitir também justiça e confiança.

Tabela 46*Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.***37 – Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	11	4,0	4,69
2	15	5,5	
3	18	6,5	
4	42	15,3	
5	89	32,4	
6	66	24,0	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na questão 37, representada na Tabela 46, verifica-se que o valor máximo é 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”, com 32,4% das respostas, equivalente a 89 inquiridos, por sua vez, o valor mínimo foi de 1 – “Completamente falso”, com 4% dos inquiridos a escolher esta opção. Em média, a opção escolhida foi 5. Esta questão tem indicadores muito bons, que se traduzem no facto de as pessoas se sentirem apreciadas e integradas no seu local de trabalho, algo que tem muita importância emocional para os colaboradores.

Tabela 47*Conheço as regras e valores da minha empresa.***38 – Conheço as regras e valores da minha empresa.**

	Frequência	Percentagem	Média
1	11	4,0	5,00
2	9	3,3	
3	10	3,6	
4	27	9,8	
5	87	31,6	
6	97	35,3	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

No que diz respeito à questão 38, representada na Tabela 47, podemos afirmar que a esmagadora maioria conhece as regras e valores da sua organização, sendo o valor máximo escolhido 5 - “Na maior parte, é verdadeiro”, com 35,3% com um total de 97 respostas e o valor mínimo foi 2 - “Na maior parte, é falso” com apenas 9 respostas, equivalente a 3,3% dos inquiridos. O valor médio foi 5 e a moda foi 6. Uma vez mais, 11 pessoas optaram por não responder a esta questão. De acordo com Cunha et al. (2007), todos os colaboradores devem ter oportunidade de participar, de receber apoio, de cooperar com a organização, de ter um papel nas normas e procedimentos da empresa e, assim, de descobrirem por eles quais os valores e regras seguidas pela empresa.

Tabela 48

O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.

39 – O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.

	Frequência	Percentagem	Média
1	14	5,1	4,75
2	14	5,1	
3	14	5,1	
4	42	15,3	
5	76	27,6	
6	78	28,4	
7	14	5,1	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Através da leitura da Tabela 48, podemos constatar que o valor máximo nesta questão foi o 6 - “Completamente verdadeira” com 28,4% das respostas, equivalente a 78 inquiridos e o valor mínimo, curiosamente, foram as opções 1 - “Completamente falso”, 2 - “Na maior parte, é falso” e 3 - “Um pouco falso”, cada um com 14 respostas, o que nos leva a afirmar que aproximadamente 15% dos inquiridos não sentem que os seus superiores os vão ajudar quando necessário. Ainda assim, os resultados são positivos, pois a grande maioria sente que o seu superior está sempre pronto a ajudar. Nesta afirmação o valor médio é de 5 e a moda é 6. Nesta questão, 14 pessoas optaram por não responder. Cunha et al. (2007) afirmam que nas organizações positivas os relacionamentos têm como base principal a transparência e o

respeito, nomeadamente por parte dos chefes. Para que os colaboradores possam assim, sentirem-se apoiados e integrados.

Tabela 49

Confio na minha equipa.

40 – Confio na minha equipa.

	Frequência	Percentagem	Média
1	13	4,7	4,79
2	13	4,7	
3	17	6,2	
4	32	11,6	
5	84	30,5	
6	82	29,8	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 49 estão representadas as respostas que dizem respeito à questão 40 e podemos perceber que o valor máximo foi o 5 – “Na maior parte, é verdadeiro” com 84 respostas equivalente a 30,5% dos inquiridos, sendo que, o valor mínimo escolhido foram o 1 – “Completamente falso”, 2 – “Na maior parte, é falso”, cada um com 13 respostas, correspondentes a 4,7% dos participantes. Em média a opção escolhida foi 5. Nesta afirmação 11 pessoas não quiseram responder.

Tabela 50

Sinto que posso progredir na carreira, dentro da minha organização.

41 – Sinto que posso progredir na carreira dentro da minha organização.

	Frequência	Percentagem	Média
1	28	10,2	4,36
2	18	6,5	
3	16	5,8	
4	42	15,3	
5	82	29,8	

6	54	19,6
7	12	4,4
Total	252	100,0

Fonte: SPSS

Através da Tabela 50, percebemos que o valor máximo escolhido foi 5 – “Na maior parte, é verdadeiro” com 29,8% com um total de 82 respostas e o valor mínimo é 3 – “Um pouco falso” com apenas 16 respostas, equivalente a 5,8%. Ainda assim, nota-se que a maioria dos participantes sente que, de certa forma, existe oportunidade de progressão de carreira na sua organização. Nesta questão o valor médio é 4, a moda é 5 e 12 participantes optaram por não responder à questão. Para Cunha et al. (2007a), os colaboradores procuram sempre progredir na carreira e isto é muito positivo tanto para o colaborador como para empresa, pois está a tornar o colaborador psicologicamente mais rico e a melhorar a qualidade do seu desempenho e, por sua vez, do desempenho organizacional.

Tabela 51

Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.

42 – Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.

	Frequência	Percentagem	Média
1	14	5,1	4,84
2	11	4,0	
3	12	4,4	
4	29	10,5	
5	96	34,9	
6	79	28,7	
7	11	4,0	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Após análise da Tabela 51 verificamos que o valor mínimo escolhido foi 2 – “Na maior parte, é falsa” com 4% de respostas, equivalente a 11 participantes o valor máximo 5 – “Na maior parte, é verdadeiro” com 34,9% respostas, correspondente a 96 participantes. Verifica-se que a esmagadora maioria dos inquiridos sente que os seus colegas gostam de trabalhar com eles, este facto é muito importante pois torna todo o ambiente muito mais positivo, mais

humano e leva ao aumento do desempenho, entre outros. Nesta questão a média foi 5 e a moda foi 5.

Tabela 52

Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.

43 – Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.

	Frequência	Percentagem	Média
1	15	5,5	4,75
2	13	4,7	
3	21	7,6	
4	28	10,2	
5	78	28,4	
6	87	31,6	
7	10	3,6	
Total	252	100,0	

Fonte: SPSS

Na Tabela 52 estão representados os resultados que dizem respeito à questão 43, em que é possível observar que o valor mínimo escolhido foi 2 – “Na maior parte, é falso” com apenas 13 respostas, correspondentes a 4,7% dos inquiridos e o valor máximo é 6 – “Completamente verdadeiro” com 87 respostas equivalente a 31,6% dos participantes. Em média o valor escolhido foi 5 (4,75) e a moda é 6.

3.3.1.2 Bem-estar no trabalho

Neste grupo de afirmações pretendemos compreender e analisar os estados de espíritos e emocionais dos participantes face ao seu trabalho dentro da organização.

Tabela 53

Bem-estar no trabalho

Bem-estar no trabalho.

	Mínimo	Fre	%	Máximo	Freq.	%	Média
		q.					
Ansioso(a) /Inquieto(a)	6	18	6,5	4	68	24,7	3,33
Confortável	2	5	1,8	5	90	32,7	4,76

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

Deprimido(a) / Abatido(a)	6	9	3,3	1	93	33,8	2,67
Feliz	2	10	3,6	5	85	30,9	4,71
Melancólico(a) / Triste	6	7	2,5	1	99	36	2,58
Muito infeliz	6	10	3,6	1	140	50,9	2,29
Preocupado(a)	6	16	5,8	4	84	30,5	3,44
Realizado(a)	1 / 2	18	6,5	5	67	24,4	4,28
Relaxado(a)	6	19	6,9	4	61	22,2	3,74
Tenso(a)	6	10	3,6	4	68	24,7	3,26
Tranquilo(a)	1	16	5,8	4	63	22,9	4,20
Aborrecido(a)	6	6	2,2	1	90	32,7	2,76
Bem-disposto(a)	1	8	2,9	6	67	24,4	4,71
Cansado(a)	3 / 6	25	9,1	4	68	24,7	3,87
Motivado(a)	1	13	4,7	5	65	23,6	4,45
Contente	1	10	3,6	5	70	25,5	4,56
Entusiasmado(a)	1	14	5,1	4	64	23,3	4,43
Monótono(a)	6	18	6,5	1	68	24,7	3,17
Otimista	1	14	5,1	5	66	24,0	4,45
Sonolento(a) / Mole	6	7	2,5	1	101	36,7	2,69
Sem energia	6	4	1,5	1	103	37,5	2,52
Ativo(a)	1	9	3,3	6	75	27,3	4,77
Agressivo (a)	6	3	1,1	1	136	49,5	2,23
Acompanhado (a)	2	16	5,8	5	65	23,6	4,33
Alerta	1	22	8,0	4	59	21,5	4,19
Calmo(a)	1	13	4,7	4	61	22,2	4,31
Cheio(a) de energia	1	15	5,5	4	59	21,5	4,32
Exausto(a) / Esgotado(a)	6	14	5,1	1	71	25,8	3,05
Irritado(a)	6	6	2,2	1	94	34,2	2,69
Incomodado(a)	6	5	1,8	1	87	31,6	2,81
Paciente (com paciência)	1	16	5,8	5	59	21,5	4,25
Sereno(a)	1	19	6,9	4	66	24,0	4,19

Fonte: SPSS

Analisando a Tabela 53, que diz respeito ao conjunto de questões relacionadas com o bem-estar dos colaboradores dentro da sua organização, podemos constatar que as respostas

escolhidas foram em média 4 (3,55) – “É um pouco verdadeira”. Podemos ainda verificar que em média os valores mínimos escolhidos foi 3 (3,26), no entanto a opção mais vezes escolhida, isto é, a moda, foi de 6 – “Completamente verdadeiro”. Nesse sentido, pode-se constatar que a opção mais escolhida não fica próximo da média, explicando-se por as opções mais escolhidas serem dois extremos, 1 – “Completamente falso” e 6 – “Completamente verdadeiro”, resultado assim, na média indicada acima. Neste conjunto de afirmações, o valor máximo em média escolhido foi 3 (3,15), sendo que, a moda neste caso, foram ambas as opções 1 – “Completamente falso” e 4 – “Um pouco verdadeira”.

A Tabela 55 diz respeito aos sentimentos, emoções e estados de espírito dos colaboradores, dentro da sua empresa. Como já foi dito neste trabalho e de acordo com Cameron (2003), é importante que as organizações transmitam positivismo através das virtudes, criando melhores relações sociais, isto traz aos colaboradores esperança, otimismo e felicidade, que, consequentemente, leva ao aumento do desempenho individual e organizacional. Observando a tabela X verificamos que nos aspetos: “Feliz”, “Tranquilo(a)”, “Relaxado(a)”, “Bem-disposto(a)”, “Contente”, “Entusiasmando(a)”, “Otimista”, “Ativo”, “Cheio(a) de energia” e “Seren(a)”, os resultados obtidos são bastante positivos, verificando-se que as respostas oscilam entre os valores 4 – “Um pouco verdadeiro” e 6 – “Completamente verdadeiro”, compreendendo-se assim que a maioria das pessoas se sente bem emocionalmente no seu trabalho. Outros aspetos bastante importantes para organização e os indivíduos como: “Realizado(a)”, “Confortável”, “Motivado(a)”, “Acompanhado(a)” e “Calmo(a)”, apresentam indicadores também muito satisfatórios, sendo que o valor máximo varia entre o 4 – “Um pouco verdadeiro” e o “Na maior parte, é verdadeiro”. Como foi dito anteriormente, é também de extrema importância os trabalhadores terem elevados níveis motivacionais, quanto mais motivado o colaborador estiver mais vai lutar pelos seus objetivos (individuais e organizacionais), levando à realização pessoal e, por conseguinte, ao aumento do desempenho e produtividade.

Quanto aos aspetos mais negativos como: “Ansioso(a)”, “Deprimido(a)”, “Melancólico(a)”, “Muito infeliz”, “Preocupado(a)”, “Tenso(a)”, “Aborrecido(a)”, “Cansado(a)”, “Monótono(a)”, “Sonolento(a)”, “Sem energia”, “Agressivo(a)”, “Aleta”, “Exausto(a)”, “Irritado(a)” e “Incomodado(a)”, apresentam resultados muito motivadores, ou seja, os valores máximos escolhidos em média foram 2 (1,88) – “Na maior parte, falsa”, variando entre 1 – “Completamente falsa” e 4 – “Um pouco verdadeira”, sendo que a moda foi 1. Estes indicadores são muito positivos, pois significa que, na generalidade, os participantes sentem-se bem onde estão, estão motivados e felizes, sentem-se realizados e, desta forma,

tornam-se mais produtivos, com maior desempenho e ajudam a criar um ambiente organizacional positivo.

3.3.1.3 Como se sente na vida e no trabalho

Neste grupo vamos avaliar os sentimentos e visões dos participantes para a sua vida e trabalho.

Tabela 54

Como se sente na vida e no trabalho

Como se sente na vida e no trabalho							
	Mínimo	Freq.	%	Máximo	Freq.	%	Média
1 - Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.	3	16	5,8	6	78	28,4	4,54
2 - Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).	6	16	5,8	4	75	27,3	3,27
3 - Quando tento, normalmente sou bem-sucedido(a).	2	6	2,2	5	101	36,7	4,83
4 - Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	6	21	7,6	4	58	21,1	3,50
5 - Realizo o meu trabalho com sucesso.	2	3	1,1	6	90	32,7	5,08
6 - Por vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.	6	26	9,5	4	58	21,1	3,64
7 - Estou satisfeito(a) comigo próprio.	2	5	1,8	5	81	29,5	4,83
8 - Estou cheio(a) de dúvidas sobre a minha competência.	6	12	4,4	1	95	34,5	2,81

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

9 - Sou eu que determino o que acontece na minha vida.	2	12	4,4	6	65	23,8	4,51
10 - Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.	6	13	4,7	1	74	26,9	3,23
11 - Sou capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	1	10	3,6	5	72	26,2	4,76
12 - Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução.	3	23	8,4	4	62	22,5	3,67

Fonte: SPSS

Analisando a Tabela 54, que apresenta dados que dizem respeito a como os participantes se sentem na vida e no trabalho, dividida em doze afirmações, podemos verificar que os dados são bastante positivos. Neste grupo, o valor mínimo escolhido em média foi 4 – “Um pouco verdadeira”, sendo que, o valor máximo, em média, foi 5 – “Na maior parte, é verdadeiro”. A moda no valor mínimo foi 6 – “Completamente verdadeiro” e no valor máximo foi 4.

É de realçar a afirmação “Quando tento, normalmente sou bem-sucedido(a)”, em que a grande maioria dos participantes escolheram, como valor máximo, a opção 5, com 101 respostas correspondente a 36,7%. Isto significa que os participantes percebem que, quando fazem por isso, conseguem chegar ao sucesso, sendo isto, muito importante para os colaboradores, no sentido em que, conseguem perceber que o sucesso dentro da sua organização é tangível. Podemos ainda verificar, que na afirmação 5 – “Realizo o meu trabalho com sucesso”, existe também uma grande assertividade por parte de 32,7% dos participantes, equivalente a 90 inquiridos, que confirmam que esta afirmação é “Completamente verdadeira”. Também na afirmação 1 – “Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.”, 28,4% dos participantes, correspondente a 78 inquiridos, dizem que a afirmação é “Completamente verdadeira”. Colaboradores que sentem que fazem bem o seu trabalho e que conseguem alcançar o seu sucesso são colaboradores mais motivados, com maiores níveis de desempenho e melhor qualidade no seu trabalho e, acima de tudo, são colaboradores felizes.

Por fim, podemos observar que no que diz respeito às afirmações mais negativas, como a 2 – “Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).”, a 4 – “Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.”, a 8 – “Estou cheio(a) de dúvidas sobre a minha

competência.” e 12 – “Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução.”, o valor mínimo escolhido varia entre 3 – “Um pouco falsa” e 6 – “Completamente verdade”, com respostas entre 12 e 23, correspondentes a 4,4% e 8,4% dos inquiridos. Embora o valor mínimo seja o mais alto, dizendo que as afirmações são completamente verdadeiras, podemos verificar que são em baixo número, ou seja, foram as menos escolhidas e, com isto, podemos compreender que, são poucas as pessoas que têm maus sentimentos dentro da sua organização, verificando que, o valor máximo escolhido nestas questões varia entre 1 – “Completamente falsa” e 4 – “Um pouco verdadeira”. Nestas afirmações, que dizem respeito aos sentimentos negativos, de tristeza, fracassar e ter dúvidas no trabalho, embora os dados sejam positivos, é algo em que ainda se tem de trabalhar, para que a organização tenha um ambiente positivo e saudável.

3.3.1.4 A importância do trabalho para mim e para os outros

Neste grupo de afirmações o objetivo foi compreender qual a importância que os nossos inquiridos vêm no seu trabalho, assim como no trabalho dos que os rodeiam.

Tabela 55

A importância do trabalho para mim e para os outros

A importância do trabalho para mim e para os outros.

	Mínim o	Freq.	%	Máxim o	Freq.	%	Média
1 - Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1	28	10,2	4	54	19,6	3,87
2 - O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.	2	3	1,1	6	81	29,5	4,77
3 - Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.	2	10	3,6	5	69	25,1	4,60
4 - O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.	2	10	3,6	6	72	26,2	4,60
5 - O que mais me motiva no meu trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.	2	13	4,7	5	61	22,2	4,19
6 - O trabalho que realizo é pouco importante para mim.	3	20	7,3	1	112	40,7	2,72

Fonte: SPSS

Na tabela 55 estão os dados recolhidos que dizem respeito a seis afirmações relacionadas com a importância do trabalho para nós próprios e para os outros. Observando a tabela podemos verificar que em média o valor mínimo escolhido foi 2 – “Na maior parte, é

falsa”, relativamente ao valor máximo, o valor escolhido em média foi 5 – “Na maior parte, é verdadeira”. Sendo que, a moda no valor mínimo foi 2 e no máximo 5 e 6.

Analisando os dados podemos afirmar que os indicadores são muito positivos, ressaltando para a questão 2 – “O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas”, o valor máximo escolhido, com 29,5% das respostas, foi 6 – “Completamente verdadeiro”. É importante as pessoas sentirem que o seu trabalho dá relevância e que faz a diferença, isto leva a que o colaborador se sinta realizado, que tenha um sentimento de pertença e, por conseguinte, se torne um colega positivo, cumpra os objetivos e aumente o seu desempenho e qualidade de trabalho. Consideramos também importante a questão 4 – “O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.”, exatamente pelas mesmas razões anteriormente ditas e, mais uma vez, também o valor máximo escolhido foi 6, com 26,2% de respostas.

Por fim, mas também muito importante é a questão 6 – “O trabalho que realizo é pouco importante para mim.”, em que o valor máximo escolhido foi 1 – “Completamente falso”, com 112 respostas, correspondente a 40,7% dos inquiridos. Esta questão é de extrema importância, pois se os colaboradores não considerarem o seu trabalho importante, vão tornar-se maus colaboradores, como afirma o autor Cunha et al. (2007), estes vão começar a sentir-se aborrecidos, que não pertencem ali, tristes, monótonos, cansados, entre outros, o que vai levar a consequências extremas. Portanto, os indicadores que tivemos são bastante positivos, a esmagadora maioria dos inquiridos sente que o seu trabalho é sim importante. Este acontecimento, que também pode ser considerado auto motivação, leva um maior bem-estar emocional e físico dos colaboradores e, com isto, permite desenvolver confiança, otimismo, esperança, resiliência e, por sua vez, um maior nível de desempenho individual e organizacional.

3.3.2 Análise fatorial – ACP

Após a análise de dados realizou-se uma análise fatorial com variáveis relacionadas, em componentes principais. Este tipo de análise tem como principal vantagem compreender relações “desconhecidas” entre variáveis, diminuindo o número de variáveis. A ACP converte as nossas variáveis em novas, absolutamente autónomas entre si, isto é, obtém um coeficiente de relação 0. Através dos testes KMO and Bartlett’s Test validamos a análise fatorial, designando se a análise é ou não apropriada.

3.3.2.1 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy:

Esta estatística alterna entre 0 e 1, dado que para um valor $<0,5$ é inaceitável realizar a análise. Contudo, no nosso caso, temos um valor de 0,931, estando tão próximo de 1 é mais do que indicada de se realizar.

Tabela 56

KMO e Bartlett's Teste

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser – Meyer-Olkin Measuer of Sampling Adequacy		,931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	23720,702
	df	4278
	Sig.	,000

Fonte: SPSS

Tabela 57

Total Variância Explicada

Total Variance Explain						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	% Cumulative	Total	% of Variance	% Cumulative
1	32,496	34,942	34,942	32,496	34,942	34,942
2	12,282	13,206	48,148	12,282	13,206	48,148
3	6,015	6,467	54,616	6,015	6,467	54,616
4	2,937	3,158	57,773	2,937	3,158	57,773
5	2,220	2,387	60,160	2,220	2,387	60,160
6	1,959	2,106	62,266	1,959	2,106	62,266
7	1,765	1,898	64,164	1,765	1,898	64,164
8	1,533	1,649	65,813	1,533	1,649	65,813
9	1,381	1,484	67,297	1,381	1,484	67,297
10	1,282	1,378	68,676	1,282	1,378	68,676

11	1,269	1,364	70,040	1,269	1,364	70,040
12	1,150	1,237	71,277	1,150	1,237	71,277
13	1,091	1,173	72,450	1,091	1,173	72,450
14	1,068	1,149	73,599	1,068	1,149	73,599
15	,970	1,043	74,641			
16 <i>Fonte: SPSS</i>	,915	,984	75,625			

Através das Tabelas 56 e 57 podemos verificar que a maior parte, mais precisamente 34,942%, da variância das nossas variáveis originais está solidificada na nossa CP1 (Componente principal 1). Enquanto, na nossa CP2 apenas estão compilados 13,206% dos dados originais. Desta forma, podemos afirmar que aqui cada uma das variáveis tem importâncias diferentes, ao contrário das variáveis originais que têm uma variância de igual importância. Por fim, verifica-se que a primeira CP tem significativamente uma maior ponderação, que vai sendo descrita ao longo das variáveis criadas de novo. Através da CP1 temos a maior parte da nossa variância total explícita.

Tabela 58.

Matriz Componente

Component Matrix^a

	1	2
Características Organizacionais		
1 - As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	,602	
2 - Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.		,233
3 - Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.	,655	
4 - As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	,652	
5 - Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.	,640	
6 - A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.	,746	
7- Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.	,659	
8 - Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.	,800	
9 - A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	,690	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

10 - Os superiores cumprem as suas promessas.	,688	
11 - Penso que o que faço pela organização é importante.	,710	
12 - Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.	,734	-,119
13 - Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.	,673	
14 - As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	,753	
15 - Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e <i>feedback</i> positivo).	,759	
16 - As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	,804	
17 - Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.	,688	
18 - Tenho a sensação de que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.	,781	-,161
19 - Através do meu trabalho adquiri novos conhecimentos.	,644	
20 - Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.	,677	
21 - Gosto do meu superior.	,816	
22 - Acredito que tenho influência na tomada de decisões da minha organização.	,772	
23 - O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.	,821	
24 - Existe um sentido de família entre a minha equipa.	,735	
25 - Há favoritismos pessoais nas promoções.		,319
26 - Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.	,800	
27 - Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.	,818	
28 - A minha organização possui um local de trabalho positivo.	,838	
29 - As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	,818	
30 - Sinto que posso confiar no meu superior.	,810	
31 - Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.	,755	
32 - O meu trabalho fica-me bem.	,809	
33 - As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.	,814	
34 - As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	,821	
35 - É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	,786	
36 - As pessoas sentem que os superiores são transparentes.	,758	
37 - Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.	,837	

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

38 - Conheço as regras e valores da minha empresa.	,675	
39 - O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.	,776	,120
40 - Confio na minha equipa.	,793	
41 - Sinto que posso progredir na carreira, dentro da minha organização.	,768	
42 - Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.	,714	
43 - Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.	,696	-,140

Bem-Estar no Trabalho

1 - Ansioso(a) / Inquieto(a)	-,177	,555
2 - Confortável	,612	
3 - Deprimido(a) / Abatido(a)	-,205	,824
4 - Feliz	,744	
5 - Melancólico(a) / Triste	-,182	,839
6 - Muito infeliz		,717
7 - Preocupado(a)	-,103	,606
8 - Realizado(a)	,705	
9 - Relaxado(a)	,418	,373
10 - Tenso(a)	-,134	,779
11 - Tranquilo(a)	,632	
12 - Aborrecido(a)	-,244	,785
13 - Bem-disposto(a)	,620	,122
14 - Cansado(a)		,702
15 - Motivado(a)	,687	,201
16 - Contente	,683	,224
17 - Entusiasmado(a)	,701	,146
18 - Monótono(a)		,691
19 - Otimista	,696	,115
20 - Sonolento(a) / Mole	-,201	,775
21 - Vagaroso(a) (sem energia)	-,130	,811
22 - Ativo(a)	,606	,126
23 - Agressivo(a)		,747
24 - Acompanhado(a)	,583	,325
25 - Alerta	,265	,450
26 - Calmo(a)	,572	,267

27 - Cheio(a) de energia	,648	,174
28 - Exausto(a) / Esgotado(a)	-,193	,813
29 - Irritado(a)	-,153	,858
30 - Incomodado(a)	-,180	,819
31 - Com paciência	,531	,301
32 - Sereno(a)	,562	,176
Como se sente na vida e no trabalho		
1 - Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.	,538	
2 - Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).	-,151	,614
3 - Quando tento, normalmente sou bem-sucedido(a).	,427	,141
4 - Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	-,110	,617
5 - Realizo o meu trabalho com sucesso.	,465	,129
6 - Por vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.		,568
7 - Estou satisfeito(a) comigo próprio.	,515	,107
8 - Estou cheio(a) de dúvidas sobre a minha competência.		,563
9 - Sou eu que determino o que acontece na minha vida.	,384	,169
10 - Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.	-,120	,579
11- Sou capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	,438	,139
12 - Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução.		,522
A importância do trabalho para mim e para os outros		
1 - Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	,343	,294
2 - O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.	,514	,175
3 - Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.	,634	,133
4 - O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.	,627	
5 - O que mais me motiva no meu trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.	,434	,183
6 - O trabalho que realizo é pouco importante para mim.		,436

Fonte: SPSS

Na Tabela 58 estão apresentadas as CP1 e CP2, e o que cada uma destas novas variáveis, completamente autónomas uma da outra, isto quer dizer, com um coeficiente relação 0, nos oferece como informação.

Podemos verificar que a nossa CP1 possui uma relação linear direta com a maioria das nossas variáveis, nomeadamente na afirmação “Acredito que sou “Acredito que sou apreciado

e aceite no meu trabalho.”, em que $r = 0,837$, enquanto na CP2 descobrimos que nem sequer existe uma relação com esta variável.

É possível ainda compreender que na matriz 1 estão situadas as principais componentes organizacionais, ou seja, nesta variável está contida toda a positividade das organizações, isto é, todos os aspetos e fatores positivos que existem dentro das organizações estão condensados na CP1. Sendo de reparar, que no que diz respeito a afirmações relacionadas com o bem-estar no trabalho existem afirmações com valores negativos, tais como sentir-se: “Melancólico(a) / Triste”; “Preocupado(a)”, “Tenso(a)”, “Aborrecido(a)”, “Sonolento(a) / Mole”, entre outros. Isto quer dizer que, este tipo de sentimentos mais negativos, não existem nas organizações positivas. Ao contrário da CP2 que encorpa tudo o que não é suposto existir ou sentir, nas organizações positivas, como: “Há favoritismos pessoais nas promoções.”, “Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.”, sentir-se “Deprimido(a) / Abatido(a)”, sentir-se “Muito infeliz”, “Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.”, entre outros. Na CP2 é ainda importante de salientar que a relação linear negativa mais alta nela compreendida, é a que diz respeito à afirmação: “Tenho a sensação de que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.”, isto pode querer indicar que os colaboradores ainda não têm bem a noção da sua importância dentro da organização, por diversos fatores: pela falta de *feedback* positivo, pela falta de confiança, pela falta de acompanhamento, entre outros fatores já indicados durante este trabalho.

De forma a concluir, podemos afirmar que a nossa ACP confirma o que já tínhamos compreendido nas fases anteriores, através de toda a análise estatística, que os fatores apresentados por diversos autores, nomeadamente Cunha et al. (2010) e Rego et al. (2007), como o *feedback*, o acompanhamento, a confiança entre colegas e superiores, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a progressão de carreira, os incentivos (monetários e emocionais), a igualdade dentro da organização, a preocupação mútua, as boas relações, ambiente de trabalho positivo, entre muitos outros fatores cruciais, são vistos como muito positivos para que possa existir uma organização positiva e, estes mesmos fatores, têm também influência no aumento (ou não) do desempenho dos colaboradores.

3.3.3 Teste-T – Comparação de médias

Tabela 59

Teste-t

Teste de amostras independentes

Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste – t para igualdade de médias							95% intervalo de confiança da diferença	
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença a média	Erro padrão de diferença	Inferior	Superior
Alerta	Variâncias iguais	4,751	,030	,098	250	,922	,023	,234	-,438	,484
	assumidas									
Ansioso(a) / Inquieto (a)	Variâncias iguais			,105	156,235	,916	,023	,219	-,409	,455
	assumidas									
Ansioso(a) / Inquieto (a)	Variâncias iguais	3,898	,049	2,070	250	,040	,508	,245	,025	,991
	assumidas									
Ansioso(a) / Inquieto (a)	Variâncias iguais			2,185	151,009	,030	,508	,232	,049	,967
	assumidas									
Deprimido(a) / Abatido(a)	Variâncias iguais	4,089	,044	,449	250	,654	,109	,244	-,371	,589
	assumidas									

Variâncias							
iguais não	,472	149,752	,638	,109	,232	-,348	,567
assumidas							

Fonte: SPSS

Tabela 60

Tabela Descritiva

Estatísticas de Grupo

	Sexo:	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Alerta	1	179	4,20	1,759	,131
	2	73	4,18	1,494	,175
Ansioso(a) / Inquieto(a)	1	179	3,48	1,828	,137
	2	73	2,97	1,607	,188
Deprimido(a) / Abatido(a)	1	179	2,70	1,811	,135
	2	73	2,59	1,606	,188

Fonte: SPSS

O Teste de Levene tem como objetivo comparar uma variável dependente com dois ou mais grupos determinados por uma variável independente. Na 1ª coluna da Tabela 59, estão apresentados os dados relativos ao teste de Levene, que por sua vez avalia se os resultados são ou não homogêneos, ou seja, se existe ou não igualdade de variâncias. Para que isto seja possível, é fundamental conhecer as hipóteses do teste de Levene:

- H0: as variâncias são homogêneas
- H1: as variâncias não são homogêneas

Para que seja exequível interpretar os resultados, precisamos também de saber as hipóteses do teste T, apresentadas da seguinte forma:

- H0: média do grupo A = média do grupo B
- H1: média do grupo A $\neq$ média grupo B

Analisando os dados apresentados na Tabela 59, encontramos diferenças estatisticamente significativas apenas em três variáveis pertencentes ao grupo “Bem-estar no trabalho”:

- Ansioso(a) / Inquieto(a): com $p = 0,049$ para o teste Levene e $p = 0,040$ para o teste T.
- Deprimido(a) / Abatido(a): com $p = 0,044$ para o teste Levene e $p = 0,654$ para o teste T.
- Alerta: com $p = 0,030$ para o teste Levene e $p = 0,922$ para o teste T.

Através da Tabela 60, podemos analisar em qual destes grupos a média foi maior, sendo que, existem duas formas possíveis de analisar. A primeira é através da tabela descritiva (Tabela 60), em que o grupo 1 diz respeito ao sexo masculino e o grupo 2 corresponde ao sexo feminino. A segunda forma de analisar é através da Tabela do teste T (Tabela 59), na coluna “diferença média” verificando o valor abaixo do ponto da diferença. Este mesmo ponto oferece-nos a diferença entre as médias, sendo que, no nosso caso todos os valores são positivos, quer isto dizer que o primeiro grupo é maior que o segundo, caso a diferença fosse negativa, queria dizer que o segundo grupo era maior que o primeiro. Assim sendo, podemos afirmar que a média dos participantes do sexo masculino é maior que a média do sexo feminino, para as três variáveis, o que nos leva a concluir que os homens se sentem mais ansiosos / inquietos, deprimidos / abatidos e alertas dentro do seu local de trabalho, comparativamente com as mulheres.

3.3.4 Correlação de Spearman

Primeiramente, para a realização da correlação de Spearman, procedemos à criação de duas novas variáveis “Desempenho” e “Organizações Positivas” através da agregação das variáveis que consideramos mais indicadas para cada uma das dimensões deste trabalho. A Tabela 61 representa a divisão das variáveis.

Tabela 61

Divisão de Variáveis

Organizações Positivas	Desempenho
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades.
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.	Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.
A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.
Os superiores cumprem as suas promessas.	Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.
Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.	Penso que o que faço pela organização é importante.
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.
Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e <i>feedback</i> positivo).	Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	Através do meu trabalho adquiri novos conhecimentos.
Tenho a sensação que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.	Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.
Acredito que tenho influência na tomada de decisões.	Gosto do meu superior.
O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.	Existe um sentido de família entre a minha equipa.
Há favoritismos pessoais nas promoções.	Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.
A minha organização possui um local de trabalho positivo.	Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	Sinto que posso confiar no meu superior.
Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.	O meu trabalho fica-me bem.
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.	Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.
É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	Confio na minha equipa.
As pessoas sentem que os superiores são transparentes.	Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.
Conheço as regras e valores da minha empresa.	Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.
Sinto que posso progredir na carreira, dentro da minha organização.	Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).
Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.	Quando tento, normalmente sou bem-sucedido(a).
Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	Realizo o meu trabalho com sucesso.
Por vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.	Estou satisfeito(a) comigo próprio.
Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.	Sou eu que determino o que acontece na minha vida.
O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.	Sou capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.
O que mais me motiva no meu trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.	Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução.
	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
	Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.
	O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.
	O trabalho que realizo é pouco importante para mim.

Fonte: Elaboração própria

Tabela 62 Correlação de Spearman – Desempenho / Organizações Positivas

Correlações				
rô de Spearman			Desempenho	Organizações Positivas
	Desempenho	Coeficiente de Correlação	1,000	,884**
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	252	252
	Organizações Positivas	Coeficiente de Correlação	,884**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	252	252

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

Fonte: SPSS

Tabela 63

Correlação Spearman - Feliz / Desempenho

Correlações				
rô de Spearman			Feliz	Desempenho
	Feliz	Coeficiente de Correlação	1	,628**
		Sig. (2 extremidades)		,000
		N	252	252
	Desempenho	Coeficiente de Correlação	,628**	1
		Sig. (2 extremidades)	,000	
		N	252	252

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

Fonte: SPSS

Tabela 64

Correlação Spearman – O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas / Quando trabalho intensamente sinto-me feliz

Correlações

			O trabalho que eu realizo é importante para as pessoas.	Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.
rô de Spearman	O trabalho que eu realizo é importante para as pessoas.	Coeficiente de Correlação	1,000	,599**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	252	252
	Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz	Coeficiente de Correlação	,599**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	252	252

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

Fonte: SPSS

Tabela 65

Correlação Spearman – As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes / Feliz

Correlações

			As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes	Feliz
rô de Spearman	As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes	Coeficiente de Correlação	1,000	,425**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	252	252
	Feliz	Coeficiente de Correlação	,425**	1,000

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

	Sig. (2 extremidades)	,000	.
	N	252	252

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

Fonte: SPSS

Tabela 66

Correlação Spearman - Realizado / Desempenho

		Correlações		
rô de Spearman		Realizado	Desempenho	
	Realizado	Coefficiente de Correlação	1,000	,608**
		Sig. (2 extremidades)	.	,000
		N	252	252
	Desempenho	Coefficiente de Correlação	,608**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	,000	.
		N	252	252

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

Fonte: SPSS

Tabela 67

Correlação de Spearman - Desempenho / A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar

		Correlações	
rô de Spearman		Desempenho	A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar
	Coeficiente de Correlação	1,000	,636**
	Sig. (2 extremidades)	.	,000
	N	252	252
	Coeficiente de Correlação	,636**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,000	.
	N	252	252

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

Fonte: SPSS

A correlação de Spearman diz respeito a uma medida de correlação paramétrica, que varia entre -1 e 1. Assim, quanto mais perto estiver dos extremos maior será a ligação entre as variáveis. O facto de este coeficiente não exigir uma relação linear entre as variáveis é um dos requisitos.

Analisando os dados, verificamos que existem diversas correlações significativas entre as variáveis estudadas. Das seis hipóteses criadas, conseguimos validar as seis. Sendo que, existem 3 correlações que se destacam por serem as mais fortes.

A correlação mais forte verificada, é da Tabela 62, que diz respeito às variáveis “Organizações positivas” e o “Desempenho”. Nesta verificou-se uma correlação alta e positiva ($p = 0,000$; $p < 0,001$), sendo $r = 0,884$. Assim, conseguimos confirmar a H1: As organizações positivas influenciam o desempenho organizacional, ou seja, as variáveis estão diretamente relacionadas, a nossa correlação mostra que crescem em simultâneo, é assim uma correlação de proporcionalidade direta. Conforme os autores Cunha et al. (2010) previam, para que os

colaboradores tenham níveis de desempenho mais elevados é importante a organização ter um ambiente positivo, isto é, devem criar várias estratégias de gestão de desempenho para potenciar o desenvolvimento profissional, mas também pessoal dos colaboradores. Isto pode ser através de *feedback*, distinção de pontes fortes e fracos individualmente, formações, compensação do seu desempenho com aumento salarial ou prémios, progressão de carreira, acompanhamento e oportunidades de desenvolvimento.

Também os investigadores Krueger et al. (2005) defendiam que o bem-estar dos colaboradores tem um forte impacto no seu desempenho organizacional, é importante manter os colaboradores felizes e satisfeitos.

Conseguimos também validar a H6: “Os trabalhadores que sentem que a organização ajuda as pessoas a conciliarem o trabalho com a vida familiar têm melhor desempenho”. Cunha et al. (2010) previa que quando as organizações ajudam os seus colaboradores com problemas ou determinadas situações familiares, os trabalhadores adquirem sentimentos de pertença à organização, assim como de agradecimento, sentem-se apoiados. Com isto, os colaboradores ao sentirem estes sentimentos e esta ligação, tornam-se trabalhadores mais felizes e, por conseguinte, mais produtivos, aumentando assim o seu nível de desempenho. Na Tabela 67, está representada esta correlação, que se confirma ser forte e positiva, existindo assim um crescimento simultâneo entre as variáveis ($p = 0,000$; $p < 0,001$) com um $r = 0,636$. Assim como previam também os autores Saari e Judge (2004) se o colaborador estiver feliz e satisfeito na vida pessoal, vai ter impacto na sua satisfação organizacional e, por sua vez, aumentar o seu nível de desempenho.

Na Tabela 63 está representada a correlação das variáveis “Feliz” e de “Desempenho” ($p = 0,000$; $p < 0,001$), que mais uma vez, apresenta uma correlação alta positiva, relevando uma relação de proporcionalidade direta, que confirma o que o autor Cunha et al. (2007a) afirmava, quando os colaboradores estão satisfeitos e felizes no trabalho, reflete-se diretamente no desempenho. Esta correlação apresenta um $r = 0,628$.

Por fim, nas Tabelas 64, 65 e 66, estão apresentadas outras correlações que realizamos e que também confirmam as hipóteses H3, H4 e H5, respetivamente. Os seus coeficientes de correlação demonstram que existe uma correlação positiva e forte entre as variáveis “O trabalho que realizo é importante para a vida das pessoas” e “Quando trabalho sinto-me feliz” ($p = 0,000$; $p < 0,001$), com $r = 0,599$, que nos leva a validar que as pessoas sentem que existe um bom sentido no seu trabalho e que faz a diferença na vida de outras pessoas, o que os leva a sentirem-se mais felizes. Foi verificada também uma correlação forte e positiva nas variáveis “As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes” e “Feliz” ($p =$

0,000; $p < 0,001$), com um $r = 0,425$, isto significar que, quando as pessoas sentem que têm um objetivo de trabalho são mais felizes, como os autores Galunic e Eisenhardt (2001) afirmaram que quando os líderes transmitem confiança ao seus colaboradores, passando novas tarefas e de maior responsabilidade, isto vai alastrar um nível maior de positividade e de felicidade. Por última, também existe uma correlação forte e positiva entre as variáveis “Realizado” e “Desempenho” ($p = 0,000$; $p < 0,001$), com um $r = 0,608$, confirmando assim, que quando as pessoas se sentem realizadas vão ser automaticamente mais produtivas e aumentar os eu nível de desempenho. Como afirmaram os autores Cunha et al. (2007), quando uma organização é virtuosa, torna-se possível conciliar altos níveis de desempenho organizacional com a realização pessoal de cada um dos trabalhadores da organização, criando assim um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, concluído que a através da realização pessoal é possível alcançar melhores níveis de desempenho.

Para finalizar, podemos afirmar que conseguimos validar todas as hipóteses, sendo de realçar que todas elas estão subjugadas à H1: “As organizações positivas estão diretamente correlacionadas com o desempenho organizacional.”, que é o tema principal deste estudo. Isto quer dizer que, todas as variáveis estão ligadas às organizações positivas e o desempenho organizacional.

Capítulo IV – Conclusão

A presente investigação teve como principal objetivo compreender se existia uma ligação entre as organizações positivas e o desempenho, ou seja, se efetivamente, uma organização ao ser positiva tem impacto no desempenho. Para além disso, esta investigação permitiu ainda uma melhor perceção do que é que as pessoas sentem face à sua organização, isto é, como a caracterizam e os sentimentos que têm em relação ao seu trabalho.

Para a realização deste estudo, optamos por realizar uma abordagem quantitativa através da partilha do questionário nas redes sociais, com um cálculo amostral de 252 inquiridos.

Compreendemos que para uma organização ser positiva é necessário a criação de várias estratégias que visam ao bem-estar dos trabalhadores, tanto a nível profissional como pessoal, é necessário incentivar os colaboradores, tanto através de *feedback* positivo, formações, acompanhamento constante por parte do chefe, incentivar e ter um espaço para a construção de novas ideias, é importante também os prémios ou compensações salariais, assim como justiça dentro da organização isto é, as pessoas progredirem na carreira de forma justa e merecedora, ao invés pelas chamadas “cunhas”.

Através da análise de dados, foi interessante perceber que a grande maioria dos participantes considera, no fundo, a sua organização positiva, pois a grande maioria das pessoas respondeu sempre positivamente. Sendo que, existem ainda alguns aspetos a melhorar, nomeadamente no que diz respeito às questões relacionadas com o chefe, desde a transparência do mesmo, o apoio constante, a abertura para diferentes opiniões / ideias, receber mais *feedback*, mas também na atribuição de promoções e de novas responsabilidades. No fundo, era uma boa estratégia colocar em prática o Ciclo dos 4D, para que se possa compreender melhor as necessidades dos colaboradores e aquilo que mais valorizam, sempre com o objetivo de viabilizar o trabalho de modo geral e assim, melhorar o desempenho organizacional.

No que diz respeito os resultados adquiridos, conseguimos validar a nossa principal hipótese e o tema deste trabalho, com a correlação mais alta positiva, claramente as organizações que são positivas são também organizações com melhores níveis de desempenho. Quando uma organização é positiva, os colaboradores sentem-se mais motivados, mais felizes no trabalho e, por sua vez, tornam-se pessoas mais produtivas, com melhor desempenho, o que os leva também a ficarem cada vez mais próximos de atingir os seus objetivos pessoais e, assim, chegar à realização pessoal.

Foi ainda possível validar, através da correlação de Spearman, todas as hipóteses que criámos, sendo que umas tiveram valores mais altos e outras mais baixos, ainda assim, em

todas foi suficiente para confirmar. Foi bastante perceptível verificar que as pessoas ao se sentirem mais felizes e realizadas, são pessoas com melhor nível de desempenho, assim como, os colaboradores ao sentirem que existe um apoio da empresa para com a sua vida familiar, também se tornam pessoas mais produtivas e com melhor desempenho.

Conseguimos validar também os nossos objetivos mais específicos, foi possível identificar e conhecer a forma como as pessoas caracterizam a sua organização que, de forma geral, foi bastante positiva; conseguimos perceber o bem-estar dos funcionários referente à organização, sendo que, é interessante realçar que, através da realização do Teste-t, conseguimos identificar que o sexo masculino sente-se mais alerta, inquieto, deprimido e abatido no seu local de trabalho face ao sexo feminino; e, acima de tudo, conseguimos aferir de que forma o ambiente dentro da organização tem impacto no desempenho dos colaboradores.

Embora tenhamos tido resultados muito satisfatórios, acreditamos que estudos futuros sobre as organizações positivas e a sua influência no desempenho, devem possuir uma amostra de maior dimensão e com características mais abrangentes, para que possamos beneficiar de resultados mais abrangidos.

Para concluir, as empresas devem de apostar cada vez mais no ambiente positivo dentro da organização, devem investir no bem-estar dos seus colaboradores, criar mudanças que visem à gestão de desempenho tendo em atenção as necessidades dos seus elementos e aos sentimentos que nutrem face ao seu trabalho. As organizações devem de acreditar no lema “Colaboradores felizes, colaboradores produtivos!”.

Referências

- Ashkanasy, N. M. & Daus, S. D. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). *Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model*. *Journal of Managerial Psychology*, 29.
- Bartolomé, F. & Evans, P.A.L. (1980). Must success cost so much? *Harvard Business Review*, March / April, 137-148.
- Chalovsky, N. & Griffin, M. G. (2005). "It takes a community". TD, 1, 42-47
- Cohen, L. and Manion, L., *Research Methods in Education*, London: Groom Helm Ltd., 1980.
- Creswell, J.W., *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*, London: SAGE Publications, 1994.
- Cunha, M. P. e; et al. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa. Editora RH, Lda.
- Cunha, M., Rego, A., & Cunha, R. (2007). *Organizações Positivas* (1ª). Publicações Dom Quixote.
- Czerw, A. (2019). Diagnosing Well-Being in Work Context – Eudemonic Well-Being in the Workplace Questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331–346. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9614-8>
- Dillon, W., Madden, T., & Firtle, N. (1993). *Essentials of Marketing Research*. Richard D. Irwin
- Donaldson, L. (2005). Organization Theory as a Positive Science. *The Oxford Handbook of Organization Theory*, 1–672. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780199275250.003.0002>
- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety Science*, 50(1), 55–61. <https://doi.org/10.1016/J.SSCI.2011.07.001>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44, 1229-1249.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(6), 42-51.

- Gomes, T. (2017). *A influência da gestão de recursos humanos na motivação e satisfação dos colaboradores*. 1–69.
- Green, S., Grant, A. M., & Rynsaardt, J. (2007). *Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope Executive coaching View project Coaching in Professional Contexts View project*.
<https://www.researchgate.net/publication/238690079>
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2Ed). Lisboa: Edições Silabo;
- Judge, T. A & Ilies, R. (2004). “Is positiveness in organizations always desirable?”. *Academy of Management Executive*, 18(4), 151-155.
- Kamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research* Suphat Sukamolson, Ph.D. Language Institute Chulalongkorn University. *Language Institute*, 20.
[http://www.culi.chula.ac.th/e-Journal/bod/Suphat Sukamolson.pdf%5Cnhttp://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1463827.files/2007_Sukamolson_Fundamentals of Quantitative Research.pdf](http://www.culi.chula.ac.th/e-Journal/bod/SuphatSukamolson.pdf%5Cnhttp://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1463827.files/2007_Sukamolson_Fundamentals%20of%20Quantitative%20Research.pdf)
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 1001-114.
- Krueger, J. & Killham, E. (2005). *At work, feeling good matters: Happy employees are better equipped to handle workplace relationships, stress, and change*, according to the latest GMJ survey. Gallup Management Journal. Retrieved 23 Jnauary, 2022, from <http://gmj.gallup.com>
- Luthans, F. & Youssef F. C., (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33:3, pp. 321-349.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2).
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
<https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2003.11.007>
- Machado, A. (2005). Mau Humor. *Pública*, 66.
- Marcelino, I. (2004). A chairwoman que divide a paixão entre a publicidade e as orquídeas. *Diário Económico*, 28 de janeiro, I.

- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- Martin, A. J. (2008). The Role of Positive Psychology in Enhancing Satisfaction, Motivation, and Productivity in the Workplace. *Http://Dx.Doi.Org/10.1300/J075v24n01_07*, 24(1-2), 113-133. https://doi.org/10.1300/J075V24N01_07
- Marujo, H., Neto, L., Caetano, A., & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook of classification*. New York, NY: Oxford University Press
- Rego, A.; Souto, S.; Cunha, M. P. (2007) *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. In *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 13, n. ° 1: 7-36
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*. *Human Resource Management*, 43(4).
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). *Positive interventions in organizations Positive Interventions in Positive Organizations Intervenciones Positivas en Organizaciones Positivas*. 31, 101-113.
- Santos, Glauber Eduardo de Oliveira. Cálculo Amostral: Calculadora on-line. Acesso em: 10 de março 2022,
- Seligman, M.E.P. & Peterson, C. (2003). Positive clinical psychology. In L. G. Aspinwall & U.M. Staudinger (Eds.), *A psychology of human stenghts: Fundamental questions and future directions for a positive psychology* (pp. 305-317). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business* (3rd Edition). United States of America. John Wiley & Sons, Inc.
- Shogren, K. A., Wehmeyer, M. L., & Singh, N. N. (2017). Introduction to Positive Psychology. In *Handbook of Positive Psychology in Intellectual and Developmental Disabilities* (pp. 3-11). https://doi.org/10.1007/978-3-319-59066-0_1
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. In *International journal of medical education* (Vol. 2, pp. 53-55). <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement*, 2006. Chartered Institute of Personnel & Development.

- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4–24. <https://doi.org/10.1002/job.653>
- Watson, R. (2015). Quantitative research. *Nursing Standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*, 29(31), 44–48. <https://doi.org/10.7748/NS.29.31.44.E8681>
- Weick, K. E. (1993). “Organizational change and redesign (pp. 346-379). *New York: Oxford University Press*.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/SMI.2623>

Anexo – A

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

Olá a todos.

Convido-vos a todos a participarem numa investigação desenvolvida no âmbito do meu projeto de dissertação, para a etapa final do meu Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISLA Santarém.

Para poder participar, basta responder ao questionário que se segue.

Este questionário destina-se às pessoas que trabalham, o mesmo demora cerca de 5 minutos a ser respondido.

Peço a sua colaboração neste estudo sobre as organizações positivas e a sua influência no desempenho, respondendo com honestidade e naturalidade. Não existem respostas certas nem erradas. A sua participação é anónima, sendo utilizada apenas para fins académicos.

O objetivo é obter conclusões que me levem a compreender a relação entre as organizações positivas e o desempenho dos colaboradores.

Agradeço desde já a sua disponibilidade, uma vez que a sua colaboração é de extrema importância para a investigação em curso.

Parte 1 – Dados Sociodemográficos

Sexo: Masculino ☐ Feminino: ☐

Idade: Menos de 20 ☐ 20 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 50 ☐ 51 – 65 ☐
Mais de 65 ☐

Habilitações Literárias: Secundário ☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐
Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outra ☐

Especifique: _____

Estado Civil: Solteiro ☐ Casado ☐ Outro ☐ Especifique: _____

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

Qual é a sua situação contratual na organização: Efetivo (contrato sem termo) ☐

Contrato de trabalho a termo ☐ Trabalho a termo incerto ☐ Estagiário ☐

Outro ☐ Especifique: _____

Exerce um cargo de chefia? Sim ☐ Não ☐

Em que condições trabalha atualmente: Local de trabalho habitual ☐ Teletrabalho ☐

Modelo Híbrido (Presencialmente e teletrabalho) ☐

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

A escala usada em cada fase deste questionário será sempre a mesma:

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

1. Características Organizacionais						
Seguidamente são-lhe apresentadas diversas afirmações acerca da sua organização. Escolha em que grau se enquadra a sua organização, conforme a escala apresentada anteriormente. Recorde-se de responder honestamente e naturalmente.	Grau de veracidade da afirmação					
	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que lhes são atribuídas responsabilidades importantes.	1	2	3	4	5	6
Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
Graças ao meu trabalho, posso cumprir os meus objetivos pessoais.	1	2	3	4	5	6
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	1	2	3	4	5	6
Através do meu trabalho, a organização conseguiu alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6
A organização onde eu trabalho tem mais aspetos positivos do que negativos.	1	2	3	4	5	6
Sinto que o meu trabalho é importante para a organização.	1	2	3	4	5	6
Penso que o trabalho que estou a fazer é interessante.	1	2	3	4	5	6
A minha organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	1	2	3	4	5	6
Os superiores cumprem as suas promessas.	1	2	3	4	5	6
Penso que o que faço pela organização é importante.	1	2	3	4	5	6
Concordo com a forma de funcionamento da minha empresa.	1	2	3	4	5	6
Em caso de problemas no trabalho, posso contar com o apoio dos meus colegas.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	1	2	3	4	5	6
Ao obter bons resultados sinto que a organização reconhece o meu trabalho (ex: através de prémios, elogios e feedback positivo).	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	1	2	3	4	5	6
Sinto que crio uma boa equipa com os meus colegas.	1	2	3	4	5	6
Tenho a sensação que na minha empresa, todos os colaboradores são importantes.	1	2	3	4	5	6
Através do meu trabalho adquiri novos conhecimentos.	1	2	3	4	5	6
Dou-me bem com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
Gosto do meu superior.	1	2	3	4	5	6
Acredito que tenho influência na tomada de decisões da minha organização.	1	2	3	4	5	6
O ambiente no meu trabalho é acolhedor e amigável.	1	2	3	4	5	6
Existe um sentido de família entre a minha equipa.	1	2	3	4	5	6
Há favoritismos pessoais nas promoções.	1	2	3	4	5	6
Sinto que posso contar sempre com a minha equipa.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me apoiado e acompanhado pelo meu superior.	1	2	3	4	5	6
A minha organização possui um local de trabalho positivo.	1	2	3	4	5	6
As pessoas preocupam-se com o bem estar dos outros.	1	2	3	4	5	6
Sinto que posso confiar no meu superior.	1	2	3	4	5	6
Sinto que eu e os meus colegas temos os mesmos valores.	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho fica-me bem.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas capacidades.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	1	2	3	4	5	6
É fácil falar com pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem que os superiores são transparentes.	1	2	3	4	5	6
Acredito que sou apreciado e aceite no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
Conheço as regras e valores da minha empresa.	1	2	3	4	5	6
O meu superior está sempre pronto a ajudar-me.	1	2	3	4	5	6
Confio na minha equipa.	1	2	3	4	5	6
Sinto que posso progredir na carreira, dentro da minha organização.	1	2	3	4	5	6
Sinto que os meus colegas gostam de trabalhar comigo.	1	2	3	4	5	6
Sinto que faz sentido para mim as tarefas que desempenho.	1	2	3	4	5	6

Organizações Positivas e a sua Influência no Desempenho

2. Bem-estar no trabalho						
Indique como se tem sentido nos últimos 3 meses, relativamente à sua organização.	Grau de veracidade da afirmação					
	1	2	3	4	5	6
Ansioso(a) / Inquieto(a)	1	2	3	4	5	6
Confortável	1	2	3	4	5	6
Deprimido(a) / Abatido(a)	1	2	3	4	5	6
Feliz	1	2	3	4	5	6
Melancólico(a) / Triste	1	2	3	4	5	6
Muito infeliz	1	2	3	4	5	6
Procupado(a)	1	2	3	4	5	6
Realizado(a)	1	2	3	4	5	6
Relaxado(a)	1	2	3	4	5	6
Tenso(a)	1	2	3	4	5	6
Tranquilo(a)	1	2	3	4	5	6
Aborrecido(a)	1	2	3	4	5	6
Bem disposto(a)	1	2	3	4	5	6
Cansado(a)	1	2	3	4	5	6
Motivado(a)	1	2	3	4	5	6
Contente	1	2	3	4	5	6
Entusiasmado(a)	1	2	3	4	5	6
Monótono(a)	1	2	3	4	5	6
Otimista	1	2	3	4	5	6
Sonolento(a) / Mole	1	2	3	4	5	6
Vagaroso(a) (sem energia)	1	2	3	4	5	6
Ativo(a)	1	2	3	4	5	6
Agressivo(a)	1	2	3	4	5	6
Acompanhado(a)	1	2	3	4	5	6
Alerta	1	2	3	4	5	6
Calmo(a)	1	2	3	4	5	6
Cheio(a) de energia	1	2	3	4	5	6
Entusiasmado(a)	1	2	3	4	5	6
Exausto(a) / Esgotado(a)	1	2	3	4	5	6
Irritado(a)	1	2	3	4	5	6
Incomodado(a)	1	2	3	4	5	6
Paciente (com paciência)	1	2	3	4	5	6
Sereno(a)	1	2	3	4	5	6

3. Como se sente na vida e no trabalho						
Seguidamente são-lhe apresentadas doze afirmações acerca do que sente e pensa. Escolha em que grau se enquadra a sua organização. Recorde-se de responder de acordo com aquilo que sente e pensa.	Grau de veracidade da afirmação					
	1	2	3	4	5	6
Estou confiante que alcançarei o sucesso que mereço na vida.	1	2	3	4	5	6
Por vezes sinto-me triste e deprimido(a).	1	2	3	4	5	6
Quando tento, normalmente sou bem sucedido(a).	1	2	3	4	5	6
Por vezes, quando tenho um fracasso, sinto-me uma pessoa sem valor.	1	2	3	4	5	6
Realizo o meu trabalho com sucesso.	1	2	3	4	5	6
Por vezes, sinto que não controlo o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
Estou satisfeito(a) comigo próprio.	1	2	3	4	5	6
Estou cheio(a) de dúvidas sobre a minha competência.	1	2	3	4	5	6
Sou eu que determino o que acontece na minha vida.	1	2	3	4	5	6
Sinto que não tenho controlo sobre o sucesso da minha carreira.	1	2	3	4	5	6
Sou capaz de lidar eficazmente com a maior parte dos problemas.	1	2	3	4	5	6
Há momentos em que as coisas me parecem complicadas e sem solução.	1	2	3	4	5	6

4. A importância do trabalho para mim e para os outros.						
Seguidamente são-lhe apresentadas diversas afirmações relacionadas com a importância do seu trabalho para si e para os outros. Indique em que grau são ou não verdadeiras. Recorde-se de responder honestamente e naturalmente.	Grau de veracidade da afirmação					
	1	2	3	4	5	6
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.	1	2	3	4	5	6
O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.	1	2	3	4	5	6
Quando trabalho intensamente, sinto-me feliz.	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.	1	2	3	4	5	6
O que mais me motiva no meu trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.	1	2	3	4	5	6
O trabalho que realizo é pouco importante para mim.	1	2	3	4	5	6

Muito obrigado a pela sua colaboração 😊