



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

CAPITAL PSICOLÓGICO, VALORES E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: DIFERENÇAS E CORRELAÇÕES EM
TRABALHADORES PORTUGUESES

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de Mestre em Master in Psychology Business and
Economics

Por

Catarina Diana Martins Pires

Faculdade de Ciências Humanas & Católica Lisbon School of
Business and Economics

Fevereiro 2019



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

CAPITAL PSICOLÓGICO, VALORES E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO: DIFERENÇAS E CORRELAÇÕES EM
TRABALHADORES PORTUGUESES

Tese apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de Mestre em Master in Psychology Business and
Economics

Por

Catarina Diana Martins Pires

Faculdade de Ciências Humanas & Católica Lisbon School of
Business and Economics

Sob orientação da Professora Doutora Joana Carneiro Pinto
e coorientação da Professora Doutora Augusta Gaspar

Fevereiro 2019

Dedico este trabalho à pessoa que sempre idealizou este momento de vitória e, tenho a certeza, que iria saborear esta conquista com uma enorme alegria. Infelizmente, por pouco, não teve a oportunidade de chegar até este dia.

Ao meu avô João Alegria Antão Pires

Agradecimentos

Este espaço é dedicado àqueles que deram a sua contribuição neste longo caminho, processo de investigação solitário, mas com um grande apoio na sua realização, direto ou indireto, de múltiplas pessoas às quais estou profundamente grata.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Universidade Católica Portuguesa, em particular à Faculdade de Ciências Humanas por todo o apoio, como também à Católica Lisbon School of Business and Economics pela parceria neste mestrado, em específico, pela sua contribuição no enriquecimento dos conteúdos lecionados.

Em segundo lugar, dedico um enorme agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Joana Carneiro Pinto e coorientadora Professora Doutora Augusta Gaspar ao longo de toda esta jornada, não só na transmissão de conhecimento científico, disponibilidade e acompanhamento incansável, principalmente neste último ano de mestrado, como também em todo o processo de crescimento pessoal que presenciaram nestes últimos cinco anos, desde o início da licenciatura. Foi um enorme privilégio cruzar-me no meio académico com estas duas Senhoras e assistir à sua dedicação, empenho, profissionalismo e paixão pelo que fazem. É verdadeiramente inspirador.

Ainda gostaria de realçar o meu agradecimento a todos os maravilhosos docentes com quem tive o privilégio de me cruzar ao longo de todo o meu percurso nesta universidade. Agradeço, em particular, pela perfeita junção de saberes que o mestrado me proporcionou, reunindo diversas áreas, resultando na criação de algo tão inovador do qual me orgulho de ter contribuído para a minha formação.

Agradeço também, a todos os participantes que tiraram um pouco do seu tempo para enriquecer a amostra deste trabalho e ajudar na sua realização. Foi muito importante e generosa a sua participação no estudo, pois também sem estes não seria possível.

É igualmente com enorme gratidão que também dedico este espaço ao foro pessoal, pois sem o apoio incansável, a presença e o suporte da minha família eu não seria a mesma pessoa e, com toda a certeza, teria sido um percurso ainda mais difícil. Não menos importante, e por último, também agradeço ao meu namorado Miguel Soeiro pelo companheirismo, toda a compreensão e apoio durante todo o percurso, como também, a duas das pessoas mais importantes na minha vida, que contribuíram para a pessoa que sou hoje. Aos meus pais, João Pires e Lúcia Pires, as palavras não chegam para manifestar toda a gratidão, por todo o suporte, e orgulho que tenho em ser vossa filha.

Aproveito ainda para agradecer o apoio das minhas colegas que a faculdade me trouxe. São amigades que levarei para a vida, bem como, a todos os meus amigos, presentes desde sempre na minha vida. Obrigada pela compreensão e companheirismo incondicional.

Esta foi uma longa jornada, com momentos muito difíceis, mas muito gratificantes. Espero que, ao finalmente encerrar esta etapa, tenha o prazer de muitos outros desafios se cruzarem no meu caminho.

A todos, estou verdadeiramente grata.

Resumo

Ao longo deste trabalho pretende-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre o modo como fatores centrados nas pessoas e fatores centrados nas organizações influenciam (ou não) os níveis de satisfação no trabalho, e se existem diferenças nesses fatores – nomeadamente no capital psicológico e na perceção de valores organizacionais, em função de variáveis sociodemográficas. Deste modo, foram analisadas três variáveis – capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho – através de três instrumentos de avaliação (*PsyCap*, *Escala de Valores Organizacionais* e, *Escala de Satisfação no Trabalho*, respetivamente). O estudo empírico exploratório foi realizado numa amostra de trabalhadores portugueses, tanto do setor público como privado. Foram caracterizadas as três variáveis em estudo, sendo exploradas as relações entre o capital psicológico, os valores organizacionais e a satisfação com o trabalho na generalidade da amostra. Foi também explorada a existência de diferenças ao nível das três variáveis em função de um conjunto de fatores sociodemográficos. Por último, foi estudado o efeito preditor do capital psicológico e valores organizacionais relativamente à satisfação com o trabalho. Os resultados demonstraram que as dimensões mais elevadas correspondem à “Autoeficácia” e “Esperança” (de capital psicológico) “Eficácia/Eficiência”, “Interação no Trabalho” e “Inovação” (de valores organizacionais) e, “Satisfação com os colegas”, “Satisfação com a natureza do trabalho” e “Satisfação com a chefia” (satisfação com o trabalho). Foram encontradas diferenças nas três variáveis em função de características sociodemográficas, nomeadamente ao nível do sexo, habilitações académicas e posição na organização (líder vs colaborador). Também se verificou a existência de uma relação entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho. Por último, concluiu-se que o capital psicológico ajuda a predizer a satisfação com o trabalho. Em jeito de conclusão, o capital psicológico parece ter um impacto na satisfação com o trabalho dos membros da organização, tornando-o um meio mais positivo. Também os valores organizacionais (ainda que com menor impacto) revelam-se importantes na promoção de mais satisfação no trabalho. Ambas as dimensões favorecem a possibilidade de um desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, fomentando ambições, metas, autoconhecimento e superação de desafios, como também, favorecem a organização na execução dos seus objetivos e desempenho.

Palavras-chave: Capital Psicológico, valores organizacionais, satisfação no trabalho, trabalhadores Portugueses.

Abstract

Throughout this paper, we intend to contribute to the development of knowledge about how people-centered factors and organizational factors influence (or not) levels of job satisfaction, and whether there are differences in these factors - namely in the psychological capital and in the perception of organizational values, due to sociodemographic variables. In this way, three variables - psychological capital, organizational values and work satisfaction - were analyzed resorting to three evaluation tools (PsyCap, Organizational Values' Scale and Occupational Satisfaction Scale, respectively). The exploratory empirical study was carried out on a sample of Portuguese workers, from both the public and private sectors. The three variables in the study were characterized and the relationships between psychological capital, organizational values and work satisfaction in the generality of the sample were explored. The existence of differences in the three variables according to a set of sociodemographic factors was also explored. Finally, the predictive value of psychological capital and organizational values on satisfaction with work was studied. The results showed that the highest dimensions correspond to the "Self-efficacy" and "Hope" (of psychological capital) "Efficacy / Efficiency", "Work Interaction" and "Innovation" (organizational values), "Satisfaction with the nature of work" and "Satisfaction with management" (satisfaction with work). Differences were found in the three variables according to sociodemographic characteristics, namely, gender, academic qualifications and position in the organization (leader vs. collaborator). There was also a relationship between psychological capital and job satisfaction. Finally, it was concluded that the psychological capital is a predictor of job satisfaction. By way of conclusion, psychological capital does seem to have an impact on the satisfaction with work among members of an organization, as the later is perceived as more positive environment. Also, organizational values (although with less impact) are important in promoting job satisfaction. Both dimensions favor the possibility of a personal development of workers, fostering their ambition, goals, self-knowledge and the overcoming of challenges, whilst favoring the organization in the pursuit of its objectives and performance.

Key words: Psychological Capital, organizational values, satisfaction at work, Portuguese workers.

Índice

Agradecimentos	iv
Resumo	vi
Abstract	vii
Índice de figuras.....	x
Índice de tabelas.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento teórico	4
1.1. Capital Psicológico	4
1.1.1. Definição	4
1.1.2. História.....	5
1.1.3. Dimensões	7
1.2. Valores Organizacionais.....	10
1.2.1. Definição	10
1.2.2. Modelos de valores	14
1.3. Satisfação no trabalho	19
1.3.1. Definição	19
1.3.2. Modelos de satisfação no trabalho.....	23
Capítulo 2. Capital psicológico, Valores e Satisfação no Trabalho: Diferenças e correlações em trabalhadores Portugueses	27
2.1. Metodologia.....	27
2.1.1. Objetivos e hipóteses de investigação	27
2.1.2. Participantes	28
2.1.3. Instrumentos.....	28
2.1.4. Procedimento.....	32
2.1.5. Análises	32
2.2. Resultados.....	33
2.2.1. Caracterização dos níveis de capital psicológico, valores e satisfação com o trabalho numa amostra de trabalhadores portugueses	33

2.2.2. Exploração da existência de diferenças ao nível do capital psicológico, dos valores e da satisfação com o trabalho em função de variáveis sociodemográficas	34
2.2.3. Análise da relação entre capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho.....	37
2.2.4. Exploração de um modelo preditivo da satisfação com o trabalho a partir do capital psicológico e dos valores.....	39
2.3. Discussão	43
Conclusão	49
Referências bibliográficas	51
Anexos.....	55

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de relação entre valores organizacionais e comportamento (Tamayo, 1998, p.61).....	13
Figura 2. Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha (Oliveira & Tamayo, 2004, p.137).....	14
Figura 3. Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais e coeficientes alfa (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p.308).....	14
Figura 4. Modelo Teórico das relações entre os dez tipos de valores motivacionais ...	16
Figura 5. Estrutura teórica dos valores organizacionais (Porto & Ferreira, 2016, p.302)	18
Figura 6. Tipologia dos modelos de satisfação (Lima, Vala & Monteiro, 1988, p.442)	24

Índice de tabelas

Tabela 1. Coeficiente de Correlação Spearman entre o capital psicológico (PsyCap) e a escala de satisfação no trabalho	38
Tabela 2. Coeficiente de Correlação Spearman entre a escala de valores organizacionais e a escala de satisfação no trabalho	39
Tabela 3. Análise de regressão linear entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho	39
Tabela 4. Análise de regressão linear entre os valores organizacionais e a satisfação no trabalho	41

Índice de Anexos

Anexo A	56
A1. Apresentação detalhada das hipóteses de investigação	57
A2. Caracterização sociodemográfica dos participantes em função da posição ocupada na organização	59
A3. Análise descritiva do instrumento de avaliação <i>PsyCap</i>	60
A4. Análise descritiva da Escala de Valores Organizacionais	61
A5. Análise descritiva da Escala de Satisfação no Trabalho	63
A6. Análise de diferenças entre o capital psicológico (<i>PsyCap</i>) e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Mann-Whitney</i>	64
A7. Análise de diferenças entre a escala de valores organizacionais e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Mann-Whitney</i>	65
A8. Análise de diferenças entre a escala de satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Mann-Whitney</i>	66
A9. Análise de diferenças entre o capital psicológico e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Kruskal-Wallis</i>	67
A10. Análise de diferenças entre os valores organizacionais e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Kruskal-Wallis</i>	68
A11. Análise de diferenças entre a satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – <i>Kruskal-Wallis</i>	69
A12. Coeficiente de Correlação <i>Spearman</i> entre o capital psicológico (<i>PsyCap</i>) e a escala de valores organizacionais	70
Anexo B	71
B1. <i>Psychological Capital Questionnaire</i> – <i>PsyCap</i> (PCQ-24; Luthans, Youssef e Avolio, 2007; adapt. por Rego, Sousa & Pina e Cunha, 2010)	72
B2. Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996)	73
B3. Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, 2008)	75

Introdução

Cada vez mais se dá uma enorme importância à descoberta do ser humano, isto é, tentar compreender a sua forma de agir, de pensar, de sentir, de se motivar. O âmbito organizacional não é exceção, dado que neste meio torna-se importante perceber estas dinâmicas com o objetivo de definir estratégias e modos de atuação que satisfaçam e motivem os seus trabalhadores e que, por sua vez, permitam mais produtividade, competitividade e reconhecimento à organização. Assim, ao longo deste trabalho exploratório pretendemos contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre o modo como fatores centrados nas pessoas e fatores centrados nas organizações influenciam (ou não) os níveis de satisfação do trabalho, e se existem diferenças nesses fatores – nomeadamente no capital psicológico e na perceção de valores organizacionais, em função de variáveis sociodemográficas, incluindo a posição (líder vs colaborador) que a pessoa ocupa dentro da sua organização.

Por conseguinte, o capital psicológico será uma das variáveis individuais a ser analisada neste estudo. O capital psicológico é um construto que se desenvolveu a partir de estudos acerca das pessoas em contextos organizacionais. É um conceito que tem como base as pessoas e o aperfeiçoamento das suas capacidades, estando relacionado com os resultados de desempenho no trabalho através de uma abordagem organizacional sobre a gestão e o comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002a, 2002b). Assim, o capital psicológico consiste em “quem a pessoa é aqui e agora”, mas também “no que a pessoa se pode tornar” (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, p.46), isto é, uma abordagem focada no desenvolvimento do seu máximo potencial. O capital psicológico é constituído por quatro dimensões, que juntas constituem o acrónimo *HERO*: *Hope*, *Efficacy*, *Resilience* e, *Optimism*. Assim, aquilo que pretendemos analisar é, até que ponto os trabalhadores portugueses (i) se mantêm num estado motivacional positivo enquanto lutam pela obtenção dos seus objetivos, (ii) acreditam possuir as competências necessárias para os alcançar, (iii) são perseverantes mesmo na presença de obstáculos, e (iv) se mantêm otimistas durante todo o processo. Além disso, pretendemos explorar a possível existência de diferenças entre líderes e colaboradores, e qual a eventual relação desta dimensão com os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Outro construto a analisar durante o desenvolvimento deste trabalho corresponde aos valores organizacionais, tal como são percebidos pelos trabalhadores. Cada empresa é constituída por um conjunto de valores, no entanto, também cada pessoa tem um grupo de

valores (princípios) que guiam a sua vida, e aos quais atribui diferentes graus de importância (Schwartz, 1992, 2006; cit. in Schwartz, 2012). Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores organizacionais são muito importantes para uma organização conquistar os seus objetivos e metas, mas também no que toca a conseguir atender às necessidades dos seus trabalhadores (Sant’anna & Araújo, 2012). Também Katz e Kahn (1978), se referem à importância dos valores numa organização devido à sua função de orientação da rotina dos trabalhadores e a delimitação das suas formas de pensar, agir e sentir (Tamayo & Gondim, 1996, p.62). Importa a existência de uma identificação, da parte do trabalhador, com os valores da empresa onde trabalha, para que não se sinta descontextualizado e não haja um desconforto interior, decorrente do facto de, para cumprir as suas funções, poder estar a ir contra aos seus próprios valores pessoais. Assim, pretendemos analisar como são percebidos pelos trabalhadores alguns valores organizacionais, assim como explorar a possível existência de diferenças entre líderes e colaboradores, e qual a eventual relação desta dimensão com os níveis de satisfação dos trabalhadores.

Finalmente, o último construto foco deste trabalho é a satisfação no trabalho. De acordo com Spector (2003, p.221), a satisfação no trabalho “é o quanto as pessoas gostam do seu trabalho”, ou seja, é a forma como os indivíduos se sentem relativamente ao seu emprego (Azevedo & Medeiros, 2012, p.3). Locke define a satisfação no trabalho como “um estado de prazer emocional resultante da avaliação feita pelo profissional no que respeita, até que ponto é que o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir a obtenção dos seus objetivos e valores” (Locke, 1969; cit. in. Freire, 1999, p.43). No entanto, apesar das inúmeras definições ao longo da história, o conceito é definido no presente trabalho como “o somatório do quanto o indivíduo, que trabalha, vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (Siqueira, 2008, p.267). O foco será colocado na satisfação que os trabalhadores retiram na realização do seu trabalho, tendo em consideração fatores situacionais, isto é, características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação sentido. Assim, variáveis como a satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções são analisadas. Novamente será explorada a possível existência de diferenças entre líderes e colaboradores, e tentaremos desenvolver um modelo preditivo desta variável, a partir da análise da sua relação com as duas variáveis previamente apresentadas, tal como já indicado.

Para o efeito, o trabalho que seguidamente se apresenta está organizado em dois capítulos. O primeiro capítulo é respeitante ao enquadramento teórico do trabalho, sendo apresentados os três construtos (capital psicológico, valores organizacionais e satisfação no trabalho) nas suas definições, história de desenvolvimento e principais modelos teóricos. O segundo capítulo apresenta o estudo empírico exploratório que foi realizado, com o objetivo explorar as três variáveis descritas anteriormente, numa amostra de trabalhadores portugueses. Concretamente, começamos por caracterizar o capital psicológico, os diferentes tipos de valores organizacionais e os graus de satisfação com o trabalho. Igualmente exploramos a existência de diferenças ao nível do capital psicológico, dos valores e da satisfação com o trabalho em função de um conjunto de variáveis sociodemográficas: sexo, idade, posição que ocupa na organização, habilitações académicas e anos de trabalho. Foi ainda analisada a relação entre capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho, considerando a globalidade da amostra. Finalmente, estudamos o efeito preditor do capital psicológico e valores organizacionais na satisfação com o trabalho. O trabalho é concluído com a discussão dos principais resultados obtidos, retirada de conclusões e implicações para o desenvolvimento de estudos futuros no âmbito do setor público e privado no meio organizacional.

Capítulo 1: Enquadramento teórico

1.1. Capital Psicológico

1.1.1 Definição

O capital psicológico é um construto que teve início por Luthans, a partir dos seus estudos sobre as pessoas em contextos organizacionais. Antes do século XXI, o conceito de “capital” era habitualmente mencionado referindo-se a termos financeiros, sendo este o maior foco de uma organização. No entanto, hoje em dia, embora esse entendimento do construto seja muito comum e importante, ele obteve também uma outra perspetivação. Aqui, “Capital Psicológico” é um conceito que tem como base as pessoas e o aperfeiçoamento das suas capacidades, ou seja, um reforço positivo para ambas as partes (pessoa e organização). Assim, o conceito está relacionado com os resultados de desempenho no trabalho através de uma abordagem organizacional sobre gestão e comportamento organizacional positivo. O objetivo passa por fortalecer as quatro dimensões do capital psicológico (autoeficácia, otimismo, esperança e, resiliência) das pessoas nas organizações, e canalizar essas forças e capacidades para o benefício das organizações e para a saúde (física e psicológica) dos indivíduos (Luthans, 2002a, 2002b). Deste modo, o capital psicológico adquiriu a definição de “o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo que se caracteriza por quatro fatores: (i) ter confiança (autoeficácia) para assumir e colocar o esforço necessário para ter sucesso em tarefas desafiadoras, (ii) fazer uma atribuição positiva (otimismo) sobre o sucesso no futuro, (iii) perseverar em direção a metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para metas (esperança) para ter sucesso, e (iv) quando confrontado com problemas e adversidades, manter o foco e a energia, e procurar ir além (resiliência) para alcançar o sucesso” (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.2).

Com isto, tendo por base o significado de capital psicológico, compreende-se que o conceito vai além do capital humano, social e económico, pois consiste em “quem a pessoa é aqui e agora” mas também “no que a pessoa se pode tornar” (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, p.46). Assim, o capital psicológico diferencia-se do capital humano – “o que se sabe”, do capital social – “quem se conhece” e, do capital económico – “o que se tem” (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, p.46; Lucas, 2015, p.7). Ou seja, o capital psicológico baseia-se na ideia de “potencial de desenvolvimento”, ou seja, no desenvolvimento do estado atual (*self* atual) para um estado possível (*self* possível), incluindo mudanças ao nível do

conhecimento, de competências, de educação e de experiência (Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004).

Este construto é relativamente recente, suscitando, apenas nos últimos anos, em Portugal, alguma curiosidade devido à sua inovação e excelentes resultados a nível empírico, resultando assim em diversas pesquisas de maneira a testar a sua robustez teórica, e a sua relação e diferenciação relativas a outros construtos de âmbito pessoal e/ou organizacional. Rego et al. (2010) através do estudo do capital psicológico, tornaram o instrumento *PsyCap*, desenvolvido por Luthans et al. (2007), elegível para a comunidade portuguesa através da sua tradução e validação para Portugal. Deste modo, os autores estudaram o capital psicológico e o desempenho dos funcionários públicos (Rego, Marques, Leal, Sousa & Cunha, 2010). Viseu e colaboradores (2012) aplicaram em Portugal o instrumento de avaliação *PsyCap* na sua versão reduzida. A investigação apresentada constitui o primeiro estudo de adaptação do PCQ-12 em Portugal. Os autores ainda estudaram a fiabilidade do instrumento e compararam os resultados obtidos com outros estudos de outros países, concluindo a identidade das quatro dimensões que incorporam o instrumento. Mais tarde, Antunes et al. (2013) investigaram o papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações, concluindo o impacto benéfico no que toca às atitudes e aos comportamentos laborais através do capital psicológico. Posto isto, posteriormente os mesmos autores realizaram outro estudo onde englobam o capital psicológico e a validação do instrumento de avaliação *PsyCap* (Antunes et al., 2017). Também Mónico et al. (2014) desenvolveram um estudo onde aplicam o *PsyCap* em trabalhadores portugueses, contribuindo também com uma avaliação psicométrica do instrumento, onde também estes resultados se mostram próximos dos outros estudos anteriores, onde se verifica a confiabilidade do uso do instrumento em Portugal.

1.1.2 História

O capital psicológico tem como base a Psicologia Positiva, que surge através de Seligman no final do século XX e início do século XXI, com um modo de pensar alternativo acerca da Psicologia. O objetivo do autor passava pela mudança das abordagens tradicionais da literatura no que diz respeito à Psicologia, pois sempre tiveram o foco no que é errado e disfuncional acerca dos indivíduos. No entanto Seligman deu primazia ao que é bom na natureza do ser humano, focando-se nos seus pontos fortes (em vez de patologias e

fraquezas), tendo em vista a construção de uma melhor qualidade de vida, individual e grupal (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Mais recentemente, alguns autores (e.g., Luthans, 2001, 2002a, 2002b; Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans, Youssef-Morgan & Avoilo, 2007), também se debruçaram sobre a Psicologia Positiva, mas com a finalidade de a aplicarem ao contexto organizacional. Assim, surgem duas abordagens que contribuem para a fundamentação do Capital Psicológico, que são: *Positive Organizational Scholarship* (POS) e *Positive Organizational Behavior* (POB). O POS tem um maior foco a nível organizacional enquanto o POB foca-se mais a nível individual (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Assim, compreende-se que o POS, segundo os autores, é “um movimento na ciência organizacional que se foca nas dinâmicas que levam a performances excepcionais, individuais e organizacionais, bem como ao desenvolvimento da força humana, criando resiliência e reestruturação e fomentando a vitalidade” (Cameron e Caza, 2004, p.731; cit. in Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.12). Relativamente ao POB, o comportamento organizacional positivo, abordagem onde Fred Luthans foi pioneiro, é “o estudo e a aplicação das forças dos recursos humanos positivamente orientados e das capacidades psicológicas dos indivíduos/ trabalhadores que podem ser medidas, desenvolvidas e manuseadas para um melhor desempenho organizacional” (Luthans, 2002b, p. 59; cit. in Luthans, Youssef-Morgan, e Avolio, 2015, p. 19).

Deste modo, o surgimento do comportamento organizacional positivo (POB) foi revolucionário, pois a Psicologia Positiva não centrava as suas atenções ao nível das organizações. Luthans, Youssef-Morgan e Avoilo (2015) consideravam, de acordo com as suas investigações, que o uso desta aplicado ao ambiente organizacional seria muito importante para obtenção dos resultados pretendidos de um modo mais eficaz. Os autores quiseram ser inovadores e distanciarem-se das técnicas tradicionais já usadas nas organizações, que se revelaram insuficientes para obtenção de resultados (e.g., aquisição de mais tecnologia, ou exclusiva preocupação com a parte financeira). Deste modo, consideraram que o sucesso de uma organização passaria por algo tão simples como o capital intelectual/ humano, ou seja, as pessoas que compõem a organização. No entanto, é importante realçar que, no que toca ao desenvolvimento do capital humano, este não fornece garantias de obtenção dos resultados ambicionados, pois trata-se de lidar com pessoas, que possuem as suas próprias vontades no que toca às suas ações e pensamentos. Por

consequente, embora possa existir um investimento organizacional no sentido de promover a aquisição, treino e desenvolvimento de determinadas características e competências nas pessoas, tendo em vista a obtenção de objetivos específicos, os trabalhadores, em última instância, decidem o quanto estão dispostos a investir de si, de volta, na organização para a qual trabalham (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

Luthans et al. (2015) ao acreditarem que o potencial humano era elástico, consideravam que seria muito restritivo centrarem-se apenas no desenvolvimento dos conhecimentos e competências técnicas quando sabiam que seria importante, mas não o suficiente. Deste modo, nesta proposta de abordagem POB apenas incluíram recursos psicológicos positivos que demonstrassem ser constructos “estados” em vez de “traços”, pois deste modo sendo “estados” estariam abertos ao desenvolvimento e à melhoria. Sendo este, o critério imperativo definido pelos autores para a seleção das quatro dimensões demonstradas mais elevadas através de análises empíricas feitas pelos mesmos. Estas quatro dimensões que constituem o Capital Psicológico serão descritas de forma detalhada seguidamente.

1.1.3 Dimensões

De acordo com os autores, Luthans, Youssef-Morgan e Avolio (2007), apenas quatro capacidades psicológicas foram incorporadas no POB: Autoeficácia, Esperança, Otimismo e Resiliência. A junção destas quatro dimensões dá nome ao Capital Psicológico enquanto “estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo” (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.2). Neste âmbito, as quatro dimensões/ subescalas são entendidas como “capacidades” que são consideradas “estados” em vez de “traços”. Como referido anteriormente, podem flutuar ou sofrer alterações ao longo do tempo, dependendo das condições em que a pessoa se encontra no momento da avaliação, isto é, estas capacidades são mensuráveis e abertas ao desenvolvimento, sendo este o critério específico estabelecido pelos autores para a escolha destas “capacidades”. Assim, a ideia dos autores com esta proposta assenta na oferta de um recurso de potencial dinâmico que pode crescer e tornar-se sustentável ao longo do tempo (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.34).

Esperança

O conceito de Esperança é um recurso da psicologia positiva. Segundo Snyder et al. (1991) é “um estado motivacional positivo que é baseado numa derivação interativa de caminhos bem-sucedidos de “agency” (energia direcionada para os objetivos) e “pathways”

(planeamento para atingir os objetivos). Assim, a esperança implica que a pessoa determine objetivos pessoais, estimulantes e realistas, que procure concretizá-los através do seu controlo interno e autodeterminação delineando um conjunto de passos e estratégias que aumentem a probabilidade da sua obtenção, e que crie caminhos alternativos quando surgem dificuldades ou obstáculos. Existem evidências consideráveis do impacto positivo desta característica ao nível de vários desempenhos (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.83). A título de exemplo, na pesquisa realizada por Peterson e Luthans (2003), onde se examinou o impacto da “esperança” no desempenho no local de trabalho, foi identificada uma relação positiva entre o nível de esperança dos líderes organizacionais, a rentabilidade das suas unidades e a satisfação dos seus funcionários. Ainda relativamente a uma outra pesquisa, Youssef-Morgan e Luthans (2007) identificaram também uma relação positiva da “esperança” com a performance, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional de mil gestores e funcionários. Assim, os diferentes autores comprovam a relação entre a “esperança” e a obtenção de resultados positivos no meio organizacional, de forma a usufruírem de uma excelente base de fundamentos teóricos e empíricos (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.85).

Eficácia

A dimensão de autoeficácia é definida como “as crenças de um indivíduo nas suas capacidades para mobilizar a motivação, recursos cognitivos, e ações necessárias de forma a executar ações específicas num determinado contexto” (Stajkovic & Luthans, 1998b, p.66). No entanto, Bandura (1997) refere-se a este conceito através da palavra “confiança”, que também se revela o termo mais frequente em Psicologia Positiva, e revela a capacidade de as pessoas estimarem, numa determinada tarefa, o seu nível de eficácia. Assim, os trabalhadores com perceção mais elevada da sua eficácia são aqueles que terão maior impacto em termos de desempenho numa organização (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015). Para Luthans e colaboradores (2007), os indivíduos que apresentam uma maior autoeficácia acreditam mais na sua capacidade de intervenção e ação, detêm objetivos mais desafiantes e dedicam-se mais a uma tarefa. Também são mais motivados e dedicados, com o intuito de serem bem-sucedidos, sendo perseverantes face aos obstáculos e mais positivos e resistentes ao stresse (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015). Deste modo, os autores afirmam que, das quatro dimensões, a que terá mais impacto e melhor se insere nestes objetivos é a autoeficácia (ou confiança), pois esta motiva o indivíduo na escolha de desafios

e no uso das suas forças e aptidões para atingir objetivos e, em muitos casos, na superação de desafios. Assim, esta dimensão ajuda o indivíduo a investir energia e elevar as outras três dimensões do PsyCap (esperança, otimismo e resiliência), encontrando-se relacionadas e interligadas (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

Resiliência

A resiliência é um conceito que se baseia na capacidade das pessoas se superarem e se erguerem após a adversidades ou mudanças. Masten et al. (2009, p.118) definem este conceito como modelos positivos de adaptação das pessoas, que ocorrem durante ou após adversidades (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015). Esta aptidão é muito relevante no que diz respeito ao meio organizacional, principalmente no que toca aos líderes. Frequentemente os líderes têm de lidar com muitas adversidades e precisam de saber superá-las, continuando a lutar de forma a atingirem os seus objetivos. Esta aptidão, não deixa de ser também fundamental no que toca aos colaboradores. Masten (2001) afirma que esta competência “tem implicações profundas para a promoção da competência e do capital humano nos indivíduos e na sociedade” (cit. in. Luthans et al., 2004, p.47). A autora afirma ainda que esta característica é normal do dia-a-dia das pessoas e envolve forças psicológicas e aptidões que podem ser desenvolvidas, identificadas, mantidas ou melhoradas. Ou seja, este conceito diz respeito a “quem” é resiliente e “a quais” as características as pessoas resilientes apresentam (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

De acordo com os trabalhos de alguns autores (e.g., Coutu, 2002; Conner, 1993, 2003) a “resiliência” pode ser desenvolvida, tal como é desejável segundo o critério do PsyCap. Por exemplo nas pesquisas de Coutu (2002; cit. in Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.156), foi demonstrado o aumento desta característica ao longo do tempo. Também Conner (1993, 2003) conduziu programas de intervenção de desenvolvimento e soluções para a resiliência especialmente direcionadas para líderes (Luthans, 2002 cit. in. Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

Otimismo

Segundo os autores Luthans et al. (2015), esta é uma das características mais faladas e menos compreendidas da psicologia positiva. Relativamente ao “otimismo”, a definição dada por Seligman (2002) explica que as pessoas mais otimistas, interpretam situações desagradáveis como temporárias e as situações boas como permanentes, enquanto as pessoas

mais pessimistas fazem o inverso. Luthans (2002) considera o otimismo como uma aptidão emocional responsável pela estimulação de resultados positivos (futuro) e atribuições causais positivas (sucesso). No entanto, Luthans et al. (2015) consideram que esta característica é “não só uma tendência de disposição para esperar acontecimentos positivos no futuro, mas inclui expectativas positivas globais, que dependem de razões e atribuições de cada um para explicar eventos específicos, positivos ou negativos, do passado, presente e futuro” (Seligman, 1998 cit. in Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.114). Assim, os indivíduos que são otimistas possuem um elevado nível de ambição, são perseverantes face aos obstáculos, determinam objetivos ambiciosos e são facilmente motivados perante o trabalho, característica que se relaciona com a “esperança” e “resiliência”, definidas anteriormente (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

O “otimismo” é, por conseguinte, uma característica bastante relevante no que toca aos trabalhadores, uma vez que o mercado de trabalho se encontra atualmente encontra em constante mudança, sendo cada vez mais competitivo. Deste modo, é necessário que cada um construa por si a sua própria “carreira” de forma autónoma, e para isso os funcionários precisam de ser realistas e flexíveis, abertos a novas ideias, bem como, com um olhar positivo para as mudanças e aberto para o futuro, tendo em conta novas oportunidades. Por outro lado, também nos líderes se torna importante, uma vez que, tendo em conta alguns estudos, os líderes que são positivos revelam também maior autenticidade e eficácia (Avolio e Luthans, 2006 cit in. Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015, p.127).

1.2. Valores Organizacionais

1.2.1. Definição

Quando se reflete acerca dos valores, pensa-se no que é importante e no que rege a vida de um indivíduo. Cada pessoa tem um conjunto de valores (princípios) que guiam a sua vida, e aos quais atribui diferentes graus de importância e, por isso, diferentes indivíduos apresentam hierarquias diferentes no seu conjunto de valores. Segundo a teoria dos valores de Schwartz (1992, 2006), os valores são crenças ligadas aos afetos, traduzindo-se em objetivos desejáveis que motivam a ação do indivíduo. Para aquele autor, os valores superam as ações e as situações específicas, ou seja, servem como padrões ou critérios, estando ordenados por importância (de forma hierárquica), com o objetivo de formar um sistema de prioridades que caracteriza cada indivíduo. Por último, Schwartz sustenta que os valores

guiam a ação dos indivíduos (Schwartz, 1992, 2006; cit. in Schwartz, 2012). Por outras palavras, numa situação de tomada de decisão, se a pessoa obtiver clareza acerca dos seus valores, ela não deverá ter dúvidas quanto à alternativa a seguir, dado que os valores atuam como uma “âncora” impedindo que se desvie da sua hierarquia de valores. Apesar de duas pessoas poderem ter os mesmos valores, as suas hierarquias poderão ser diferentes, e daí que as suas ações perante a mesma tomada de decisão também possam diferir.

Indo de encontro à abordagem anterior, Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores organizacionais contribuem para as soluções dos problemas das organizações, garantindo a sua continuidade. Para os autores, os valores organizacionais são muito importantes para uma organização conquistar os seus objetivos e metas e conseguir atender às necessidades dos seus trabalhadores (Sant’anna & Araújo, 2012). Assim, considera-se que o estudo dos valores organizacionais pode “abraçar” como referência os valores humanos, tendo também estes, origem nas motivações pessoais. Nesse sentido, a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992) constitui uma base para o estudo dos valores organizacionais (Porto & Tamayo, 2005), dado que não são só os indivíduos que se regem pelos seus valores, também as organizações/ empresas têm os seus próprios valores, algo que as direciona e as define.

Para Katz e Kahn (1978), uma organização tem vários constituintes que direcionam e ajudam a sua atividade. Os autores destacam como principais constituintes os “papéis”, as “normas” e os “valores”, definindo os valores como “as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas, tanto para a existência de um comportamento apropriado, como para o desempenho das atividades e funções do sistema” (p.62). Nesta perspetiva contempla-se a importância dos valores numa organização devido à sua função de orientação da rotina dos trabalhadores e a delimitação das suas formas de pensar, agir e sentir. Os valores e as normas caracterizam-se ainda pelos componentes de integração dos trabalhadores e definem os papéis como os diferenciadores de funções de cada indivíduo que compõe a organização (Tamayo & Gondim, 1996).

No que toca ao estudo do conceito de valores, existem vários modos de os identificar no âmbito das organizações. Os autores Tamayo e Borges (2001) utilizam uma delas, de análise qualitativa, que consiste na observação de documentos da organização de modo a identificar os valores que nela se destacam. No entanto, uma crítica apresentada à prática deste método é o facto de os valores que nela são identificados poderem estar presentes nos documentos,

mas não na prática organizacional, nem no pensamento e ações das pessoas da organização. Por outro lado, o outro método utilizado, passa pelo cálculo da média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (Sego, Hui e Law, 1997 cit. in Tamayo et al., 2000). Mas esta também não é uma das melhores abordagens devido às incongruências existentes entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, comprometendo os resultados obtidos por não expressar efetivamente os valores da organização. Tamayo e Gondim (1996) sugerem outra abordagem, de análise quantitativa, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa, assumindo que os trabalhadores têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na organização onde trabalham. Deste modo, utilizar os valores organizacionais a partir da percepção dos colaboradores, é equiparado à utilização de observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas (estrutura de valores predominantes) da organização (Oliveira e Tamayo, 2004).

Na sequência desta nova abordagem, Tamayo e Gondim (1996), que desenvolveram a escala de avaliação de valores organizacionais, utilizada no presente estudo, reforçam a importância da junção de vários componentes, descritos por autores prévios (Tamayo & Schwartz, 1993; Katz & Kahn, 1978; Rokeach, 1968-69; Tamayo, 1994; Rokeach, 1973), na integração da definição de valores organizacionais. Assim, os valores são definidos como “os princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço dos interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo e Gondim, 1996, p.63). Os autores afirmam também que a base dos valores organizacionais é motivacional, porque estes expressam interesses, desejos e objetivos de um indivíduo ou de um coletivo (normalmente do(s) fundador(es) da organização), “representando metas mais ou menos conscientes da organização”. Os valores organizacionais são, nesta abordagem, diferentes dos valores pessoais ou dos interesses dos indivíduos que constituem a empresa: são os valores percebidos pelos trabalhadores como característicos da organização (Tamayo e Schwartz, 1993 cit. in Tamayo e Gondim, 1996, p.63). Os autores Tamayo e Gondim (1996) propõem ainda que os valores organizacionais são caracterizados por três aspectos base: (a) cognitivo: “representam respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais”; (b) motivacional: “expressam interesses e metas fundamentais”; e (c) organização hierárquica:

“expressam preferências por determinadas condutas, metas ou estratégias em detrimento de outras” (Tamayo e Gondim, 1996).

A figura 1 representa uma tentativa de ilustrar o exercício entre percepção e comportamento de um trabalhador através da dinâmica entre a percepção dos valores da empresa e o comportamento do indivíduo com base nesta estrutura mental (Tamayo, 1998).

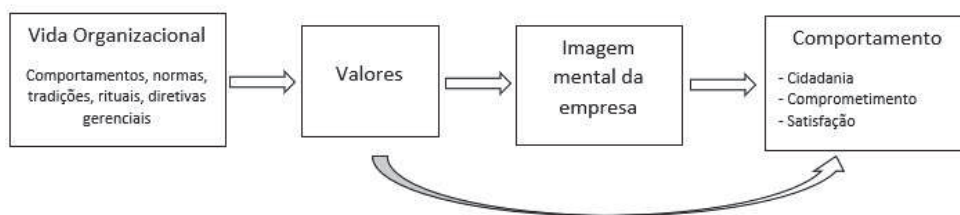


Figura 1. Modelo de relação entre valores organizacionais e comportamento (Tamayo, 1998, p.61).

Apesar do instrumento escolhido para o presente estudo ser a Escala de Valores Organizacionais, acima referida, o autor Tamayo dispõe de outros instrumentos que também avaliam os valores organizacionais, desenvolvidos posteriormente em colaboração com outros autores. Oliveira e Tamayo (2004) e, mais tarde, Porto e Tamayo (2005) propuseram o desenvolvimento de um outro instrumento de avaliação dos valores organizacionais, tendo por base os valores pessoais “Inventário de perfis de valores organizacionais”, nomeadamente a Teoria dos Valores de Schwartz (cf. Figura 2). Deste modo, os autores, para a construção do instrumento, derivam os tipos motivacionais, propostos por Schwartz, com o objetivo de que estes representem soluções para as necessidades básicas da sociedade, sendo estas: “(1) definir a natureza da relação entre o indivíduo e a sociedade; (2) garantir comportamentos responsáveis que preservem a fábrica social; (3) estabelecer a relação entre a humanidade e o mundo físico e social” (Oliveira & Tamayo, 2004, p.133). Assim Oliveira e Tamayo (2004) propõem a transposição dessas necessidades para as organizações (Miguel & Teixeira, 2009; Porto & Tamayo, 2005, p.41).

Fatores	Correspondência	Metas	Alpha
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	0.87
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	0.87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	0.80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	0.80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios aos clientes	0.81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	0.75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização	0.75
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade	0.86

Figura 2. Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha (Oliveira & Tamayo, 2004, p.137).

Um outro instrumento também desenvolvido com a colaboração de Tamayo, foi o “Inventário de Valores Organizacionais”, baseado no instrumento utilizado no estudo de Tamayo e Gondim (1996) – Escala de Valores Organizacionais – juntamente com a utilização na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ros (1995) e de Schwartz (1999). Para este instrumento, Tamayo, Mendes e Paz (2000) pretendiam representar melhor os tipos motivacionais, não representados na escala anterior de Tamayo e Gondim (1996). Deste modo, os autores construíram novos itens, procurando valores que expressassem adequadamente os conceitos de “igualitarismo” e “autonomia”, constructos menos representados na “Escala de Valores Organizacionais” (Tamayo, Mendes & Torres da Paz, 2000). Assim, os autores aliaram a parte empírica a uma teoria, utilizando as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais (Figura 3).

Tipos motivacionais	Itens	Alpha
Autonomia	01, 03, 04, 05	0.83
Conservadorismo	02, 07, 08, 11, 16	0.77
Hierarquia	09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28	0.87
Igualitarismo	06, 12, 13, 14, 15, 25, 26	0.85
Domínio	21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36	0.84
Harmonia	29, 30	0.85

Figura 3. Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais e coeficientes alfa (Tamayo, Mendes & Paz, 2000, p.308).

1.2.2. Modelos de valores

Modelo Teórico dos Valores Humanos (Schwartz & Bilsky, 1987; Schwartz, 1992)

Schwartz (1992), após revisão do modelo inicialmente proposto por Schwartz e Bilsky (1987, 1990), sugeriu uma tipologia universal de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos. Os tipos motivacionais por eles propostos foram: Universalismo (Compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza), Benevolência (Preocupação com o bem-estar de pessoas próximas), Conformidade (Restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas), Tradição (Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião), Segurança (Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do self), Poder (Preservação de uma posição social dentro de um sistema social), Realização (Procura do sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com as regras sociais), Hedonismo (Prazer e gratificação para si mesmo), Autodeterminação (Independência de pensamento e ação) e, Estimulação (Novidade e estimulação na vida) (Schwartz, 2012).

Os valores são considerados como metas motivacionais que expressam alvos que a pessoa quer atingir na sua vida. Schwartz e Bilsky (1990), com base nesta perspectiva, postularam várias motivações subjacentes aos valores das pessoas. Os resultados de pesquisas transculturais realizadas em numerosos países de todos os continentes identificaram as dez motivações anteriormente mencionadas, praticamente presentes em todos os países participantes, sugerindo assim a quase universalidade dessa tipologia motivacional (Tamayo & Schwartz, 1993; Schwartz, 1994). As metas dos tipos motivacionais tradição, conformidade e benevolência visam a satisfazer interesses mais diretamente relacionados com a família, o grupo de referência e a sociedade, enquanto as metas de universalismo e segurança referem-se a interesses tanto da própria pessoa quanto dos outros. Os dez tipos motivacionais expressam a estrutura motivacional da pessoa. Esta estrutura está composta por conjuntos motivacionais que parecem estar presentes em indivíduos de todas as culturas. Cada conjunto motivacional tem metas específicas. A estrutura motivacional é dinâmica, e os seus componentes motivacionais relacionam-se entre si por meio de diversas polaridades (Tamayo, 2006).

O modelo teórico de Schwartz (1992) também prevê uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais de forma a que as pessoas tendam a apresentar alta prioridade para os tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais

conflituosos. Portanto, a prioridade dada aos tipos motivacionais não se estabelece de forma aleatória, mas de forma coerente com os domínios motivacionais (Porto e Tamayo, 2007).

Esses 10 tipos motivacionais podem ser classificados em quatro tipos motivacionais de segunda ordem (Schwartz, 2005): 1) Autopromoção – agrega Poder, Hedonismo e Realização; 2) Autotranscendência – agrupa Universalismo e Benevolência; 3) Abertura à Mudança - agrega Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação; 4) Conservação – inclui Segurança, Conformidade e Tradição. Como se pode constatar na classificação, o tipo “Hedonismo” participa de duas dimensões de ordem superior. Os tipos motivacionais de segunda ordem representam as relações de compatibilidade dentro de cada agrupamento e também as relações de conflito entre eles. Dessa maneira, formam duas dimensões bipolares: Autopromoção versus Autotranscendência e Abertura à Mudança versus Conservação (Schwartz, 2005). A primeira dimensão contrasta a busca de sucesso pessoal e poder sobre os outros com a busca pelo bem-estar dos outros. A segunda dimensão opõe a ênfase na independência de ação e pensamento à autorrestrrição que promove a preservação da estabilidade. Schwartz (2005) desenvolveu uma estrutura circular para representar a sua teoria ressaltando os tipos motivacionais, os fatores de segunda ordem e as relações de compatibilidade e conflito (Figura 4). Na estrutura, quanto mais próximo um tipo motivacional estiver de um outro, maior a probabilidade de compatibilidade e quanto mais afastado, maior a de conflito. Estudos transculturais (Schwartz, 2005) têm demonstrado a consistência dessa teoria.

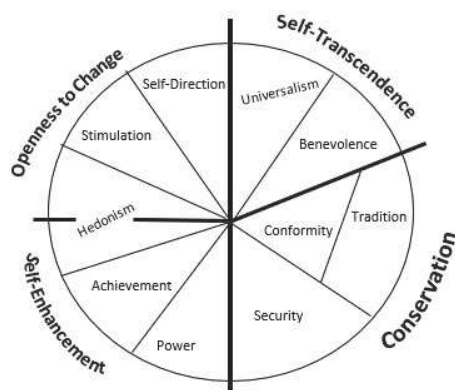


Figura 4. Modelo Teórico das relações entre os dez tipos de valores motivacionais (Schwartz, 2012, p.9).

Teoria dos Valores Culturais de Schwartz (1999)

Schwartz (1999) propôs e testou a teoria dos valores culturais baseando-se em dados recolhidos em 49 países (cf. Figura 5). Deste modo, defende que os valores culturais refletem questões básicas que todas as sociedades enfrentam: (1) Definir a natureza da relação entre

o grupo e as pessoas; (2) Estabelecer um comportamento responsável para preservar o tecido social; (3) Definir a relação da humanidade com o ambiente social e natural. Assim, é com base nestes três pontos que o autor faz surgir os valores culturais, resultando em três dimensões, a “Autonomia versus Conservadorismo”, a “Hierarquia versus Igualitarismo”, e o “Harmonia versus Domínio” (Porto & Ferreira, 2016).

No que respeita a dimensão “Autonomia versus Conservadorismo”, de acordo com Schwartz (1999), existe um problema comum a várias organizações que passa por não considerarem uma pessoa constituinte da organização como uma entidade singular. Portanto, um dos problemas subjacentes é a relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. Assim, nestas organizações/ empresas, os interesses da pessoa não são vistos como sendo diferentes dos do grupo e, os valores típicos aos interesses do grupo referem-se apenas à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder, etc., impedindo comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. No entanto, no extremo oposto desta dimensão, existe uma outra visão, bem importante, onde as organizações/ empresas percebem a pessoa (constituente da organização) como sendo uma entidade autónoma, apta a perseguir os seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Este último ponto de vista é considerado, pelo autor, mais saudável para o ambiente dentro das organizações tornando os seus trabalhadores mais satisfeitos e realizados, sendo inerente a organizações atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a responsabilidade individual (Tamayo et al. 2000).

No que concerne a “Hierarquia versus Igualitarismo”, um outro problema identificado por Schwartz (1999), é representado pela estrutura da organização, sendo algo fundamental a ter em conta, uma vez que todas as organizações são constituídas necessariamente por uma estrutura, que assegura a organização efetiva de uma empresa. Assim, soluções dadas a este problema pelas diversas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro polo “Hierarquia” é uma garantia do comprometimento dos membros com a missão da empresa, onde estão presentes alguns valores culturais inerentes ao conceito praticado (autoridade, poder social, influência, supervisão etc.). No entanto, tendo em conta o outro polo desta dimensão, este assume um foco relacionado a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral, onde cada indivíduo é reconhecido como qualificado e responsável no exercício de suas funções. Este conceito envolve um nível

baixo de autoridade e a opção de uma gestão participativa das pessoas que constituem a organização, tendo valores culturais associados ao seu ideal, como justiça social, igualdade, responsabilidade, equidade, etc. (Tamayo et al. 2000).

No que respeita a “Harmonia versus Domínio”, por norma, uma organização define inevitavelmente o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Assim, surgem duas alternativas opostas. Uma delas pode ser representada como a tentativa de afirmação assertiva da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação, sendo os valores deste conceito para alcançar o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado. Estas organizações mostram uma tendência para o sucesso mesmo às custas de dimensões ecológicas do meio ambiente, sendo a sua interação com a natureza por vezes violenta e desequilibrada. Ainda revelam uma relação com outras empresas/ organizações que passa pelo domínio e pela vontade nítida de impor os seus produtos e a sua imagem. Por outro lado, no polo oposto, encontram-se valores como a proteção da natureza ou a integração interorganizacional, e as organizações onde estes predominam promovem a harmonia com a natureza ou com as outras organizações (Barnett & Carroll, 1987; Staber, 1992 cit. in Tamayo et al. 2000).

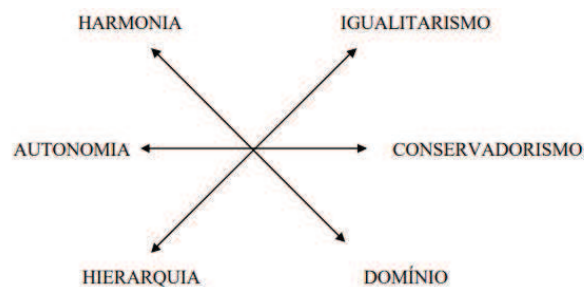


Figura 5. Estrutura teórica dos valores organizacionais (Porto & Ferreira, 2016, p.302)

Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999) mostraram que os valores pessoais podem ser analisados nos níveis individual e cultural, assumindo os valores culturais como representantes dos problemas ou dilemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a atividade humana. A análise cultural desenvolvida pelos autores considera as três dimensões apresentadas anteriormente, sendo que estas constituem os eixos da cultura da sociedade e significam as soluções dadas a certos problemas (Porto & Ferreira, 2016).

1.3. Satisfação no trabalho

1.3.1 Definição

Segundo Westover (2011), o emprego preenche grande parte do cotidiano das pessoas (Rueda, 2015). Já Maslow (Rodrigues, 2008; cit. in Garrido, 2009) o incluía na sua teoria da motivação humana - “Hierarquia das Necessidades”, sendo o trabalho que as pessoas desempenham, a sua atividade, aquilo que faz com que estas se sintam úteis perante a sociedade. O trabalho é conceptualizado como uma ocupação que preenche e realiza o indivíduo, proporcionando aprendizagem, desenvolvimento das suas capacidades, alcance do seu potencial, bem como o seu sustento (Rodrigues, 2008; cit. in Garrido, 2009). Assim, passando os indivíduos grande parte do seu tempo no meio da sua empresa, é considerada muito importante a relação Homem – Trabalho (Garrido, 2009).

Poderá existir por vezes, simultaneamente, algum conflito entre os indivíduos e os seus empregos. Com toda a evolução e modificação que caracteriza a nossa sociedade atual, como por exemplo os avanços tecnológicos, que transformam alguns postos de trabalho já existentes e criam novos, existe uma enorme pressão nos trabalhadores para que se reinventem, atualizem, sejam criativos e proativos. É clara a constante competitividade com que, tanto os trabalhadores como as próprias empresas, são confrontados, tornando o mercado cada vez mais exigente, obrigando a uma maior produtividade por parte dos trabalhadores. Deste modo, muitas vezes este meio entra em “colisão” com outros parâmetros do quotidiano, como por exemplo a vida social e familiar dos trabalhadores (Rodrigues, 2008; cit. in Garrido, 2009). Estas situações podem originar desequilíbrios nos indivíduos, resultando em stresse, extremo cansaço, etc., tornando-se indispensável a procura por uma melhor qualidade de vida, o que passa pela existência de bem-estar no trabalho, sendo a satisfação no trabalho um componente deste conceito (Garrido, 2009).

Steijn (2004) refere-se ao conceito de “satisfação no trabalho” como um dos mais abordados na literatura no âmbito do comportamento organizacional (Junior & Faiad, 2012). Existem inúmeras considerações acerca da satisfação no trabalho, pois segundo Figueiredo e Alevato (2013) este “é um fenómeno (...) que envolve estados subjetivos, como também variações entre indivíduos e situações, ao longo do tempo” (Figueiredo & Alevato, 2013, p.3). Assim sendo, este conceito é visto de várias perspetivas por variados autores, resultando em modelos e abordagens distintas.

No início do estudo deste conceito havia uma junção do mesmo com a motivação, o que resultava na presença de comportamentos positivos nas organizações, como o elevado desempenho e alta produtividade (Azevedo & Medeiros, 2012). Segundo Siqueira (2008), a teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), a teoria da satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e a teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971), são as que se alinham com esta visão (Siqueira, 2008). No entanto, Locke (1969, 1976) realça falhas em algumas teorias relacionadas com a abordagem anterior. O autor salienta que “abordagens, como a de Herzberg, consideram a satisfação e a insatisfação fenómenos distintos, não indicando as diferenças individuais dos trabalhadores relativas à percepção da satisfação no trabalho” (Marqueze & Moreno, 2005, p.71). Também Archer (cit. in Silva Junior, 2001) defende que a satisfação no trabalho e a motivação tomam sentidos opostos, sendo a necessidade de algo que gera motivação e que leva a pessoa a agir. A satisfação apenas é gerada com a resolução da necessidade manifestada (Silva Junior, 2001).

Mais tarde, a satisfação deixou de ser estudada como uma “causa” de comportamentos no trabalho, pois entre os anos de 1970 e 1980, a satisfação no trabalho passou a ser reconhecida como uma “variável atitudinal” partindo do pressuposto de que um “trabalhador satisfeito é também produtivo” (Siqueira, 2008, p.265). De acordo com Spector (2003, p.221), o conceito da satisfação no trabalho representa uma variável atitudinal porque traduz “o quanto as pessoas gostam do seu trabalho”, ou seja, é a forma como os indivíduos se sentem relativamente ao seu emprego (Azevedo & Medeiros, 2012, p.3). O comportamento da pessoa na organização não depende apenas das características individuais do trabalhador, sendo também determinado por fatores e/ ou acontecimentos que ocorrem no ambiente organizacional, definindo-se pela interação de fatores internos e/ ou externos (Freire, 1999). Também Bergamini (2008) vai ao encontro da ideia anterior acrescentando que “(...) o fracasso da maioria das empresas, não está na falta de conhecimento técnico, mas sim na maneira de lidar com as pessoas” (Azevedo & Medeiros, 2012, p.3).

Ainda, uma outra abordagem, esta com enorme foco e aprofundamento das emoções e da parte cognitiva, a partir dos anos 90 no contexto organizacional, levou ao desenrolar de inúmeros estudos relacionados aos componentes afetivos que tiveram uma grande importância e um grande impacto no meio, ajudando a perceber o stresse, por exemplo (Brief e Weiss, 2002; Godim e Siqueira, 2004 cit. in Siqueira, 2008). Spector (2005) intensifica esta ideia referindo que “estudos correlacionais demonstram que a satisfação no trabalho se

relaciona com variáveis de saúde” (Garrido, 2009). Weiss (2002) alegou que o afeto e a cognição são influências distintas sobre a satisfação no trabalho e ainda sustenta que as influências afetivas foram negligenciadas (Judge & Ilies, 2004). Spector (1997) concorda: “a maioria dos investigadores tende a focar a atenção nos processos cognitivos” (p.2). Na mesma linha, Brief (1998) conclui que “os cientistas organizacionais frequentemente têm aproveitado a dimensão cognitiva enquanto desprezam ou até mesmo excluem a afetiva” (p. 87) (Judge & Ilies, 2004). A satisfação no trabalho emerge então, a partir do séc. XXI, como uma abordagem da afetividade (Siqueira, 2008); mais especificamente, “um vínculo afetivo do indivíduo com o seu emprego” (Azevedo & Medeiros, 2012, p.2) e um dos componentes psicossociais do bem-estar no trabalho (Siqueira, 2008). George e Jones (2008, p. 84) defendem que o interesse da literatura em estudar a satisfação no trabalho se relaciona com a satisfação no trabalho ter o poder de “afetar uma ampla gama de comportamentos nas organizações e contribuir para os níveis de bem-estar dos funcionários” (Gomes, 2009, p.182).

Locke, um autor de referência nesta abordagem, definia a satisfação no trabalho como: “Um estado de prazer emocional resultante da avaliação feita pelo profissional no que respeita, até que ponto é que o seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir a obtenção dos seus objetivos e valores” (Locke, 1969; cit. in Freire, 1999, p.43). Locke (1969, 1976; cit. por Marqueze & Moreno, 2005) caracteriza a satisfação no trabalho como um estado emocional, afirmando que a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo. Sendo importante que a organização compreenda a satisfação dos seus trabalhadores como os valores, atitudes e objetivos pessoais, de forma a que estes sejam compreendidos e estimulados resultando na afetividade de colaboração dos trabalhadores na organização (Azevedo & Medeiros, 2012).

Segundo Rueda (2015), muitos autores se debruçaram sobre o tema da satisfação no trabalho. Locke (1969), Beck (1990), Hancer e George (2003), Judge e Klinger (2007), são alguns exemplos de investigadores que trabalharam este tema. Os autores Hancer e George (2003), descobriram cerca de 4 mil artigos científicos acerca da satisfação no trabalho embora Beck (1990) defenda que muitas das investigações feitas nessa área sejam relacionadas com componentes motivacionais e emocionais, a modelos exploratórios e, a validade de medidas.

Rueda (2015) explica a multidimensionalidade do construto da satisfação no trabalho tendo em conta os diversos componentes existentes no que toca ao estudo do construto em si e à validade de medidas (Rueda, 2015). Também os autores Judge e Klinger (2007) vão de encontro à afirmação anterior, defendendo que a satisfação no trabalho envolve inúmeras facetas, por haver “um conjunto de fatores que interferem na avaliação que o trabalhador faz de seu emprego” (Rueda, 2015). Locke (1976), ainda acrescenta relativamente a esta ideia, que “as dimensões que abrangem a satisfação no trabalho envolvem: o próprio trabalho, o salário, as promoções, o reconhecimento, os benefícios, as condições de trabalho, a supervisão, os colegas, a empresa e, a direção”, uma visão que é secundada por González, Guerra, Marrero e Median (2007; cit. por Rueda, 2015). Mais tarde, Locke (1976, cit. por Rueda, 2015, p.83-84), agrupou o conceito de satisfação no trabalho em cinco dimensões “o trabalho, as recompensas, o contexto, o próprio indivíduo e, os demais”.

No entanto, Spector (1997), considera que “o pagamento, os benefícios, o relacionamento com os colegas, as condições de trabalho, as políticas e procedimentos da organização, a possibilidade de crescimento, a segurança, a supervisão, a comunicação, a natureza do trabalho, o reconhecimento, a comunicação, a oportunidade de promoção e a organização em si” são os aspetos mais utilizados nos instrumentos de avaliação da satisfação no trabalho (Rueda, 2015).

De um modo geral, seja a satisfação no trabalho entendida como um aspeto motivacional, designada como atitude, ou apontada como um conceito de afetividade, o construto não sofreu grandes alterações no tocante às dimensões que o integram. Assim, investigar a satisfação no trabalho significa “avaliar o quanto os retornos oferecidos pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o quanto a realização das tarefas propiciam ao funcionário sentimentos gratificantes ou prazerosos” (Siqueira, 2008, p.267).

Relativamente ao corrente estudo, foi assumido o conceito de satisfação no trabalho segundo a autora Siqueira (2008), do instrumento utilizado para medir este construto. Siqueira (2008) menciona “os aspetos apontados pela literatura como mais avaliados e relacionados com a satisfação no trabalho são a satisfação: com os colegas, com o salário, com a chefia, com o próprio trabalho e, com as promoções. Com base neste princípio, a autora desenvolveu a Escala de Satisfação no Trabalho – EST” (Siqueira, 1995, 2008 cit. in Rueda, 2015, p.84). Deste modo, para a construção do instrumento, a autora definiu

satisfação no trabalho como “grau de contentamento da pessoa em relação às cinco dimensões mencionadas” (Rueda, 2015, p.84). Relativamente a este instrumento de avaliação, já Coelho e Faiad (2012) tinham realizado um estudo que pretendia confirmar os fatores propostos pela autora do instrumento. Deste modo, os autores Coelho e Faiad (2012) constataram que a estrutura proposta inicialmente por Siqueira (1995-2008) se manteve ao nível das duas análises, concluindo que a EST (Escala de Satisfação no Trabalho) se revelou um instrumento confiável para ser empregue nas empresas e/ou organizações (Rueda, 2015). Também Rueda (2015), posteriormente realizou uma análise à estrutura interna da escala, por meio da AFC, proposta por Siqueira (1995, 2008). Neste estudo, o autor teve em conta as duas versões da escala, a reduzida (15 itens) e a versão original (25 itens), concluindo que a estrutura empírica proposta pela autora é adequada, sendo este parecer também confirmado pelos autores Coelho e Faiad (2012). Segundo Rueda (2015) os dados também demonstraram que a escala reduzida (15 itens) pode ser utilizada como alternativa para a versão original de 25 itens. Deste modo, o autor conclui, tal como Siqueira (2008), que os cinco fatores do instrumento são os mais recomendados, sendo claro que esta escala é uma ferramenta muito útil e de fácil aplicabilidade nas diversas empresas/ organizações (Rueda, 2015). Assim, satisfação no trabalho é definida no presente trabalho como “o somatório do quanto o indivíduo que trabalha, vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações” (Siqueira, 2008, p.267).

1.3.2. Modelos de satisfação no trabalho

Existem várias abordagens de diversos autores no que diz respeito ao conceito de satisfação no trabalho. Neste parâmetro, para um maior foco e relação com o trabalho atual serão evidenciados os modelos mais relacionados ao tema abordado. De um modo mais sucinto, existem três tipos de modelos que explicam a satisfação no trabalho: modelos centrados no indivíduo, modelos centrados nas situações, e modelos centrados nas interações, tal como se pode observar de forma mais esquematizada na figura 6. No entanto, dado o conteúdo do presente trabalho, apenas serão aprofundados os modelos situacionais, pois estão mais relacionados com o meio organizacional. Estes modelos referem-se às abordagens que se focam nas elucidações para a satisfação dos trabalhadores e as alterações propostas para o seu aumento, ao nível das características situacionais (Lima, Vala & Monteiro, 1988).

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos Chave	Autores de Referência
Situacionais	- Características da função - Características do processo de tomada de decisão - Características do reforço	Herzberg, 1959 Hackman e Holdman, 1975 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981 Alutto e Achito, 1974 Schuller, 1977 Griffin e Bateman, 1980 Pettersen, 1984 Potter e Lawler, 1968 Heneman e Schwab, 1979
Individuais	- Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawler, 1981 Heneman, 1985
Interação Social	- Comparação social - Processamento social da informação - Cultura organizacional	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966 Aasch, 1952 Salancick e Pfeffer, 1978 O'Reily e Caldwell, 1979 Geertz, 1973 Schneider, 1975 Schein, 1985

Figura 6. Tipologia dos modelos de satisfação (Lima, Vala & Monteiro, 1988, p.442).

Modelos situacionais

a) Modelo de características do trabalho

Tendo por base a literatura e os autores que adotam esta abordagem, é particularmente importante dar ênfase às características do trabalho para uma melhor compreensão da satisfação do mesmo. A melhoria do trabalho procura aperfeiçoar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores, gerando melhores condições para a realização e o reconhecimento pessoal, como também, uma maior chance de conquista e crescimento individual. Esta, segundo a literatura, é uma das melhores formas de aumentar o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Esta preocupação constante com a melhoria das condições de trabalho deve-se a cada vez mais os trabalhadores tenderem a trazer mais aptidões, expectativas elevadas e um maior desejo de autorresponsabilidade para o local de trabalho (Walton, 1972 cit. in Loher et al., 1985).

Esta abordagem, engloba a teoria bifatorial de Herzberg (1959) que, mais tarde foi reformulada por Hackman e Oldham (1980), e que avalia o conteúdo do trabalho através do “potencial motivador do trabalho” – *growth need strength* (GNS) – um índice mediador criado pelos autores. Este modelo está na base da intervenção organizacional ao nível da reestruturação de funções e, tem sido muito estudado, tanto a nível experimental (e.g., White & Mitchell, 1979) como de campo (e.g., Griffin, 1981) (Lima et al. 1988). O modelo de

Hackman e Oldham (1975, 1976) é um dos modelos de referência para o desenvolvimento e a melhoria do trabalho. Este modelo baseia-se em: “(a) características específicas do trabalho (o grau em que um trabalho requer uma variedade de atividades para realizar o trabalho); e, (b) importância da tarefa (o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de outras pessoas)” (Hackman & Oldham 1976 cit. in Loher et al., 1985, p.280). Tal como referido anteriormente, está presente neste modelo o índice de moderação individual – *growth need strength* (GNS) – na relação entre as características do trabalho e as variáveis de resultado (Hackman & Oldham, 1976 cit. in Loher et al., 1985). Deste modo, trabalhadores com elevado GNS devem responder de forma mais positiva a trabalhos que tenham altos níveis das cinco dimensões principais apontadas pelos autores (importância da tarefa, variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia e feedback) do que trabalhadores com baixo GNS (Loher et al., 1985). Daqui pode concluir-se que “quanto mais rico for o conteúdo de uma função (avaliado através do potencial motivador do trabalho), mais satisfeita estará a pessoa que a desempenha e, será significativamente mais intenso para os sujeitos com necessidades de desenvolvimento elevadas do que para aqueles que tenham menores necessidades de desenvolvimento” (Lima et al. 1988, p.443). No entanto, segundo White (1978), os resultados de pesquisas que tentaram avaliar a relação entre características do trabalho e os resultados do trabalhador foram ambíguos. Isto, talvez devido ao impacto de variáveis situacionais que variam entre organizações (e.g., clima, normas do grupo, etc.). Ainda assim, as características individuais dos trabalhadores, além da GNS, podem atuar como moderadores (Pierce & Dunham, 1976; Roberts & Click, 1981; White, 1978 cit. in Loher et al., 1985).

b) Modelos de clima organizacional

O clima organizacional tem sido uma das variáveis psicológicas mais investigadas em organizações; este construto está relacionado com a análise das percepções dos trabalhadores acerca do seu trabalho (e.g., liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensas, etc.) e representa um dos atributos mais significativos no que toca à sinalização de componentes orientadores do comportamento humano dentro das organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Uma das definições mais singulares, de acordo com a literatura, é mencionada pelos autores Forehand e Gilmer (1964), que descrevem clima organizacional como “um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são

relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização” (Menezes & Gomes, 2010, p.162). Esta foi das primeiras definições a considerar vários aspetos (a análise do indivíduo, da própria organização e, de outras organizações), bem como, a ter em conta o aspeto da estabilidade temporal. Este ponto de vista do clima organizacional deu origem a variadas pesquisas neste âmbito de forma a analisar as dimensões organizacionais, traduzindo-se no “*multiple measurement-organizational attribute approach*” (James & Jones, 1974 cit. in Menezes & Gomes, 2010).

Um dos estudos mais notórios teve como autores Litwin e Stringer (1968), que descobriram nove dimensões como as mais representativas: a estrutura, a responsabilidade, o desafio, a recompensa, o relacionamento, a cooperação, o conflito, a identidade e os padrões. Esta investigação foi pioneira a agrupar os atributos do clima organizacional, transversais a diferentes perfis de organizações (Menezes & Gomes, 2010).

Foi posteriormente desenvolvida a abordagem das medidas percetuais individuais (e.g., Schneider, 1972, 1973; Schneider & Bartlett, 1968, 1970; Schneider & Hall, 1972), que se baseia nas perceções dos trabalhadores como base de compreensão do clima organizacional, sendo composta por valores situacionais específicos relacionados com os aspetos da organização que são mais significativos para os indivíduos (Menezes & Gomes, 2010). Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) descrevem os climas precisamente como “juízos descritivos que surgem de eventos, processos e contingências que existem dentro de cenários” (Jackoski, 1998, p.319). No entanto, os autores Schneider e Reichers (1983) de acordo com os seus estudos colocam uma questão central pertinente "Como é que indivíduos que são confrontados com uma vasta gama de estímulos no ambiente de trabalho passam a ter perceções relativamente homogéneas desses estímulos?" (p. 25; cit. in Jackoski, 1998, p.320). Os autores explicam a importância das interações dentro de uma organização como base de explicação da pergunta anterior, afirmando que embora possam existir outros fatores que interfiram na dinâmica as interações entre colegas são os fatores determinantes para a descrição do clima organizacional. Outros estudos ainda sobre o tema revelaram que é possível existir mais do que um clima dentro da mesma organização e, que a perceção dos trabalhadores em relação ao clima organizacional da sua empresa pode diferir consoante a estrutura e a organização da organização (Newman, 1975; Drexler, 1977; Herman, Dunham & Hugh, 1975; Joyce & Slocum, 1984; Schneider & Bowen, 1989; cit. in Jackoski et al., 1998).

Capítulo 2: Capital Psicológico, Valores e Satisfação no Trabalho: Diferenças e correlações em trabalhadores portugueses

2.1. Metodologia

2.1.1. Objetivos e hipóteses de investigação

O presente estudo tem como objetivo geral explorar as variáveis, capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho numa amostra de trabalhadores portugueses. Concretamente, pretende-se com este estudo:

(i) Caracterizar o capital psicológico, os diferentes tipos de valores organizacionais e os graus de satisfação com o trabalho numa amostra de trabalhadores portugueses;

(ii) Explorar a existência de diferenças ao nível do capital psicológico, dos valores e da satisfação com o trabalho em função de um conjunto de variáveis sociodemográficas: sexo (feminino/ masculino), idade (20-24 anos; 24,1-44 anos; 44,1-61 anos), posição que ocupa na organização (líder/colaborador), habilitações académicas (ensino não superior/ ensino superior) e anos de trabalho (0-5 anos; 5-20 anos; 20-40 anos).

(iii) Analisar a relação entre capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho, considerando a globalidade da amostra;

(iv) Explorar um modelo preditivo da satisfação com o trabalho a partir do capital psicológico e dos valores.

Estes objetivos concretizam-se nas seguintes hipóteses de investigação (cf. anexo A1 para uma descrição mais detalhada):

H1: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função de variáveis sociodemográficas:

H2: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função de variáveis sociodemográficas:

H3: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função de variáveis sociodemográficas:

H4: É esperada uma associação estatisticamente significativa entre o capital psicológico, os valores organizacionais e a satisfação com o trabalho

H5: É esperado que o capital psicológico e os valores organizacionais sejam preditores estatisticamente significativos da satisfação com o trabalho

2.1.2. Participantes

Participaram neste estudo um total de 161 participantes, dos quais 95 (59%) do sexo feminino e 66 (41%) do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 61 anos (M=41; DP=11.41; Mo=23). Estes participantes apresentam a licenciatura (n=58, 36%), o mestrado (n=52, 32.3%), o ensino secundário (n=35, 21.7%), e o ensino básico (n=4, 2.5%) como principais habilitações académicas. Encontram-se a trabalhar, em média, há 12 anos (DP=12.05; Min-Max=0-40), onde o setor de atividade que prevalece é o setor da “Educação” com 37 participantes (22.8%), sendo os outros dois mais elevados, o setor da “Administração Pública” (n=22, 13.6%) e o setor das “Indústrias, Transportes, Eletricidade, Gás, Construção Civil, Obras Públicas, Restaurante, Hotéis, Educação”. No entanto, são 30 a totalidade dos setores de atividade presentes neste estudo. Do total de participantes, 22 (13.7%) ocupam a posição de CEO da empresa, 31 (19.3%) são gestores ou fazem parte do quadro da empresa, 38 (23.6%) são colaboradores com funções de coordenação/ supervisão, e 70 (43.5%) são colaboradores sem funções de coordenação/ supervisão. Estes trabalhadores desempenham as suas funções, maioritariamente, em empresas de natureza privada (n=84, 52.2%) ou pública (n=72, 44.7%) sendo que as IPSS’s (n=3, 1.9%), ONG’s (n=1, .6%) e as Fundações (n=1, .6%) estão pouco representadas. Em termos da sua dimensão, 96 (59.6%) dos participantes trabalham em empresas com 250 ou mais colaboradores, seguindo-se as empresas entre 10 a 50 colaboradores (n=27, 16.8%), as empresas entre 50 a 250 colaboradores (n=23, 14.3%), e, finalmente, as empresas entre 1 a 10 colaboradores (n=15, 9.3%) (cf. anexo A2).

2.1.3. Instrumentos

A avaliação do capital psicológico, dos valores organizacionais, e da satisfação com o trabalho foi concretizada a partir da administração de um questionário sociodemográfico, seguido de três questionários - *PsyCap* (PCQ-24; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; adapt. por Rego, Marques, Sousa & Pina e Cunha, 2010), Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996), e Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, 2008), respetivamente.

Questionário sociodemográfico

O questionário sociodemográfico é constituído por um conjunto de questões fechadas, maioritariamente de escolha múltipla, que permitem caracterizar os participantes em termos

das suas variáveis pessoais (tais como, sexo, idade, e habilitações académicas) e, também, em termos de um conjunto de variáveis profissionais (tais como, tipo e dimensão da empresa, setor de atividade e a posição/ cargo que o participante desempenha na empresa).

PsyCap (PCQ-24; Luthans, Youssef e Avolio, 2007; adapt. por Rego, Marques, Sousa & Pina e Cunha, 2010)

O instrumento de avaliação do capital psicológico consiste numa medida de autorrelato constituída por um total de 24 itens, que se encontram organizados em quatro subescalas que utilizam em inglês o acrónimo *HERO* - H (*Hope*), E (*Efficacy*), R (*Resilience*) e O (*Optimism*). Com o desenvolvimento desta escala os seus autores pretendiam criar uma medida capaz de medir, de forma sensível, válida e fiável, os constructos que constituem o *PsyCap*. Assim, a Esperança é entendida como “um estado motivacional positivo no qual a pessoa delimita objetivos estimulantes e realistas, e procura concretizá-los através do seu controlo interno e autodeterminação” (p.80) (somatório dos itens 13 a 18; e.g., item 11 “*Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho*”). A Autoeficácia é definida como “as crenças de um indivíduo nas suas capacidades para organizar e executar as ações necessárias para produzir determinadas realizações” (p.46) (somatório dos itens 1 a 6; e.g., item 3 “*Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização*”). A Resiliência é a capacidade da pessoa para persistir e superar obstáculos/ adversidades ou mudanças na sua vida, sendo esta competência muito relevante no âmbito organizacional (somatório dos itens 19 a 24; e.g., item 14 “*De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho*”). O Otimismo é uma aptidão emocional responsável pela estimulação de resultados positivos e atribuições causais positivas (somatório dos itens 7 a 12; e.g., item 21 “*No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas*”) (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015). Cada subescala é composta por 6 itens, construídos numa escala de tipo Likert de 6 pontos (em que 1 significa “*discordo totalmente*” e 6 significa “*concordo totalmente*”). As instruções solicitam aos participantes que respondam a cada item de acordo com o modo como se sentem no momento presente. O perfil de resultados deve obter-se para cada subescala, através do somatório das pontuações atribuídas pelos participantes a cada um dos itens que a constituem. Este instrumento tem suporte psicométrico em várias amostras e estudos prévios, inclusivamente em estudos no local de trabalho, uma característica importante no presente trabalho. Assim, foram pesquisados dados acerca de estudos psicométricos deste

instrumento de avaliação e, de acordo com o estudo encontrado, os autores demonstraram que o alfa de *Cronbach* do instrumento corresponde para as subescalas “*esperança*”, “*resiliência*”, “*autoeficácia*”, e “*otimismo*” a .88; .89; .89; .89, respectivamente (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Escala de Valores Organizacionais (Tamayo & Gondim, 1996)

De acordo com os autores desta escala, os valores são recursos muito importantes dentro de uma organização, pois não só ajudam as pessoas que lá trabalham a criar modelos mentais semelhantes relativamente ao funcionamento e à missão da empresa, como contribuem para a construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações (Tamayo & Gondim, 1996). O instrumento tem um total de 38 itens em que cada um corresponde a um valor organizacional, estando os itens construídos numa escala de tipo Likert de 7 pontos (em que 0 significa “*nada importante*” e 6 significa “*muito importante*”). O participante deve responder a cada item baseando-se exclusivamente na realidade da sua organização e não no que gostava que fosse, nem nos seus valores pessoais. Cada subescala/ fator (cada tipo motivacional) é composta por: Fator 1 – *Eficácia/ eficiência*: total de 9 itens (12, 13, 32, 31, 7, 25, 28, 5, 10), com alfa de *Cronbach* de 0,91, e mede a percepção que os participantes têm relativamente ao grau de prioridade que a sua organização dá à eficácia e à eficiência (e.g.: Item 31: “Como princípio orientador da minha organização, a Produtividade é”); Fator 2 – *Interação no trabalho*: total de 10 itens (1, 4, 2, 8, 9, 11, 3, 15, 6, 36) e alfa de *Cronbach* 0,90, que se relacionam com coleguismo, abertura, cooperação, (e.g.: Item 15: “Como princípio orientador da minha organização, a Flexibilidade é”); Fator 3 – *Gestão*: total de 7 itens (38, 17, 23, 14, 37, 29, 24) e alfa de *Cronbach* 0,84, é relativo à gestão tradicional e hierárquica (e.g.: Item 37: “Como princípio orientador da minha organização, a Supervisão é”); Fator 4 – *Inovação*: os 4 itens deste fator (19, 20, 22, 30), com alfa de *Cronbach* 0,70, dizem respeito ao incentivo à pesquisa, modernização, probidade e integração interorganizacional (e.g.: Item 22: “Como princípio orientador da minha organização, a Modernização de recursos materiais é”); e, Fator 5 – *Respeito ao servidor*: total de 8 itens (35, 34, 33, 27, 18, 26, 16, 21) e alfa de *Cronbach* 0,90, refere-se à valorização do trabalhador, cujos valores são respeito, reconhecimento do mérito polidez, honestidade, (e.g.: Item 34: “Como princípio orientador da minha organização, o

Reconhecimento é”). Esta escala de avaliação é analisada somando os valores obtidos por cada participante ao nível de cada subescala (Tamayo & Gondim, 1996).

Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 1995, 2008)

Esta escala é constituída por 25 itens, e avalia a satisfação no trabalho relacionada aos colegas, ao salário, à chefia, à natureza do trabalho, e às promoções, correspondendo às subescalas que compõem o instrumento. Trata-se de uma medida de autorrelato, em que o participante responde de acordo com a sua situação no emprego atual. O fator “*Satisfação com os colegas*” diz respeito ao contentamento com a colaboração e aos sentimentos positivos mantidos com os colegas de trabalho, esta subescala tem um alfa de *Cronbach* de 0.86 (itens 1, 6, 14, 17, 24; e.g.: Item 1: satisfação “*Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho*”, Item 6: satisfação “*Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim*”). O fator “*Satisfação com o salário*” aborda aspetos relacionados à satisfação com o que a pessoa recebe em relação ao quanto trabalha, à sua competência e ao seu esforço, bem como ao custo de vida, tendo um alfa de *Cronbach* de 0.92 (itens 5, 8, 12, 15, 21; e.g.: Item 21: satisfação “*Com o meu salário comparado ao quanto eu trabalho*”, Item 8: satisfação “*Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional*”). Por sua vez, o fator “*Satisfação com a chefia*” diz respeito ao contentamento do funcionário com os seus superiores no que toca à organização, à competência e ao interesse pelo trabalho dos subordinados, este apresenta um valor do alfa de *Cronbach* de 0.90 (itens 2, 9, 19, 22, 25; e.g.: Item 9: satisfação “*Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho*”, Item 19: satisfação “*Com o entendimento entre mim e o meu chefe*”). O fator designado como “*Satisfação com a natureza do trabalho*” está relacionado ao contentamento do funcionário com o trabalho em si, à sua dificuldade, ao desconforto que provoca e aos desafios a ele inerentes, sendo o valor do alfa de *Cronbach* desta subescala de 0.82 (itens 7, 11, 13, 18, 23; e.g.: Item 18: satisfação “*Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho*”, Item 23: satisfação “*Com a variedade de tarefas que realizo*”). Por fim, o fator “*Satisfação com as promoções*” refere-se ao contentamento com a mobilidade funcional, às garantias e às oportunidades oferecidas pela organização, que apresenta um alfa de *Cronbach* com o valor de 0.87 (itens 3, 4, 10, 16, 20; e.g.: Item 20: satisfação “*Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa*”, Item 16: satisfação “*Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa*”) (Rueda, 2015). Os cinco fatores deste instrumento de

avaliação são compostos por 5 itens cada, e a pontuação é feita por média, isto é, através do somatório dos valores escolhidos pelos participantes a dividir o resultado pelo número de itens. Os itens estão construídos numa escala Likert de 7 pontos (em que 1 significa “*totalmente insatisfeito*” e 7 significa “*totalmente satisfeito*”). Resultados entre 1 e 3,9 pontos indicam “*insatisfação*”, resultados entre 4 e 4,9 pontos indicam “*indiferença*”, e resultados entre 5 e 7 pontos indicam “*satisfação*” com o fator em questão.

2.1.4. Procedimento

Este estudo foi desenvolvido no âmbito do *Master in Psychology in Business and Economics*. Para uma recolha eficaz dos dados apresentados neste estudo, e para uma maior abrangência de várias organizações, seus líderes e colaboradores, foi desenvolvido um protocolo de avaliação *online* (a partir da plataforma *GOOGLE DOCS*), que foi posteriormente divulgado através de redes sociais (e.g., Facebook, emails institucionais) entre fevereiro e maio de 2018. Este protocolo é composto pelos três instrumentos de avaliação anteriormente descritos, e por um questionário sociodemográfico, de modo a fazer uma caracterização adequada dos participantes tendo por base os objetivos do estudo. Na página de face do inquérito apresentou-se um consentimento informado onde se indicava o objetivo do estudo, e se explicitava que as respostas e dados dos participantes seriam única e exclusivamente usados para o desenvolvimento da respetiva investigação, e que os participantes poderiam desistir da sua participação no estudo a qualquer momento sem qualquer penalização. O protocolo de avaliação teve um tempo médio de preenchimento de 20 minutos.

2.1.5. Análises

Tendo em conta os objetivos e hipóteses de investigação que foram delineados para esta investigação e descritos anteriormente, os dados recolhidos foram inseridos e analisados através do *IBM SPSS*, para *Windows*, versão 23.0. Deste modo, foram realizadas análises de estatística descritiva para a caracterização sociodemográfica dos participantes, bem como, para a caracterização dos níveis de cada variável em estudo – o capital psicológico, os valores organizacionais, e a satisfação no trabalho (Martinez & Ferreira, 2007). Através destas, foram calculadas medidas de tendência central e medidas de dispersão. De seguida foram realizadas análises de diferenças entre grupos (em função de variáveis sociodemográficas)

ao nível de cada instrumento. Para esta finalidade, foram utilizados testes não-paramétricos, dado que não estavam reunidas as condições para o uso dos testes paramétricos, ou seja, não foi verificada a normalidade da amostra (teste de *Kolmogorov-Smirnov*) (Martinez & Ferreira, 2007). Deste modo, foram utilizados os testes *Kruskal-Wallis* para as variáveis com 3 grupos (idade e anos de trabalho), e o *Mann-Whitney* para as variáveis apenas com 2 grupos (sexo, habilitações académicas, e posição na empresa) (Martinez & Ferreira, 2007). Ainda, foram feitas análises de correlação, neste caso o coeficiente de correlação de *Spearman* entre as variáveis dos três instrumentos de avaliação. Finalmente, foram feitas análises de regressão linear, que permitem estimar a presença de uma variável (dependente) pelo conhecimento de outra variável (independente), onde as variáveis independentes são o capital psicológico e os valores organizacionais e a variável dependente é a satisfação no trabalho. Os resultados foram considerados estatisticamente significativos quando o valor de significância foi inferior a .05 ($p < .05$).

2.2. Resultados

2.2.1. Caracterização dos níveis de capital psicológico, valores e satisfação com o trabalho numa amostra de trabalhadores portugueses

Os anexos A3, 4 e 5 apresentam as análises descritivas dos instrumentos de avaliação do capital psicológico, dos valores organizacionais e da satisfação com o trabalho. Verifica-se que as quatro subescalas (eficácia, esperança, resiliência e otimismo), de um modo geral, apresentam valores acima do ponto médio (3,5 pontos).

No que toca ao capital psicológico, e para a subescala *Eficácia*, os resultados desta oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 4 ($M=5.14$; $DP=1.02$) e os valores mais reduzidos verificados no item 1 ($M=4.61$; $DP=1.12$). Relativamente à subescala *Esperança*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 9 ($M=4.83$; $DP=1.00$) e os valores mais reduzidos verificados no item 12 ($M=4.27$; $DP=1.19$). No que diz respeito à subescala *Resiliência*, os resultados desta oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 15 ($M=4.98$; $DP=.997$) e os valores mais reduzidos verificados no item 13 ($M=4.38$; $DP=1.30$). De acordo com a subescala *Otimismo*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos nos itens 20 e 23 ($M=4.60$; $DP=1.12$) e ($M=4.60$; $DP=1.16$), respetivamente, e os valores mais reduzidos verificados no item 19 ($M=4.02$; $DP=1.20$).

No que toca os valores organizacionais, e para o fator *Eficácia/ eficiência*, os resultados oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 5 (M=4.48; DP=1.78) e os valores mais reduzidos verificados no item 7 (M=1.81; DP=2.16). Relativamente ao fator *Interação no trabalho*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 8 (M=4.33; DP=1.95) e os valores mais reduzidos verificados no item 9 (M=2.09; DP=2.11). No que diz respeito ao fator *Gestão*, os resultados oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 29 (M=4.30; DP=1.73) e os valores mais reduzidos verificados no item 24 (M=2.04; DP=2.10). De acordo com o fator *Inovação*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 30 (M=4.25; DP=1.89) e os valores mais reduzidos verificados no item 20 (M=3.78; DP=1.89). Por último, relativamente ao fator *Respeito ao servidor*, os resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 18 (M=4.58; DP=1.87) e os valores mais reduzidos verificados no item 26 (M=3.68; DP=2.05).

No que toca a satisfação com o trabalho, e a subescala *Satisfação com os colegas*, os resultados desta oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 14 (M=5.61; DP=1.24) e os valores mais reduzidos verificados nos itens 1 e 24 (M=5.09; DP=1.38) e (M=5.09; DP=1.50), respetivamente. Relativamente à subescala *Satisfação com o salário*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 5 (M=3.21; DP=1.65) e os valores mais reduzidos verificados no item 12 (M=2.89; DP=1.63). No que diz respeito à subescala *Satisfação com a chefia*, os resultados desta oscilam entre os valores mais elevados, verificados no item 19 (M=5.24; DP=1.61) e os valores mais reduzidos verificados no item 2 (M=4.66; DP=1.66). De acordo com a subescala *Satisfação com a natureza do trabalho*, os seus resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 7 (M=5.48; DP=1.33) e os valores mais reduzidos verificados no item 18 (M=4.56; DP=1.53). Por último, relativamente à subescala *Satisfação com as promoções*, os resultados oscilam entre os valores mais elevados, obtidos no item 4 (M=3.69; DP=1.80) e os valores mais reduzidos verificados no item 20 (M=3.09; DP=1.81).

2.2.2. Exploração da existência de diferenças ao nível do capital psicológico, dos valores e da satisfação com o trabalho em função de variáveis sociodemográficas

No que respeita ao Capital Psicológico, segundo os resultados obtidos para a variável “sexo”, mostram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres:

Eficácia U=1772.500, p=.000; *Esperança* U=2383.000, p=.010; *Otimismo* U=2446.500, p=.018; e, *Resiliência* U=2194.000, p=.001. Os homens apresentam resultados superiores aos das mulheres em todas as subescalas (cf. anexo A6).

No que diz respeito aos resultados obtidos para a variável “habilitações acadêmicas”, há diferenças estatisticamente significativas entre ensino superior e ensino não superior no que respeita ao capital psicológico. No entanto, tendo em conta cada subescala, verifica-se diferenças estatisticamente significativas entre as “habilitações acadêmicas” e a *Eficácia*, e as “habilitações acadêmicas” e a *Esperança*: *Eficácia* U=1825.500, p=.029; *Esperança* U=1510.000, p=.001; *Otimismo* U=2043.500, p=.184; e *Resiliência* U=2333.000, p=.885. O grau de ensino superior apresenta resultados superiores ao grau de ensino não superior em todas as subescalas (cf. anexo A6).

Finalmente, em relação aos resultados obtidos para a variável “posição”, há diferenças estatisticamente significativas entre a função de líder e colaborador no que respeita ao capital psicológico: *Eficácia* U=2008.500, p=.000; *Esperança* U=2160.500, p=.000; *Otimismo* U=2047.500, p=.000; e *Resiliência* U=2255.500, p=.001. Os líderes apresentam resultados superiores aos colaboradores em todas as subescalas (cf. anexo A6).

Segundo os resultados obtidos para a variável “idade”, tendo em conta cada subescala do capital psicológico, há diferenças estatisticamente significativas entre a “idade” e as subescalas *Eficácia* e *Resiliência*: *Eficácia* $X^2(2)=7.013$, p=.030; *Esperança* $X^2(2)=3.706$, p=.157; *Otimismo* $X^2(2)=.785$, p=.675; e à *Resiliência* $X^2(2)=6.842$, p=.033 (anexo A9).

Segundo os resultados obtidos para a variável “anos de trabalho”, não há diferenças estatisticamente significativas entre os participantes dos 3 grupos no que respeita ao capital psicológico: *Eficácia* $X^2(2)=4.222$, p=.121; *Esperança* $X^2(2)=4.445$, p=.108; *Otimismo* $X^2(2)=.729$, p=.695; e *Resiliência* $X^2(2)=.729$, p=.695 (cf. anexo A9).

No que respeita a *Escala de Valores Organizacionais*, segundo os resultados obtidos para a variável “sexo”, não há diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres: *Eficácia/ eficiência* U=2990.500, p=.618; *Interação no trabalho* U=2659.000, p=.102; *Gestão* U=3084.500, p=.862; *Inovação* U=2589.500, p=.060; e, *Respeito ao servidor* U=2838,000, p=.306 (cf. anexo A7).

De acordo com os resultados obtidos para a variável “habilitações acadêmicas”, relativamente a cada fator, verificam-se diferenças estatisticamente significativas entre as

habilitações académicas e os fatores *Eficácia/ eficiência*, *Inovação* e *Respeito ao servidor*: *Eficácia/ eficiência* U=1795.000, p=.021; *Interação no trabalho* U=2061.500, p=.210; *Gestão* U=1905.500, p=.061; *Inovação* U=1720.000, p=.009; e, *Respeito ao servidor* U=1816.000, p=.026 (cf. anexo A7).

Relativamente aos resultados obtidos para a variável “posição”, relativamente a cada fator, verifica-se uma diferença estatisticamente significativa entre a “posição” e o fator *Inovação*: *Eficácia/ eficiência* U=3178.500, p=.982; *Interação no trabalho* U=2838.500, p=.237; *Gestão* U=3128.000, p=.846; *Inovação* U=2468.500, p=.014; e, *Respeito ao servidor* U=2613.500, p=.051 (cf. anexo A7).

Segundo os resultados obtidos para a variável “idade”, não há diferenças estatisticamente significativas entre os participantes dos 3 grupos no que respeita aos valores organizacionais: *Eficácia/ eficiência* $X^2(2)=4.058$, p=.131; *Interação no trabalho* $X^2(2)=5.291$, p=.071; *Gestão* $X^2(2)=3.274$, p=.195; *Inovação* $X^2(2)=2.033$, p=.362; e, *Respeito ao servidor* $X^2(2)=3.712$, p=.156 (cf. anexo A10).

De acordo com os resultados obtidos para a variável “anos de trabalho”, não há diferenças estatisticamente significativas entre os participantes dos 3 grupos no que respeita aos valores organizacionais: *Eficácia/ eficiência* $X^2(2)=2.285$, p=.319; *Interação no trabalho* $X^2(2)=1.638$, p=.441; *Gestão* $X^2(2)=2.115$, p=.347; *Inovação* $X^2(2)=2.338$, p=.311; e, *Respeito ao servidor* $X^2(2)=3.421$, p=.181 (cf. anexo A10).

No que respeita à *Escala de Satisfação no Trabalho*, segundo os resultados obtidos para a variável “sexo”, considerando cada subescala, existem diferenças estatisticamente significativas entre os “sexos” nas subescalas *Satisfação com o salário*, *Satisfação com a natureza do trabalho*, e *Satisfação com as promoções*: *Satisfação com os colegas de trabalho* U=3008.500, p=.663; *Satisfação com o salário* U=2026.500, p=.000; *Satisfação com a chefia* U=2571.500, p=.052; *Satisfação com a natureza do trabalho* U=2243.500, p=.002; e, *Satisfação com as promoções* U=1981.500, p=.000. O sexo masculino apresenta valores mais elevados em todas as subescalas (cf. anexo A8).

De acordo com os resultados obtidos para a variável “habilitações académicas”, considerando cada subescala, existem diferenças estatisticamente significativas entre participantes com diferentes “habilitações académicas” na *Satisfação com a natureza do trabalho*: *Satisfação com os colegas de trabalho* U=1988.000, p=.122; *Satisfação com o*

salário $U=2353.000$, $p=.918$; *Satisfação com a chefia* $U=2101.500$, $p=.273$; *Satisfação com a natureza do trabalho* $U=17783.000$, $p=.018$; e, *Satisfação com as promoções* $U=2044.000$, $p=.185$. O ensino superior apresenta valores mais elevados em todas as subescalas (cf. anexo A8).

Por último, relativamente aos resultados obtidos para a variável “posição”, considerando cada subescala, existem diferenças estatisticamente significativas entre a “posição” e as subescalas *Satisfação com os colegas de trabalho*, *Satisfação com o salário*, *Satisfação com a natureza do trabalho*, e *Satisfação com as promoções*: *Satisfação com os colegas de trabalho* $U=2423.500$, $p=.009$; *Satisfação com o salário* $U=2456.000$, $p=.013$; *Satisfação com a chefia* $U=2687.000$, $p=.089$; *Satisfação com a natureza do trabalho* $U=2091.500$, $p=.000$; e, *Satisfação com as promoções* $U=1744.000$, $p=.000$. Os líderes apresentam valores mais elevados em todas as subescalas (cf. anexo A8).

No que respeita à Satisfação no Trabalho, segundo os resultados obtidos para a variável “idade”, não há diferenças estatisticamente significativas entre os participantes dos 3 grupos: *Satisfação com os colegas de trabalho* $X^2(2)=1.834$, $p=.400$; *Satisfação com o salário* $X^2(2)=1.146$, $p=.564$; *Satisfação com a chefia* $X^2(2)=1.040$, $p=.594$; *Satisfação com a natureza do trabalho* $X^2(2)=1.660$, $p=.436$; e, *Satisfação com as promoções* $X^2(2)=2.443$, $p=.295$ (cf. anexo A11).

De acordo com os resultados obtidos para a variável “anos de trabalho”, tendo em conta cada uma das subescalas, verifica-se diferenças estatisticamente significativas entre os participantes com diferentes “anos de trabalho” nas subescalas *Satisfação com o salário* e *Satisfação com a chefia*: *Satisfação com os colegas de trabalho* $X^2(2)=.208$, $p=.901$; *Satisfação com o salário* $X^2(2)=7.931$, $p=.019$; *Satisfação com a chefia* $X^2(2)=7.608$, $p=.022$; *Satisfação com a natureza do trabalho* $X^2(2)=4.532$, $p=.104$; e, *Satisfação com as promoções* $X^2(2)=5.648$, $p=.059$ (cf. anexo A11).

2.2.3. Análise da relação entre capital psicológico, valores organizacionais e satisfação com o trabalho (n=161)

Como se pode observar na tabela 1, verifica-se uma associação positiva e estatisticamente significativa entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho. Os resultados para cada uma das associações das subescalas são: (a) a *Eficácia* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de*

trabalho ($r_{sp}=.252$, $p=.001$), a *Satisfação com o salário* ($r_{sp}=.175$, $p=.026$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.394$, $p=.000$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.561$, $p=.000$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.401$, $p=.000$); (b) a *Esperança* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.332$, $p=.000$), a *Satisfação com o salário* ($r_{sp}=.192$, $p=.015$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.426$, $p=.000$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.624$, $p=.000$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.462$, $p=.000$); (c) a *Resiliência* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.190$, $p=.016$), a *Satisfação com o salário* ($r_{sp}=.163$, $p=.039$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.323$, $p=.000$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.510$, $p=.000$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.311$, $p=.000$); e, (d) o *Otimismo* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.335$, $p=.000$), a *Satisfação com o salário* ($r_{sp}=.201$, $p=.011$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.445$, $p=.000$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.581$, $p=.000$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.394$, $p=.000$).

Tabela 1. Coeficiente de Correlação Spearman entre o capital psicológico (PsyCap) e a escala de satisfação no trabalho

	Satisfação com colegas de trabalho	Satisfação com o salário	Satisfação com chefia	Satisfação com natureza do trabalho	Satisfação com promoções
Eficácia	.252**	.175*	.394**	.561**	.401**
Esperança	.332**	.192*	.426**	.624**	.462**
Resiliência	.190*	.163*	.323**	.510**	.311**
Otimismo	.335**	.201*	.445**	.581**	.394**

Como se pode observar na tabela 2, verifica-se, de um modo geral, uma associação positiva e estatisticamente significativa entre os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. Os resultados para cada uma das associações das subescalas são: (a) a *Eficácia/eficiência* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.197$, $p=.012$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.225$, $p=.004$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.208$, $p=.008$); (b) a *Interação no trabalho* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.267$, $p=.001$) e, a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.158$,

p=.045); (c) a *Gestão* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com o salário* ($r_{sp}=.199$, $p=.011$); (d) a *Inovação* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.282$, $p=.000$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.235$, $p=.003$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.251$, $p=.001$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.230$, $p=.003$); e, (e) o *Respeito ao servidor* correlaciona-se de forma positiva e estatisticamente significativa com a *Satisfação com os colegas de trabalho* ($r_{sp}=.278$, $p=.000$), a *Satisfação com a chefia* ($r_{sp}=.204$, $p=.009$), a *Satisfação com a natureza do trabalho* ($r_{sp}=.205$, $p=.009$), e a *Satisfação com as promoções* ($r_{sp}=.223$, $p=.005$).

Tabela 2. Coeficiente de Correlação Spearman entre a escala de valores organizacionais e a escala de satisfação no trabalho

	Eficácia/ eficiência	Interação no trabalho	Gestão	Inovação	Respeito ao servidor
Satisfação com os colegas de trabalho	.197*	.267**	.094	.282**	.278**
Satisfação com o salário	.111	.028	.199*	.064	.041
Satisfação com a chefia	.143	.158*	.053	.235**	.204**
Satisfação com a natureza de trabalho	.225**	.108	.122	.251**	.205**
Satisfação com as promoções	.208**	.137	.134	.230**	.223**

2.2.4. Exploração de um modelo preditivo da satisfação com o trabalho a partir do capital psicológico e dos valores (n=161)

Realizaram-se duas análises de regressão com a finalidade de prever a satisfação com o trabalho a partir do capital psicológico e dos valores organizacionais (cf. Tabela 3 e Tabela 4).

Tabela 3. Análise de regressão linear entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho

Variável a prever	Modelo	Variável preditora	r ² ajustado	F (4, 156) (p)	β	t (p)
Satisfação com os colegas de trabalho	1	Eficácia			-.011	.002
	1	Esperança	.128	6.896 (.000)	.048	.000
	1	Resiliência			-.018	.018
	1	Otimismo			.075	.000
1	Eficácia	-.010			.010	
Satisfação com o salário	1	Esperança	.044	2.820 (.027)	.048	.001
	1	Resiliência			.037	.007
	1	Otimismo			.032	.003
Satisfação com a chefia	1	Eficácia	.238	13.526 (.000)	-.008	.000
	1	Esperança			.091	.000
	1	Resiliência			.011	.000

	1	Otimismo			.088	.000
	1	Eficácia			-.003	.000
Satisfação com a natureza do trabalho	1	Esperança	.499	40.868 (.000)	.124	.000
	1	Resiliência			.045	.000
	1	Otimismo			.068	.000
	1	Eficácia			.030	.000
Satisfação com as promoções	1	Esperança	.242	13.769 (.000)	.110	.000
	1	Resiliência			-.005	.000
	1	Otimismo			.057	.000
	1	Eficácia			.030	.000

De acordo com a tabela 3 (relativa ao teste do primeiro modelo, no qual as dimensões do capital psicológico são preditores das dimensões de satisfação com o trabalho), no que diz respeito à *Satisfação com os colegas de trabalho*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.150$, $SE= 1.111$; $F(4, 156)=6.896$, $p=.000$). No entanto, apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 15% da variação na *Satisfação com os colegas de trabalho* é explicada pelo capital psicológico e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.111 pontos. Também não é possível verificar que o capital psicológico conduza, em média, a mais *Satisfação com os colegas de trabalho*. Apenas o *Otimismo* parece ajudar a prever a *Satisfação com os colegas* ($B=.075$; $t=2.836$, $p=.005$). No que diz respeito à *Satisfação com o salário*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.067$, $SE= 1.503$; $F(4, 156)=2.820$, $p=.027$). No entanto, apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 6.7% da variação na *Satisfação com o salário* é explicada pelo capital psicológico e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.503 pontos. Também não é possível verificar que o capital psicológico conduza, em média, a mais *Satisfação com o salário*. Relativamente à *Satisfação com a chefia*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.258$, $SE= 1.324$; $F(4, 156)=13.526$, $p=.000$). No entanto, apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 25.8% da variação na *Satisfação com a chefia* é explicada pelo capital psicológico e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.324 pontos. É apenas possível verificar que o capital psicológico conduz, em média, a mais *Satisfação com a chefia*. Isto verifica-se, no que toca à *Esperança* ($B=.091$; $t= 2.584$, $p=.011$) e ao *Otimismo* ($B=.088$; $t=2.799$, $p=.006$). No que toca à *Satisfação com a natureza do trabalho*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.512$, $SE=.932$; $F(4, 156)=40.868$, $p=.000$). Deste modo, por um lado, 51.2% da variação na *Satisfação com a natureza do trabalho* é explicada pelo capital psicológico e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de .932 pontos. É possível verificar que o capital psicológico conduz, em média, a mais *Satisfação com a natureza do trabalho*. Isto verifica-se para a *Esperança* ($B=.124$; $t=5.004$, $p=.000$) e para o

Otimismo ($B=.068$; $t=3.068$, $p=.003$). Finalmente, relativamente à *Satisfação com as promoções*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.261$, $SE=1.467$; $F(4, 156)=13.769$, $p=.000$). Deste modo, por um lado, apenas 26.1% da variação na *Satisfação com as promoções* é explicada pelo capital psicológico e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.467 pontos. É possível verificar que o capital psicológico conduz, em média, a mais *Satisfação com as promoções*. Isto verifica-se, no que toca à *Esperança* ($B=.110$; $t=2.812$, $p=.006$).

Tabela 4. *Análise de regressão linear entre os valores organizacionais e a satisfação no trabalho*

Variável a prever	Modelo	Variável preditora	r ² ajustado	F (5, 155) (p)	β	t (p)
Satisfação com os colegas de trabalho	1	Eficácia/ eficiência			-.010	.007
	1	Interação no trabalho			.027	.001
	1	Gestão	.046	2.549 (.030)	-.013	.098
	1	Inovação			.012	.002
	1	Respeito ao servidor			.000	.001
Satisfação com o salário	1	Eficácia/ eficiência			-.006	.131
	1	Interação no trabalho			-.037	.381
	1	Gestão	.027	1.890 (.099)	.056	.010
	1	Inovação			.014	.226
	1	Respeito ao servidor			.020	.259
Satisfação com a chefia	1	Eficácia/ eficiência			-.010	.022
	1	Interação no trabalho			-.021	.024
	1	Gestão	.025	1.826 (.111)	-.005	.120
	1	Inovação			.080	.003
	1	Respeito ao servidor			.016	.008
Satisfação com a natureza do trabalho	1	Eficácia/ eficiência			.037	.001
	1	Interação no trabalho			-.045	.032
	1	Gestão	.086	3.994 (.002)	-.006	.019
	1	Inovação			.102	.001
	1	Respeito ao servidor			-.007	.006
Satisfação com as promoções	1	Eficácia/ eficiência			-.008	.003
	1	Interação no trabalho			-.056	.012
	1	Gestão	.092	3.123 (.010)	.006	.034
	1	Inovação			.041	.001
	1	Respeito ao servidor			.071	.001

Relativamente à tabela 4 (relativa ao teste do primeiro modelo, no qual as dimensões dos valores organizacionais são preditores das dimensões de satisfação com o trabalho), no que diz respeito à *Satisfação com os colegas de trabalho*, o modelo é estatisticamente

significativo ($R^2=.076$, $SE= 1.162$; $F(5, 155)=2.549$, $p=.030$). No entanto apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 7.6% da variação na *Satisfação com os colegas de trabalho* é explicada pelos valores organizacionais e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.162 pontos. Também não é possível verificar que os valores organizacionais conduzam, em média, a mais *Satisfação com os colegas de trabalho*. No que diz respeito à *Satisfação com o salário*, o modelo não é estatisticamente significativo ($R^2= .057$, $SE= 1.515$; $F(5, 155)=1.890$, $p=.099$) e tem fraca qualidade já que, por um lado, apenas 5.7% da variação na *Satisfação com o salário* é explicada pelos valores organizacionais e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.515 pontos. Também não é possível verificar que os valores organizacionais conduzam, em média, a mais *Satisfação como salário*. No entanto, o fator *Gestão* parece ajudar a predizer a *Satisfação com o salário* ($B=.056$; $t=2.361$, $p=.019$). Relativamente à *Satisfação com a chefia*, o modelo não é estatisticamente significativo ($R^2=.056$, $SE=1.498$; $F(5, 155)=1.826$, $p=.111$) e apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 5.6% da variação na satisfação com a chefia é explicada pelos valores organizacionais e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.498 pontos. Também não é possível verificar que os valores organizacionais conduzam, em média, a mais *Satisfação com a chefia*. De acordo com a *Satisfação com a natureza do trabalho*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.114$, $SE=1.260$; $F(5, 155)=3.994$, $p=.002$). No entanto, apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 11.4% da variação na *Satisfação com a natureza do trabalho* é explicada pelos valores organizacionais e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.260 pontos. Também não é possível verificar que os valores organizacionais conduzam, em média, a mais *Satisfação como natureza do trabalho*. No entanto, para o fator *Interação no trabalho* e fator *Inovação* estes parecem ajudar a predizer a *Satisfação como natureza do trabalho*, ($B= -.045$; $t= -2.276$, $p=.024$) e ($B=.102$; $t=2.394$, $p=.018$), respetivamente. Por último, relativamente à *Satisfação com as promoções*, o modelo é estatisticamente significativo ($R^2=.092$, $SE=1.632$; $F(5, 155)=3.123$, $p=.010$). No entanto, apresenta fraca qualidade já que, por um lado, apenas 9.2% da variação na satisfação com as promoções é explicada pelos valores organizacionais e, por outro lado, o erro de predição é, em média, de 1.632 pontos. Também não é possível verificar que os valores organizacionais conduzam, em média, a mais *Satisfação com as promoções*. No entanto, para o fator *Interação no trabalho* este parece ajudar a predizer a *Satisfação com as promoções* ($B= -.056$; $t= -2.193$, $p=.030$).

Discussão

No presente trabalho, através dos três instrumentos de avaliação, foram exploradas as variáveis, capital psicológico, valores organizacionais e satisfação no trabalho numa amostra de 161 trabalhadores portugueses no âmbito do setor público e privado. Em particular, pretendeu-se caracterizar o capital psicológico, os diferentes tipos de valores organizacionais e os graus de satisfação com o trabalho na amostra mencionada anteriormente. Tendo em conta esta finalidade, foi realizada uma análise descritiva de cada instrumento de avaliação.

De um modo geral, verificou-se que as quatro subescalas do capital psicológico apresentam valores acima do ponto médio e, é importante frisar que, segundo algumas replicações do *PsyCap* em Portugal, neste caso, nomeadamente de Mónico e colaboradores (2014), os resultados obtidos aqui são mais altos. O mesmo se verifica no que diz respeito aos estudos de Lucas e colaboradores (2014), bem como, relativamente ao estudo de Antunes e colaboradores (2017).

No que diz respeito aos valores organizacionais, estes apresentam médias discrepantes, verificando-se para a mesma subescala valores muito elevados e valores muito baixos. A maioria dos itens encontra-se acima do ponto médio da escala, para as dimensões “eficácia/eficiência”, “respeito ao servidor” e “inovação”. Para esta escala de avaliação, não foram encontrados estudos da sua validação em Portugal.

Por fim e relativamente à satisfação no trabalho, verifica-se que todas as subescalas se encontram acima do ponto médio exceto da “satisfação com o salário” e da “satisfação com as promoções”, que se encontram ligeiramente abaixo do ponto médio da escala. Embora não se tenha encontrado validação desta escala para Portugal, foi encontrado um estudo feito em Portugal que compara a população de origem Brasileira com a de origem Portuguesa, embora tenha sido utilizada a versão reduzida da escala (15 itens). Deste modo, comparando os resultados dos participantes Portugueses, os resultados do presente trabalho encontram-se mais elevados do que os do estudo realizado por Reis (2015). Os estudos existentes de validação desta escala de avaliação, versão completa (25 itens), apenas foram encontrados no Brasil. Apesar de serem populações distintas, relativamente aos estudos encontrados (e.g., Garrido, 2009; Coelho & Faiad, 2012; Azevedo & Medeiros, 2012; Figueiredo & Alevato, 2013; Rueda, 2015; Lima et al., 2015), os resultados do presente trabalho encontram-se mais baixos comparativamente com os exemplos de estudos mencionados realizados no Brasil.

No entanto, as dimensões da satisfação no trabalho que se encontram mais baixas neste estudo mantêm-se igualmente as mais baixas comparando com estes estudos enumerados.

Ainda é possível salientar que, no caso da “eficácia” e “esperança”, no que toca ao capital psicológico, estes dois componentes, de um modo geral, são os que apresentam médias mais elevadas, indo ao encontro do estudo de Lucas e colaboradores (2014), Mónico e colaboradores (2014) e Antunes e colaboradores (2017), onde também destaca a eficácia como uma das dimensões mais elevadas e o otimismo uma das mais baixas do capital psicológico. Os autores ainda acrescentam que provavelmente o facto de o “otimismo” ser uma das dimensões mais baixas dever-se à crise pela qual Portugal passou, à data das investigações, o que poderá ter interferido com as suas emoções e comportamentos (Lucas et al., 2014; Mónico et al., 2014).

Relativamente aos valores organizacionais, os valores que mais se destacam são a “interação no trabalho”, a “eficácia/ eficiência”, a “inovação”, e o “respeito ao servidor”, provavelmente por se destacarem como os valores que as organizações mais dão importância no atual mercado de trabalho, caracterizado como um mercado instável e em constante mudança, o que o torna um meio muito competitivo, com toda a evolução e modificação que caracteriza a nossa sociedade atual, como por exemplo os avanços tecnológicos, que transformam alguns postos de trabalho já existentes e criam novos, existe uma enorme pressão nos trabalhadores para que se reinventem, atualizem, sejam criativos e proativos. É clara a constante competitividade com que, tanto os trabalhadores como as próprias empresas, são confrontados, tornando o mercado cada vez mais exigente (Rodrigues, 2008; cit. in Garrido, 2009). Deste modo, a “inovação” é imprescindível para a sobrevivência de qualquer empresa, bem como uma boa “eficácia/ eficiência” para a obtenção de resultados e dos objetivos pretendidos. No entanto, uma vez que, cada vez mais, as equipas de trabalho são multidisciplinares, constituídas por membros de áreas distintas, com uma maior integração de conhecimentos para resultados mais eficazes, sustentáveis e bem-sucedidos, o trabalho em equipa é fulcral, levando os trabalhadores a necessitarem de saber trabalhar em grupo, expor ideias e respeitar as ideias expostas por outros, daí a provável valorização da “interação no trabalho” e “respeito ao servidor”.

Finalmente, relativamente à satisfação no trabalho, verifica-se que os fatores mais elevados são a “satisfação com os colegas”, a “satisfação com a natureza do trabalho” e a “satisfação com a chefia”, estes resultados também são encontrados no estudo anteriormente

mencionado, realizado em Portugal, com a escala reduzida deste instrumento. Reis (2015) obteve as mesmas dimensões com os valores mais elevados e, tal como no presente trabalho, a “satisfação com o salário” e a “satisfação com as promoções”, são as que se encontram com valores mais baixos. Estes resultados podem indicar que provavelmente, hoje em dia, sendo a maior parte dos participantes de nível académico superior, as pessoas exercem a profissão que gostam e conseqüentemente as funções que expectavam ou ainda, indo ao encontro de Hackman e Oldham (1980 cit. por Cordeiro & Pereira, 2006), quanto melhor forem percebidas as características do trabalho, mais positiva será a satisfação dos trabalhadores, pois a forma como a pessoa entende o seu trabalho pode determinar o seu nível de satisfação no trabalho. Relativamente aos valores mais baixos em termos de remuneração e promoções, talvez seja explicado pela situação atual em Portugal, pois só este ano é que o país está a reestabelecer-se, encontrando-se num período de retoma, deste modo, em muitas profissões as progressões de carreira encontravam-se congeladas o que também afeta o ordenado dos trabalhadores, sendo 44.7% dos participantes do setor público.

Este trabalho também explorou a existência de diferenças ao nível do capital psicológico, dos valores organizacionais e da satisfação no trabalho em função de um conjunto de variáveis sociodemográficas. Deste modo, tendo por base os resultados obtidos relativamente ao capital psicológico foram encontradas diferenças estatisticamente significativas nos quatro componentes do capital psicológico (eficácia, esperança, otimismo e resiliência) no que diz respeito às variáveis “sexo, posição e habilitações académicas”, confirmando assim as hipóteses H1.1, H1.3 e H1.4. Ou seja, relativamente à variável “sexo” foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, onde o sexo masculino apresenta valores mais elevados. Igualmente, relativamente às habilitações académicas, verificaram-se diferenças estatisticamente significativas, onde os participantes com ensino superior mostram valores mais elevados comparativamente com os de nível de ensino mais baixo. Por último, no que diz respeito à posição que ocupa na organização, encontram-se diferenças a favor dos líderes, tendo estes, valores mais elevados do que os colaboradores, sendo este último resultado de significância confirmado na literatura, pois segundo os autores na sua investigação, quem desempenha funções de chefia revela-se mais eficaz, mais esperançoso e mais resiliente, embora igualmente otimista em comparação com as pessoas que não desempenhavam funções de chefia (Lucas et al. 2014). Remetendo, ainda para o estudo de Lucas e colaboradores (2014), também aí se verificou que o sexo, a idade e os

anos de trabalho não possuem qualquer influência ao nível do capital psicológico dos trabalhadores. Estes resultados não se verificam, todavia, no presente trabalho no que diz respeito ao género dos participantes. No entanto, relativamente às variáveis “anos de trabalho” e “idade” os resultados do estudo alinham-se com os da presente investigação, pois nestas variáveis não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ao nível do capital psicológico, situação que não confirma as hipóteses inicialmente propostas H1.2 e H1.5. Deste modo, numa perspetiva geral, a hipótese H1 apenas se encontra parcialmente confirmada pelos resultados obtidos.

No domínio dos resultados obtidos relativamente aos valores organizacionais, apenas se encontram diferenças estatisticamente significativas na variável “habilitações académicas” e os valores “eficácia/eficiência”, “respeito ao servidor”, e “inovação”, apresentando-se o ensino superior com valores mais elevados relativamente a estes três valores organizacionais. Também existem diferenças no valor “inovação” em função da variável “posição”, verificando-se nos líderes valores mais elevados comparativamente aos colaboradores. Mendes e Tamayo (2001) afirmam que os valores organizacionais contribuem para as soluções dos problemas das organizações, garantindo a sua continuidade. Este também são muito importantes para uma organização conquistar os seus objetivos e metas, bem como, no que toca ao conseguir atender às necessidades dos seus trabalhadores (Sant’anna & Araújo, 2012). Deste modo, uma vez que o papel dos líderes passa por orientar e direcionar os colaboradores, é possível que estes valores se encontrem mais vinculados uma vez que são vistos como exemplo pelos membros. Deste modo, a H2 é apenas parcialmente confirmada, uma vez que apenas a H2.4 encontra validação.

Ao nível dos resultados obtidos para a satisfação no trabalho, foi verificado uma validação parcial da H3. A H3.1 é parcialmente confirmada, pois existem diferenças estatisticamente significativas entre “sexos” na “satisfação com salário”, na “satisfação com a natureza de trabalho” e na “satisfação com as promoções”, sendo o sexo masculino o que apresenta valores mais elevados. Este resultado talvez se deva ao facto de a amostra ser composta na sua maioria por líderes, ao nível do sexo masculino, e pela maioria dos trabalhadores (56%) trabalhar no setor privado, sendo que também é um facto que o sexo masculino ocupa mais cargos de chefia e por sua vez também tem ordenados mais elevados do que o sexo feminino. Relativamente à H3.3, esta hipótese confirma-se, pois existem diferenças estatisticamente significativas entre todos as componentes da “satisfação do

trabalho” e “posição”, à exceção da “satisfação com a chefia”. Neste resultado observa-se que os líderes apresentam valores mais elevados em comparação com os colaboradores, nomeadamente, é bastante perceptível esta diferença relativamente à “satisfação com as promoções” e à “satisfação com o salário”, pois é onde os valores apresentam uma discrepância maior. Este resultado justifica-se, pois existem diferenças ao nível dos estatutos nas organizações, nomeadamente relativamente à remuneração e promoções como revelam os resultados, pois trabalhadores com funções de chefia têm por sua vez ordenados mais elevados, estando mais satisfeitos de um modo geral no local de trabalho. Também Cordeiro e Pereira (2006) verificaram estes resultados, justificando-os com a teoria defendida por Berkowitz et al. (1987, cit. in Almeida & Figueiredo, 2002), pois de acordo com o autor os trabalhadores com cargos mais elevados nas organizações apresentam um nível de satisfação no trabalho mais elevado comparativamente com os colaboradores. Assim, de acordo com os resultados obtidos, as restantes hipóteses (H3.2, H3.4, e H3.5) não são validadas, pois não existem diferenças estatisticamente significativas na sua totalidade, o que também se verifica no estudo de Cordeiro e Pereira (2006) relativamente à idade dos trabalhadores.

De acordo com o terceiro objetivo específico deste trabalho, foram analisadas as relações entre o capital psicológico, os valores organizacionais e a satisfação no trabalho, considerando a globalidade da amostra, o que corresponde à H4. Assim, considerando os resultados obtidos, não foi verificada uma correlação entre o capital psicológico e os valores organizacionais, não sendo confirmada a H4.1. No entanto, relativamente ao capital psicológico e satisfação no trabalho, verificou-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa, confirmando a H4.2. Por exemplo, Çetin (2011) no seu estudo sobre os efeitos do capital psicológico nas atitudes, comprometimento e satisfação organizacional (na Turquia), os resultados mostraram que a satisfação no trabalho tem relação positiva entre as dimensões de resiliência, esperança e otimismo do capital psicológico organizacional (Çetin, 2011). Também Kwok et al. (2014) no seu estudo averiguou uma relação entre o *PsyCap* e a satisfação no trabalho, mais especificamente nos construtos esperança, otimismo e autoeficácia, sendo a resiliência o único construto que não teve um efeito significativo sobre a satisfação no trabalho (Kwok, Cheng & Wong, 2014). Ainda acerca da relação entre o capital psicológico e a satisfação no trabalho, Badran et al. (2014), num estudo feito com estas duas variáveis em trabalhadores do Egipto, também evidenciaram que os construtos *Esperança*, *Eficácia*, *Resiliência* e *Otimismo*, do *PsyCap*, estão positivamente relacionados

à satisfação no trabalho dos funcionários egípcios (Badran & Youssef-Morgan, 2014). Deste modo, os resultados obtidos neste trabalho vão ao encontro da literatura prévia.

Tendo em consideração a H4.3, também é verificada uma associação positiva e estatisticamente significativa entre a satisfação no trabalho e os valores organizacionais, confirmando-se esta hipótese. Estes resultados também vão ao encontro da literatura, pois segundo o estudo de Tamayo (1998), existe uma correlação positiva e significativa entre a escala de valores organizacionais e a EST (Escala de Satisfação no Trabalho). O autor afirma que “a satisfação no trabalho, tal como o comprometimento afetivo, podem ser determinados pelas prioridades axiológicas da empresa, tal como elas são percebidas pelos trabalhadores” (p.61), ou seja, segundo a perceção dos trabalhadores da empresa em relação aos valores praticados dentro da empresa cria uma prioridade axiológica que por sua vez cria uma imagem mental da própria empresa, conseguindo padronizar comportamentos, atitudes e uma maior compreensão do ambiente da empresa. Deste modo, quanto mais positiva esta imagem for, mais contribui para uma maior satisfação do trabalhador com a empresa (Tamayo, 1998).

Tendo em conta o último objetivo específico proposto para este trabalho foi verificado que de um modo geral, em média, o capital psicológico ajuda a prever a satisfação no trabalho. Concretamente, confirma-se parcialmente a H5.1, pois foi verificada praticamente uma total predição estatisticamente significativa da satisfação do trabalho (exceto “satisfação com o salário”) relativamente ao “otimismo” e “esperança”. Indo ao encontro da literatura, vários autores confirmam este resultado, pois o capital psicológico a nível organizacional é encontrado como um preditor significativo das atitudes dos funcionários quanto ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho (Çetin, 2011). Igualmente, num outro estudo, realizado na Turquia, revela-se que o capital psicológico aumenta a satisfação no trabalho e a atitude de comprometimento organizacional dos empregados, diminuindo o nível de stresse (Şen, Mert & Aydin, 2017). Os mesmos resultados também são obtidos em Portugal, pois será de evidenciar no estudo de Barbosa (2017) verificando-se que o capital psicológico dos líderes e a boa relação estabelecida com os seus colaboradores poderá causar impactos positivos nas perceções dos colaboradores relativas à sua performance, motivação, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho (Barbosa, 2017). No entanto, relativamente à H5.2, esta não é confirmada, ou seja, em média, os valores organizacionais não ajudam a prever mais satisfação com o trabalho.

De uma forma geral, foi possível observar através dos resultados obtidos que existiu, em parte, relação entre as três variáveis, ao nível da globalidade da amostra. Bem como, foram encontradas diferenças relativas ao capital psicológico, aos valores à satisfação com o trabalho em função das variáveis sociodemográficas: sexo, posição que ocupa na organização (líderes e colaboradores) e, habilitações académicas. Por fim, verificaram-se alguns efeitos preditores, nomeadamente, confirmando o efeito preditor do capital psicológico ao nível da satisfação no trabalho da globalidade da amostra (líderes e colaboradores).

Conclusão

É clara a diversidade de estudos existentes em cada uma destas variáveis destacadas no presente estudo, no entanto é um número limitado, ou mesmo inexistente, aqueles que relacionam as três variáveis estudadas neste estudo. Não foi encontrado nenhum estudo com a relação das três variáveis, capital psicológico, valores organizacionais e satisfação no trabalho, mas foram encontrados alguns estudos que abordam uma ou duas destas variáveis. Alguns destes resultados obtidos vão ao encontro da literatura pesquisada e, ao nível das organizações, sugerem que um bom nível de capital psicológico tem impacto na satisfação no trabalho dos membros da organização, tornando-se talvez um meio mais positivo, como também, ao nível dos valores organizacionais, os valores “eficácia/ eficiência”, “inovação” e, “respeito ao servidor”, revelam-se importantes na promoção de mais satisfação no trabalho. Deste modo, pensa-se ser importante que as organizações tenham clareza no caminho e objetivos que querem seguir para uma igual clareza dos seus valores e noção se estes são percebidos pelos trabalhadores, como também, se existe um confronto entre os valores da organização e os valores pessoais dos trabalhadores. Havendo cada vez mais uma maior preocupação com os recursos humanos nas organizações e as suas aptidões, é igualmente importante pensar-se num investimento e numa preocupação, cada vez maiores, com o desenvolvimento do capital psicológico dos seus líderes e colaboradores, pois não só há a possibilidade de um desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, fomentando ambições, metas, autoconhecimento e, superação de desafios, como também se favorece a organização a nível de cumprimento de objetivos e desempenho.

A literatura de um modo geral considera positivo o impacto que o capital psicológico transporta para as organizações. Atualmente, há uma crescente preocupação da parte de algumas organizações mais modernas, que não se identificam apenas como um local de trabalho, mas sim como uma entidade humanizada com objetivos e metas, que passa pela interação e trabalho em equipa dos trabalhadores (Viseu et al., 2012). Deste modo, as organizações procuram, cada vez mais, não só o conhecimento e a experiência na seleção de pessoas, como também os atributos positivos das mesmas (Luthans, 2002).

A principal limitação encontrada neste estudo foi a falta de representatividade da amostra para os trabalhadores portugueses. O protocolo de avaliação foi divulgado *online* e, apesar da divulgação exaustiva, foi difícil a obtenção de respostas por parte das organizações e dos trabalhadores. No entanto, o presente trabalho contribuiu para um melhor conhecimento das três variáveis avaliadas e, como componente inovador, a relação entre elas e as diferenças e impactos entre variáveis sociodemográficas, nomeadamente, líderes e colaboradores. Apesar de algumas pesquisas já existirem em Portugal ao nível do capital psicológico, este ainda é considerado um conceito relativamente novo no país, principalmente, na sua junção com a satisfação no trabalho e valores organizacionais num mesmo estudo. Deste modo, espera-se também que este trabalho contribua como mais uma fonte de conhecimento do construto e um ponto de partida para múltiplas pesquisas futuras, como por exemplo diferenças entre o setor público e privado ao nível do capital psicológico, valores organizacionais e satisfação no trabalho, bem como, a existência de uma amostra representativa o suficiente para estudar o impacto dos líderes nos colaboradores da sua equipa.

Referências Bibliográficas

- Antunes, A. C., Caetano, A., Cunha, M. P. (2013). O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Azevedo, A. J. D., Medeiros, M. P. M. (2012). Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte. Disponível em: http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf. Last accessed 12th January 2019.
- Barbosa, A. I. (2017). *The Relevance of Psychological Capital on Individual's Perceptions of Performance, Motivation, Work-Engagement and Job-Satisfaction* (Master's thesis dissertation, Católica Lisbon Business and Economics).
- Badran, M. A., Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 354-370.
- Çetin, F. (2011). The Effects of the Organizational Psychological Capital on the attitudes of Commitment and Satisfaction: A Public Sample in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 21(3), 373-380.
- Cordeiro, S., Pereira, F. (2006). Características do trabalho, variáveis sociodemográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 68-78.
- Figueiredo, J. M., Alevato, H. M. R. (2013). A satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES. *XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Gestão dos Processos de Produção e as Parcerias Globais para o Desenvolvimento Sustentável dos Sistemas Produtivos*, Salvador, BA, Brasil.
- Freire, J. R. S. (1999). Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Adm, Diálogo*, 1, 39-57.
- Garrido, T. C. J. (2009). *Satisfação no Trabalho: Um Estudo no Superior Tribunal de Justiça* (Postgraduate studies, Universidade de Brasília).
- Gomes, D. R. (2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment. *Comunicação e ciências empresariais*.
- Jackofsky, E. F., Slocum, J. W. JR. (1988). A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 319-334.
- Judge, T. A., Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661-673.

- Junior, N. A. S. (2001). Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. *Psico-USF*, 6(1), 47-57.
- Junior, F. A. C., Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 111-121.
- Kwok, S. Y. C. L., Cheng, L., & Wong, D. F. K. (2014). Family Emotional Support, Positive Psychological Capital and Job Satisfaction Among Chinese White-Collar Workers. *Journal of Happiness Studies*, 16(3).
- Lima, M. L., Vala, J., Monteiro, M. B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Orhanizacional, Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, 441-457.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Lucas, C. P. V. (2015). *A promoção do capital psicológico, work engagement e saúde mental de trabalhadores* (Master's thesis dissertation, Universidade de Lisboa).
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. W. (2004). Positive Psychological Capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. United States of America: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthan, F, Youssef-Morgan, C., Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.

- Machado, F. I. M. P. (2008). *Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT* (Master's thesis dissertation, Universidade de Aveiro)
- Marqueze, E. C., Moreno, C. C. R. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martinez, L., Ferreira, A. (2010). *Análise de Dados com SPSS, Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Menezes, I. G., Gomes, A. C. P., (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, 16 (1), 158-179.
- Miguel, L. A. P., Teixeira, M. L. M. (2009). Valores Organizacionais e Criação do Conhecimento Organizacional Inovador. *RAC, Curitiba*, 13(1), 36-56.
- Mónico, L. M., Pais, L., Santos, N. R., Santos, D. (2014). Psychological capital in Portuguese workers: Contributions to the validity and reliability of the Psycap Questionnaire. *Proceedings of the SGEM Conferences on Social Sciences and Arts*, 1, 319-326.
- Oliveira, A. F., Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Porto, J. B., Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32, 1-10.
- Porto, J. B., Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Porto, J. B., Tamayo, A. (2007). Estrutura dos Valores Pessoais: A Relação entre Valores Gerais e Laborais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 063-070.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Reis, I. P. (2015). *Relação entre Felicidade e Satisfação no Trabalho* (Master's thesis dissertation, Universidade da Beira Interior).
- Rueda, F. J. M. (2015). Análise fatorial confirmatória da Escala de Satisfação no Trabalho nas versões de 25 e 15 itens. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 15(1), 82-88.

- Sant'anna, F. S., Araújo, A. D. L. (2012). O compartilhamento dos valores esposados em uma organização familiar. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 23-25 novembro de 2012.
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Şen, C., Mert, İ. S., & Aydin, O. (2017). The effects of positive psychological capital on employee's job satisfaction, organizational commitment, and ability coping with stress. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2), 164-184.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In Siqueira, M. M. M. (1995). Antecedentes do comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. Tese de doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.
- Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. Last accessed December 2018.
- Spector, P. E. (1997). In Spector, P. E., Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (pp. 1-5). United States: SAGE Publications, Inc.
- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: A sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista da Administração*, São Paulo, 33(3), 56-63.
- Tamayo, A. (2006). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, A., Gondim, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia Positiva*, 5(2), 289-315.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P., Cara-Linda, I. (2012). Capital Psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 2(1).

Anexos

Anexos A

A1 – Apresentação detalhada das hipóteses de investigação

H1: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função de variáveis sociodemográficas:

H1.1: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função do sexo (feminino vs masculino);

H1.2: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função da idade (20-24 anos; 24,1-44 anos; 44,1-61 anos);

H1.3: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função da posição que a pessoa ocupa na organização (líder vs colaborador);

H1.4: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função das habilitações académicas (ensino não-superior vs ensino superior);

H1.5: São esperadas diferenças estatisticamente significativas no capital psicológico em função dos anos de trabalho (0-5 anos; 5-20 anos; 20-40 anos).

H2: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função de variáveis sociodemográficas:

H2.1: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função do sexo (feminino vs masculino);

H2.2: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função da idade (20-24 anos; 24,1-44 anos; 44,1-61 anos);

H2.3: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função da posição que a pessoa ocupa na organização (líder vs colaborador);

H2.4: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função das habilitações académicas (ensino não-superior vs ensino superior);

H2.5: São esperadas diferenças estatisticamente significativas nos valores organizacionais em função dos anos de trabalho (0-5 anos; 5-20 anos; 20-40 anos).

H3: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função de variáveis sociodemográficas:

H3.1: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função do sexo (feminino vs masculino);

H3.2: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função da idade (20-24 anos; 24,1-44 anos; 44,1-61 anos);

H3.3: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função da posição que a pessoa ocupa na organização (líder vs colaborador);

H3.4: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função das habilitações académicas (ensino não-superior vs ensino superior);

H3.5: São esperadas diferenças estatisticamente significativas na satisfação com o trabalho em função dos anos de trabalho (0-5 anos; 5-20 anos; 20-40 anos).

H4: É esperada uma associação estatisticamente significativa entre o capital psicológico, os valores organizacionais e a satisfação com o trabalho

H4.1: É esperada uma associação estatisticamente significativa entre o capital psicológico e os valores organizacionais;

H4.1: É esperada uma associação estatisticamente significativa entre o capital psicológico e a satisfação com o trabalho;

H4.1: É esperada uma associação estatisticamente significativa entre os valores organizacionais e a satisfação com o trabalho.

H5: É esperado que o capital psicológico e os valores organizacionais sejam preditor estatisticamente significativas da satisfação com o trabalho

H4.1: É esperado que o capital psicológico seja um preditor estatisticamente significativo da satisfação com o trabalho;

H4.1: É esperado que os valores organizacionais sejam preditores estatisticamente significativos da satisfação com o trabalho.

A2- Caracterização sociodemográfica dos participantes em função da posição ocupada na organização

	Posição na Organização		Sexo		Idade		Habilitações	
		Freq. (%)		Freq. (%)	M(DP)	Min-Max		Freq. (%)
Líderes	CEO	22 (24.2%)						74
	Gestor ou quadro	31 (34.1%)	Feminino	46 (28.6%)	42.65 (11.39)	20-61	Superior	(81.3%)
	Colaborador com funções de supervisão	38 (41.8%)	Masculino	45 (28%)			Não superior	17 (18.7%)
Colaboradores	Colaborador sem funções de coordenação	70 (43.5%)	Feminino	49 (30.4%)	40.47 (11.40)	20-61	Superior	48 (68.6%)
			Masculino	21 (13.1%)			Não superior	22 (31.4%)

Anexo A3 - Análise descritiva do instrumento de avaliação PsyCap

	Item	M (DP)	Min-Max
Eficácia (M=29.20, DP=5.436, Min=9, Max=36)	1	4.61 (1.107)	1-6
	2	4.80 (1.134)	1-6
	3	4.69 (1.158)	1-6
	4	5.14 (1.018)	1-6
	5	4.84 (1.127)	1-6
	6	5.11 (.935)	1-6
Esperança (M=27.43, DP=4.986, Min=12, Max=36)	7	4.65 (.977)	1-6
	8	4.66 (1.173)	1-6
	9	4.83 (1.001)	1-6
	10	4.48 (1.113)	1-6
	11	4.55 (1.024)	1-6
	12	4.27 (1.192)	1-6
Resiliência (M=26.37, DP=3.499, Min=17, Max=36)	13	4.38 (1.304)	1-6
	14	4.65 (.938)	1-6
	15	4.98 (.997)	1-6
	16	4.57 (.906)	1-6
	17	4.79 (1.021)	1-6
	18	4.76 (.992)	1-6
Otimismo (M=26.57, DP=4.507, Min=12, Max=36)	19	4.02 (1.199)	1-6
	20	4.60 (1.120)	1-6
	21	4.53 (1.153)	1-6
	22	4.40 (1.153)	1-6
	23	4.60 (1.159)	1-6
	24	4.40 (1.153)	1-6

Anexo A4 - Análise descritiva da Escala de Valores Organizacionais

	Item	M (DP)	Min-Max
Eficácia/ eficiência (M=33.75, DP=12.797, Min=3, Max=49)	12	4.29 (1.819)	0-6
	13	4.35 (1.786)	0-6
	32	4.36 (1.883)	0-6
	31	4.10 (1.817)	0-6
	7	1.81 (2.160)	0-5
	25	1.87 (2.095)	0-5
	28	4.16 (1.883)	0-6
	5	4.48 (1.775)	0-6
	10	4.32 (1.832)	0-6
Interação no trabalho (M=37.07, DP=15.887, Min=1, Max=59)	1	4.11 (1.922)	0-6
	4	4.16 (1.975)	0-6
	2	4.09 (1.869)	0-6
	8	4.33 (1.949)	0-6
	9	2.09 (2.112)	0-5
	11	3.51 (1.982)	0-6
	3	3.63 (1.990)	0-6
	15	3.86 (1.917)	0-6
	6	3.54 (1.867)	0-6
Gestão (M=20.68, DP=8.615, Min=4, Max=36)	36	3.76 (1.926)	0-6
	38	2.27 (2.085)	0-5
	17	4.10 (1.855)	0-6
	23	2.28 (2.080)	0-5
	14	3.55 (1.930)	0-6
	37	2.14 (2.166)	0-5
	29	4.30 (1.731)	0-6
Inovação (M=16.07, DP=6.813, Min=0, Max=24)	24	2.04 (2.096)	0-5
	19	3.97 (1.928)	0-6
	20	3.78 (1.886)	0-6
	22	4.06 (1.856)	0-6

	30	4.25 (1.885)	0-6
	35	4.30 (1.958)	0-6
	34	4.09 (2.051)	0-6
Respeito ao servidor	33	4.09 (1.977)	0-6
(M=33.35,	27	4.23 (1.862)	0-6
DP=14.805, Min=0,	18	4.58 (1.870)	0-6
Max=48)	26	3.68 (2.051)	0-6
	16	4.23 (1.934)	0-6
	21	4.16 (1.989)	0-6

Anexo A5 - Análise descritiva da Escala de Satisfação no Trabalho

	Item	M (DP)	Min-Max
Satisfação com os colegas (M=5.245, DP=1.190, Min=1.20, Max=7)	1	5.09 (1.376)	1-7
	6	5.33 (1.404)	1-7
	14	5.61 (1.241)	1-7
	17	5.11 (1.507)	1-7
	24	5.09 (1.499)	1-7
Satisfação com o salário (M=3.068, DP=1.537, Min=1, Max=7)	5	3.21 (1.645)	1-7
	8	3.09 (1.639)	1-7
	12	2.89 (1.628)	1-7
	15	3.15 (1.689)	1-7
	21	3.00 (1.673)	1-7
Satisfação com a chefia (M=4.971, DP=1.518, Min=1, Max=7)	2	4.66 (1.662)	1-7
	9	4.76 (1.705)	1-7
	19	5.24 (1.612)	1-7
	22	5.15 (1.640)	1-7
	25	5.04 (1.741)	1-7
Satisfação com a natureza do trabalho (M=5.006, DP=1.318, Min=1, Max=7)	7	5.48 (1.328)	1-7
	11	4.70 (1.676)	1-7
	13	5.22 (1.650)	1-7
	18	4.56 (1.532)	1-7
	23	5.07 (1.578)	1-7
Satisfação com as promoções (M=3.429, DP=1.686, Min=1, Max=7)	3	3.58 (1.902)	1-7
	4	3.69 (1.800)	1-7
	10	3.32 (1.856)	1-7
	16	3.46 (1.830)	1-7
	20	3.09 (1.811)	1-7

Anexo A6 - Análise de diferenças entre o capital psicológico (PsyCap) e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – Mann-Whitney

			M (DP)	t (p)
Eficácia	Sexo	Feminino	27.60 (5.855)	.000**
		Masculino	31.52 (3.739)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	26.82 (7.280)	.029*
		Superior	29.97 (4.474)	
	Posição	Líderes	30.77 (4.261)	.000**
		Colaboradores	27.17 (6.117)	
Esperança	Sexo	Feminino	26.41 (5.482)	.010*
		Masculino	28.91 (3.741)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	25.05 (5.186)	.001**
		Superior	28.20 (4.692)	
	Posição	Líderes	28.70 (4.278)	.000**
		Colaboradores	25.79 (5.375)	
Otimismo	Sexo	Feminino	25.85 (4.592)	.018*
		Masculino	27.59 (4.206)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	25.67 (4.579)	.184
		Superior	26.85 (4.464)	
	Posição	Líderes	27.77 (4.017)	.000**
		Colaboradores	25.00 (4.653)	
Resiliência	Sexo	Feminino	25.62 (3.565)	.001**
		Masculino	27.44 (3.129)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	26.44 (2.780)	.855
		Superior	26.34 (3.710)	
	Posição	Líderes	27.13 (3.400)	.001**
		Colaboradores	25.37 (3.397)	

Anexo A7 - Análise de diferenças entre a escala de valores organizacionais e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos –Mann-Whitney

			M (DP)	t (p)
Eficácia/ eficiência	Sexo	Feminino	34.29 (12.322)	.618
		Masculino	32.95 (13.508)	
	Habilitações Acadêmicas	Não Superior	27.69 (15.392)	.021*
		Superior	35.68 (11.250)	
	Posição	Líderes	34.49 (12.177)	.982
		Colaboradores	32.77 (13.588)	
Interação no trabalho	Sexo	Feminino	38.26 (16.039)	.102
		Masculino	35.36 (15.627)	
	Habilitações Acadêmicas	Não Superior	32.23 (18.887)	.210
		Superior	38.62 (14.551)	
	Posição	Líderes	38.43 (15.519)	.237
		Colaboradores	35.31 (16.295)	
Gestão	Sexo	Feminino	20.53 (8.461)	.862
		Masculino	20.89 (8.893)	
	Habilitações Acadêmicas	Não Superior	18.10 (10.855)	.061
		Superior	21.50 (7.637)	
	Posição	Líderes	20.91 (8.051)	.846
		Colaboradores	20.37 (9.349)	
Inovação	Sexo	Feminino	16.82 (6.649)	.060
		Masculino	14.98 (6.949)	
	Habilitações Acadêmicas	Não Superior	12.90 (7.960)	.009*
		Superior	17.08 (6.099)	
	Posição	Líderes	17.07 (6.749)	.014*
		Colaboradores	14.77 (6.723)	
Respeito ao servidor	Sexo	Feminino	33.93 (15.009)	.306
		Masculino	32.52 (14.579)	
	Habilitações Acadêmicas	Não Superior	27.23 (17.311)	.026*
		Superior	35.30 (13.410)	
	Posição	Líderes	35.31 (14.280)	.051
		Colaboradores	30.80 (15.187)	

Anexo A8 - Análise de diferenças entre a escala de satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – Mann-Whitney

			M (DP)	t (p)
Satisfação com os colegas de trabalho	Sexo	Feminino	5.20 (1.268)	.663
		Masculino	5.30 (1.073)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	5.01 (1.070)	.122
		Superior	5.31 (1.220)	
	Posição	Líderes	5.47 (1.052)	.009*
		Colaboradores	4.95 (1.298)	
Satisfação com o salário	Sexo	Feminino	2.69 (1.438)	.000**
		Masculino	3.60 (1.528)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	2.98 (1.198)	.918
		Superior	3.09 (1.633)	
	Posição	Líderes	3.34 (1.613)	.013*
		Colaboradores	2.70 (1.358)	
Satisfação com a chefia	Sexo	Feminino	4.78 (1.532)	.052
		Masculino	5.24 (1.465)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	4.79 (1.440)	.273
		Superior	5.02 (1.543)	
	Posição	Líderes	5.14 (1.479)	.089
		Colaboradores	4.74 (1.548)	
Satisfação com a natureza do trabalho	Sexo	Feminino	4.75 (1.338)	.002**
		Masculino	5.37 (1.205)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	4.62 (1.191)	.018*
		Superior	5.12 (1.336)	
	Posição	Líderes	5.33 (1.193)	.000**
		Colaboradores	4.58 (1.357)	
Satisfação com as promoções	Sexo	Feminino	2.98 (1.570)	.000**
		Masculino	4.06 (1.648)	
	Habilitações Académicas	Não Superior	3.09 (1.527)	.185
		Superior	3.53 (1.725)	
	Posição	Líderes	4.00 (1.662)	.000**
		Colaboradores	2.68 (1.411)	

Anexo A9 - Análise de diferenças entre o capital psicológico e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – Kruskal-Wallis

			M (dp)	t (p)
Eficácia	Idade	(20 a 24)	26.32 (5.437)	.030*
		(24 a 44)	29.79 (4.058)	
	Anos de Trabalho	(44 a 61)	29.44 (6.170)	
		(0 aos 5)	29.42 (4.677)	
		(5 aos 20)	28.35 (4.876)	
		(20 aos 40)	29.58 (6.746)	
Esperança	Idade	(20 a 24)	26.05 (5.038)	.157
		(24 a 44)	27.50 (4.148)	
	Anos de Trabalho	(44 a 61)	27.71 (5.544)	
		(0 aos 5)	27.35 (4.209)	
		(5 aos 20)	26.80 (5.200)	
		(20 aos 40)	28.06 (5.797)	
Otimismo	Idade	(20 a 24)	26.26 (3.739)	.675
		(24 a 44)	26.45 (4.272)	
	Anos de Trabalho	(44 a 61)	26.73 (4.878)	
		(0 aos 5)	26.68 (4.371)	
		(5 aos 20)	25.83 (4.408)	
		(20 aos 40)	27.00 (4.785)	
Resiliência	Idade	(20 a 24)	24.16 (4.193)	.033*
		(24 a 44)	26.42 (3.395)	
	Anos de Trabalho	(44 a 61)	26.85 (2.238)	
		(0 aos 5)	26.20 (3.596)	
		(5 aos 20)	26.23 (3.468)	
		(20 aos 40)	26.72 (3.429)	

Anexo A10 - Análise de diferenças entre os valores organizacionais e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – Kruskal-Wallis

			M (DP)	t (p)
Eficácia/ eficiência	Idade	(20 a 24)	38.21 (7.913)	.131
		(24 a 44)	31.37 (13.592)	
		(44 a 61)	34.53 (12.843)	
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	34.23 (11.795)	
		(5 aos 20)	31.53 (14.051)	
		(20 aos 40)	34.84 (13.164)	
Interação no trabalho	Idade	(20 a 24)	45.11 (8.627)	.071
		(24 a 44)	34.00 (17.151)	
		(44 a 61)	37.55 (15.617)	
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	38.39 (15.278)	
		(5 aos 20)	34.08 (17.171)	
		(20 aos 40)	37.60 (15.679)	
Gestão	Idade	(20 a 24)	22.53 (6.728)	.195
		(24 a 44)	19.16 (8.424)	
		(44 a 61)	21.41 (9.058)	
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	20.06 (8.037)	
		(5 aos 20)	19.98 (8.577)	
		(20 aos 40)	22.12 (9.404)	
Inovação	Idade	(20 a 24)	18.37 (3.700)	.362
		(24 a 44)	15.05 (7.148)	
		(44 a 61)	16.31 (7.020)	
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	16.49 (6.425)	
		(5 aos 20)	14.50 (7.261)	
		(20 aos 40)	16.72 (6.922)	
Respeito ao servidor	Idade	1 (20 a 24)	38.32 (9.563)	.156
		2 (24 a 44)	30.35 (15.831)	
		3 (44 a 61)	34.49 (14.673)	
	Anos de Trabalho	1 (0 aos 5)	34.66 (13.961)	
		2 (5 aos 20)	29.40 (16.100)	
		3 (20 aos 40)	34.64 (14.630)	

Anexo A11 - *Análise de diferenças entre a satisfação no trabalho e variáveis sociodemográficas com testes não paramétricos – Kruskal-Wallis*

			M (DP)	t (p)	
Satisfação com os colegas de trabalho	Idade	(20 a 24)	5.56 (1.211)	.400	
		(24 a 44)	5.22 (1.283)		
		(44 a 61)	5.18 (1.110)		
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	5.20 (1.333)		
		(5 aos 20)	5.23 (1.045)		.901
		(20 aos 40)	5.31 (1.099)		
Satisfação com o salário	Idade	(20 a 24)	3.29 (1.120)	.564	
		(24 a 44)	3.00 (1.582)		
		(44 a 61)	3.06 (1.596)		
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	3.20 (1.468)		
		(5 aos 20)	2.54 (1.544)		.019*
		(20 aos 40)	3.29 (1.559)		
Satisfação com a chefia	Idade	(20 a 24)	5.35 (1.235)	.594	
		(24 a 44)	4.98 (1.490)		
		(44 a 61)	4.86 (1.599)		
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	5.14 (1.467)		
		(5 aos 20)	4.40 (1.569)		.022*
		(20 aos 40)	5.18 (1.462)		
Satisfação com a natureza do trabalho	Idade	(20 a 24)	5.09 (.962)	.436	
		(24 a 44)	5.15 (1.298)		
		(44 a 61)	4.86 (1.401)		
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	5.19 (1.231)		
		(5 aos 20)	4.61 (1.401)		.104
		(20 aos 40)	5.06 (1.326)		
Satisfação com as promoções	Idade	(20 a 24)	3.87 (1.320)	.295	
		(24 a 44)	3.37 (1.588)		
		(44 a 61)	3.36 (1.831)		
	Anos de Trabalho	(0 aos 5)	3.61 (1.500)		
		(5 aos 20)	2.90 (1.541)		.059
		(20 aos 40)	3.58 (1.967)		

Anexo A12 - Coeficiente de Correlação Spearman entre o capital psicológico (PsyCap) e a escala de valores organizacionais.

	Eficácia/eficiência	Interação no trabalho	Gestão	Inovação	Respeito ao servidor
Eficácia	.027	-.062	-.083	.139	.109
Esperança	.136	.061	.068	.198*	.172*
Resiliência	.035	-.081	-.018	.044	-.007
Otimismo	-.030	-.013	-.011	.054	.045

Anexos B

(Instrumentos de Avaliação)

B1 - *Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24)*, (Luthans, Youssef e Avolio, 2007; adapt. Rego, Sousa & Pina e Cunha, 2010)

CAPITAL PSICOLÓGICO

Gallup Leadership Institute

(Luthans, Youssef & Avolio, 2007)

Seguidamente, encontra afirmações que descrevem o modo como poder ver-se a si próprio **neste momento**.

Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6

1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objectivos para a minha área de trabalho.
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.
8. Actualmente, procuro alcançar os meus objectivos com grande energia.
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objectivos no trabalho.
12. Neste momento, estou a alcançar os objectivos profissionais que defini para mim próprio(a).
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.
15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.
18. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.
19. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.
20. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.
21. Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.
22. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.
23. No trabalho, sou optimista acerca do que me acontecerá no futuro.
24. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.
25. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.

INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: **“Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola etc.) em que trabalho?”** Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é **avaliar quão importante** é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização numa escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Nada Importante				Importante				Muito Importante
0	1	2	3	4	5	6		

0 = significa que **o valor não é nada importante**; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;

3 = significa que **o valor é importante**;

6 = significa que **o valor é muito importante**.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

Além dos números de 0 a 6, você pode usar ainda, em suas avaliações, **-1** e **7**, considerando que:

-1 = significa que o valor é **oposto** aos princípios que orientam a vida na sua organização;

7 = significa que o valor é **de suprema importância** como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Oposto aos Princípios da Organização	Nada Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No espaço antes de cada valor escreva o número (**-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso **todos os números**. Evidentemente você poderá repetir os números em suas avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para a sua organização e o avalie com 7. Lembre-se que, geralmente, uma organização não possui mais de dois desses valores. A seguir, identifique o(s) **valor(es) oposto(s)** aos valores da sua organização e avalie-o(s) com -1. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que tem menor importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois avalie os demais valores (até 38).

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

- 01 **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
 02 **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
 03 **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
 04 **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
 05 **Competência** (saber executar as tarefas da organização)
 06 **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
 07 **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
 08 **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
 09 **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
 10 **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
 11 **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
 12 **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
 13 **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
 14 **Fiscalização** (controle do serviço executado)
 15 **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
 16 **Harmonia** (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
 17 **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
 18 **Honestidade** (promoção do combate à corrupção na organização)
 19 **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
 20 **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
 21 **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
 22 **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
 23 **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
 24 **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
 25 **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
 26 **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
 27 **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
 28 **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
 29 **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
 30 **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
 31 **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
 32 **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
 33 **Qualificação dos Recursos Humanos** (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
 34 **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
 35 **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
 36 **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
 37 **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
 38 **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)

ACRESCENTE AQUI, CASO JULGUE NECESSÁRIO, OUTROS VALORES QUE, SEGUNDO VOCÊ, ORIENTAM A VIDA DA SUA ORGANIZAÇÃO E NÃO CONSTAM DA LISTA APRESENTADA.

- 39 _____
 40 _____
 41 _____
 42 _____
 43 _____
 44 _____
 45 _____

Escala de satisfação no trabalho – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Totalmente insatisfeito
- 2 = Muito insatisfeito
- 3 = Insatisfeito
- 4 = Indiferente
- 5 = Satisfeito
- 6 = Muito satisfeito
- 7 = Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

- () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.®
- () Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- () Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®
- () Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®
- () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®
- () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®
- () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®
- () Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®
- () Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®
- () Com o meu salário comparado ao custo de vida.
- () Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- () Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- () Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês.
- () Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®
- () Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- () Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.
- () Com o entendimento entre eu e meu chefe. ®
- () Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa.
- () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ®
- () Com a maneira como meu chefe me trata. ®
- () Com a variedade de tarefas que realizo. ®
- () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ®
- () Com a capacidade profissional do meu chefe. ®

® Itens que compõem a versão reduzida da EST (15 itens).