



Universidade de Évora
Escola de Ciências Sociais
Departamento de Gestão

**A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas
Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um
Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão –
Especialização em Recursos Humanos

Ana Marta Aleixo Figueiras dos Santos

Orientadores:
Prof.^a Doutora Fátima Jorge
Mestre Susana Leal

Évora, 2010



Universidade de Évora
Escola de Ciências Sociais
Departamento de Gestão

**A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas
Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um
Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses**

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão –
Especialização em Recursos Humanos

Ana Marta Aleixo Figueiras dos Santos



Orientadores:
Prof.^a Doutora Fátima Jorge
Mestre Susana Leal

186615

Évora, 2010

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à Prof.^a Susana Leal, co-orientadora desta investigação, que foi incansável desde o início deste projecto, principalmente pela sua dedicação, disponibilidade e procura de referências científicas que estimularam toda esta investigação e ainda, pela perseverança, empenho e amizade com que transmitiu todos os seus conhecimentos, e fundamentalmente, pela motivação nos momentos de maior desmotivação e dificuldades neste longo caminho.

Também à Prof.^a Doutora Fátima Jorge pelo interesse e dedicação com que recebeu este projecto e tornou possível esta concretização, que mais do que minha orientadora foi uma verdadeira mentora, pela confiança em mim depositada para a materialização deste trabalho.

Às professoras Eulália Santos e Susana Mendes pelos ensinamentos, disponibilidade e contributo no ensino da análise estatística.

Aos representantes dos vários institutos politécnicos por permitirem que os seus colaboradores participassem no inquérito. Quero ainda agradecer a todos os colegas, funcionários dos vários institutos politécnicos, que prontamente se disponibilizaram a responder e desta forma, ajudaram na concretização deste projecto.

À minha mãe e à minha irmã, pelo apoio e incentivo, que mesmo nas alturas mais difíceis estimularam a prossecução deste trabalho.

E a todos os que participaram neste estudo, e que directa e indirectamente perderam minutos e até horas do seu tempo a ajudar, colegas de trabalho e amigos que prontamente melhoraram e deram o seu contributo e a sua opinião neste trabalho.

A todos os meus amigos quero ainda agradecer por desculparem a minha indisponibilidade.

Quero dedicar este trabalho às minhas duas avós, Gertrudes e Augusta.

A todos vós,

MUITO OBRIGADA!

A Responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climas Autentizóticos, da Satisfação e do Empenhamento Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses

Resumo

O estudo da responsabilidade social tem, suscitado acrescido interesse, na perspectiva de compreender o desempenho das organizações (Peterson, 2004), como variável que permite compreender organizações mais autentizóticas (Kets de Vries, 2001; Rego e Souto, 2004) e as atitudes dos colaboradores perante o trabalho (Gavin e Maynard, 1975; Peterson, 2004; Rego *et al.*, 2009).

O presente trabalho tem por objectivo investigar como as práticas de responsabilidade social e as percepções dos colaboradores sobre as mesmas, podem favorecer as suas percepções de clima autentizótico e influenciar as atitudes com o trabalho (a satisfação e o empenhamento afectivo).

Através de um inquérito por questionário distribuído a uma amostra de 239 colaboradores apurou-se que: (i) As práticas de RSO influenciam positivamente percepções de RSO; (ii) As percepções de RSO explicam grande parte das percepções de clima autentizótico, do empenhamento afectivo e da satisfação; (iii) As percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre o empenhamento afectivo, sobre a satisfação com o trabalho e colegas e sobre a satisfação com os superiores; (iv) As percepções de clima autentizótico não influenciam a satisfação com o salário e promoções e não medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com o salário e promoções.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações, Organizações Autentizóticas, Satisfação, Empenhamento Afectivo, Institutos Politécnicos Portugueses.

Social Responsibility as an Antecedent Variable of Authentizotic Climates, Satisfaction and Affective Commitment: A Study Applied to Polytechnics Institutes

Abstract

The study of social responsibility has received increased interest, from the perspective of understanding organizations performance (Peterson, 2004), has a variable that allows comprehending more authentizotic organizations (Kets de Vries; Rego e Souto, 2004) and also the employee's attitudes towards work (Gavin & Maynard, 1975; Peterson, 2004; Rego *et al.*, 2009).

The present work has the objective of investigate how social responsibility practices and the employee's perceptions about it, can favour their authentizotic climate perceptions and influence the work attitudes (satisfaction and affective commitment).

Trough an inquiry by questionnaire distributed to a sample of 239 employees it was found that: (i) CSR practices positively influence CSR perceptions; (ii) CSR perceptions explain a great part of authentizotic climate perceptions, affective commitment and job satisfaction; (iii) Authentizotic climate perceptions mediate CSR perceptions effects on affective commitment and on job satisfaction, satisfaction with co-workers and satisfaction with superiors; (iv) Authentizotic climate perceptions do not influence wages and promotions satisfaction and do not mediate CSR perceptions effects on wages and promotions satisfaction.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Authentizotic Organizations, Satisfaction, Affective Commitment and Portuguese Polytechnics.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
1 Capítulo I – Introdução	11
2 Capítulo II – Enquadramento Teórico.....	16
2.1 Responsabilidade Social das Organizações.....	16
2.1.1 Responsabilidade Social das Organizações: Principais Conceitos.....	16
2.1.2 A Responsabilidade Social em Portugal	19
2.1.3 A Responsabilidade Social na Administração Pública.....	21
2.1.4 As práticas e as percepções de Responsabilidade Social das Organizações.....	22
2.1.5 O empenhamento afectivo, a satisfação com o trabalho e as percepções de clima autenticizótico como consequências das percepções de RSO	24
2.2 Climas Organizacionais Autenticizóticos	26
2.2.1 Origem do conceito	26
2.2.2 Principais modelos e dimensões.....	27
2.2.2.1 Modelo de Kets de Vries	28
2.2.2.2 Modelo de Arménio Rego	29
2.2.3 As consequências das percepções de clima autenticizótico	30
2.3 Satisfação com o trabalho	31
2.3.1 Conceitos e abordagens.....	31
2.3.2 Antecedentes da satisfação.....	32
2.3.3 Consequências da satisfação	34
2.4 Empenhamento Afectivo.....	36
2.4.1 Conceitos.....	36
2.4.2 O Empenhamento e a Administração Pública.....	37
2.4.3 Antecedentes do Empenhamento Afectivo	37
2.4.4 Consequências do Empenhamento Afectivo	39
3 Capítulo III – Instituições de Ensino Superior em Portugal.....	40
3.1 Enquadramento e legislação relevante	40
4 Capítulo IV – O modelo teórico e hipóteses do estudo.....	44
5 Capítulo V – Metodologia.....	50

5.1	Tipo de estudo.....	50
5.2	Instrumento de recolha dos dados	50
5.3	Procedimentos adoptados.....	52
5.3.1	Procedimentos desenvolvidos para a construção do inquérito	52
5.3.2	Pré-teste.....	53
5.3.3	Aplicação do questionário.....	54
5.4	População e amostra.....	55
5.4.1	Caracterização da amostra.....	57
5.5	Análise e tratamento dos dados.....	60
5.6	Resultados da análise factorial e estudo da consistência interna das escalas utilizadas	61
6	Capítulo VI – Resultados.....	67
6.1	As práticas de RSO identificadas.....	67
6.2	Médias, desvios-padrão e correlações	68
6.3	Como as práticas de RSO explicam as percepções de RSO?	72
6.4	Como as percepções de RSO explicam as percepções de clima autenticizótico?	73
6.5	Como as percepções de RSO e percepções de clima autenticizótico explicam o empenhamento afectivo?.....	74
6.5.1	O efeito mediador das percepções de clima autenticizótico.....	75
6.6	Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação?	77
6.6.1	Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação com os salários e promoções?	77
6.6.2	Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação com o trabalho e colegas?.....	79
6.6.3	Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação com os superiores?	81
6.7	Análise de resultados diferenciais	84
6.7.1	Diferenças devido ao género.....	84
6.7.2	Diferenças devido à idade	85
6.7.3	Diferenças devido às habilitações	86
6.7.4	Diferenças devido à antiguidade	87
6.7.5	Diferenças devido ao estado civil.....	88
6.7.6	Diferenças devido à carreira profissional.....	89
6.7.7	Diferenças devido ao vínculo profissional	90
6.7.8	Diferenças entre institutos politécnicos.....	91
7	Capítulo VII – Conclusão, limitações do estudo e investigação futura	94
7.1	Principais conclusões e contributos do estudo	94
7.2	Limitações do estudo.....	100
7.3	Investigação futura.....	101

8	- ANEXOS.....	i
	Anexo 1 – Questionário	ii
	Anexo 3 – Modelo de ofício enviado via <i>e-mail</i> aos funcionários não docentes dos Institutos Politécnicos para colaboração no estudo	xi
	Anexo 4 – Constructos	xiv
	Anexo 5 – Dados demográficos dos inquiridos.....	xvi
	Anexo 6 – Testes de aderência à Normalidade	xix
	Anexo 8 – <i>Outputs</i> dos modelos de regressão linear múltipla.....	xxiii
8.1	Resultados da regressão linear para as percepções de RSO	xxiv
8.2	Resultados da regressão linear para o clima autentizótico	xxvii
8.3	Resultados da regressão linear para o empenhamento afectivo.....	xxix
8.4	Resultados da regressão linear para a satisfação com salários e promoções	xxxii
8.5	Resultados da regressão linear para a satisfação com trabalho e colegas.....	xxxv
8.6	Resultados da regressão linear para a satisfação com superiores.....	xxxix
	Anexo 9 - Testes referentes às análises diferenciais.....	xlii
9.1.	Género.....	xliii
9.2.	Idade.....	xliv
9.3.	Habilitações.....	xliv
9.4.	Antiguidade.....	xlvi
9.5.	Estado Civil.....	xlvii
9.6.	Carreira Profissional.....	xlviii
9.7.	Vínculo Profissional.....	xlix
9.8.	Institutos Politécnicos	l
9.8.1.	Valores médios por variável.....	liii

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Modelo conceptual.....	44
Figura 2 – Práticas de RSO	liii
Figura 3 – Percepções de RSO	liii
Figura 4 – Percepções de Clima Autentizótico	liv
Figura 5 – Satisfação com os salários e promoções	liv
Figura 6 – Satisfação com o trabalho e colegas	lv
Figura 7 – Satisfação com os superiores	lv
Tabela 1 – População em estudo	56
Tabela 2 – Distribuição da população inquirida.....	56
Tabela 3 – Caracterização da amostra (género, estado civil, idade e escolaridade)	58
Tabela 4 – Dados descritivos da amostra (idade e antiguidade).....	58
Tabela 5 – Caracterização profissional.....	59
Tabela 6 – Grau de satisfação com a função e com a instituição	60
Tabela 7 – Descrição do processo desenvolvido na análise factorial de componentes principais.....	62
Tabela 8 - KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo	63
Tabela 9 – Total da variância explicada.....	64
Tabela 10 – Matriz das componentes após rotação	65
Tabela 11 – Variância explicada pelos factores e <i>alpha</i> de Cronbach	65
Tabela 12 – Distribuição da percentagem das respostas às questões relativas às práticas de RSO	67
Tabela 13 – Médias e Desvios-Padrão	69
Tabela 14 – Correlações entre as variáveis (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i>).....	71
Tabela 15 - Resultados da regressão linear múltipla para as percepções de responsabilidade social (coeficientes beta estandardizados)	73
Tabela 16 - Resultados da regressão linear múltipla para as percepções de clima autentizótico (valores de beta estandardizados)	74
Tabela 17 - Resultados da regressão linear múltipla para o empenhamento afectivo (valores de beta estandardizados).....	75
Tabela 18 - Efeito de mediação para o empenhamento afectivo (coeficientes beta não estandardizados).....	76
Tabela 19 – Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com salário e promoções (valores de beta estandardizados)	78
Tabela 20 - Efeito de mediação para a satisfação com salário e promoções	79
Tabela 21 – Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com o trabalho e com os colegas (valores de beta estandardizados).....	80
Tabela 22 - Efeito de mediação para a satisfação com o trabalho e colegas	81
Tabela 23 - Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com os superiores (valores de beta estandardizados).....	82
Tabela 24 - Efeito de mediação para a satisfação com superiores	83

Tabela 25 – Medidas descritivas e Anova para o género	85
Tabela 26 – Medidas descritivas e Anova para a idade.....	86
Tabela 27 – Medidas descritivas e Anova para as habilitações.....	87
Tabela 28 – Medidas descritivas e Anova para a antiguidade.....	88
Tabela 29 – Medidas descritivas e Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para o estado civil	89
Tabela 30 – Medidas descritivas e Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> para a carreira profissional.....	90
Tabela 31 - Medidas descritivas e ANOVA para o vínculo profissional	91
Tabela 32 – Medidas descritivas e Anova para as percepções de clima autentizótico	92
Tabela 33 – Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	93
Tabela 34 – Constructo	xv
Tabela 35 - Distribuição da amostra por género	xvii
Tabela 36 - Distribuição da amostra por estado civil	xvii
Tabela 37 - Distribuição da amostra por habilitações literárias	xvii
Tabela 38 - Distribuição da amostra por idades	xvii
Tabela 39 - Distribuição da amostra por antiguidade.....	xvii
Tabela 40 – Distribuição da amostra por vínculo profissional	xviii
Tabela 41 – Distribuição da amostra por carreira profissional.....	xviii
Tabela 42 - Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual?.....	xviii
Tabela 43 - Gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de instituição?.....	xviii
Tabela 44- Qual o Instituto Politécnico onde desempenha funções?	xviii
Tabela 45 – Testes de aderência à normalidade	xx
Tabela 46 - Coeficientes de correlação de Pearson	xxii
Tabela 47 - Coeficientes de correlação Ró de Spearman	xxii
Tabela 48 - Teste da normalidade entre os grupos	xlili
Tabela 49 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xlili
Tabela 50 - Teste da normalidade entre os grupos	xliv
Tabela 51 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xliv
Tabela 52 - Teste da normalidade entre os grupos	xlvi
Tabela 53 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xlvi
Tabela 54 - Teste da normalidade entre os grupos	xlvi
Tabela 55 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xlvi
Tabela 56 – Teste da normalidade entre os grupos	xlvii
Tabela 57 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xlvii
Tabela 58 - Teste da normalidade entre os grupos	xlviii
Tabela 59 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xlviii
Tabela 60 - Teste da normalidade entre os grupos	xliv
Tabela 61 - Teste à homocedasticidade das variâncias	xliv
Tabela 62 - Teste da normalidade entre os grupos	l
Tabela 63 - Teste à homocedasticidade das variâncias (Institutos Politécnicos).....	li
Tabela 64 – Síntese de <i>Rank</i> das médias	lii

1 Capítulo I – Introdução

A realidade actual do mundo laboral tem suscitado grandes preocupações por todos os investigadores que exploram a temática do comportamento e da qualidade de vida organizacional. Com a globalização e crescente competitividade no trabalho surgem problemas organizacionais que afectam a vida dos colaboradores e consequentemente da organização. O stresse – conotado como a doença do século XXI –, o excesso de trabalho, a falta de equilíbrio entre a vida família e profissional, os problemas de liderança e de comunicação, as fracas oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento dentro da organização são características da actual realidade laboral.

A motivação pessoal para analisar o que faz de uma organização uma boa organização para trabalhar conduziu-me à investigação das percepções de responsabilidade social nas organizações (RSO), das percepções dos climas psicológicos autenticizóticos, da satisfação no trabalho e do empenhamento afectivo.

A responsabilidade social das organizações corresponde à integração voluntária de práticas e objectivos que contemplem as dimensões sociais e ambientais na visão estratégica da organização, tendo em consideração os interesses das partes interessadas (sejam elas os colaboradores, os accionistas, a comunidade envolvente ou outros) (Moura, 2005; Rego *et al.*, 2003; Comissão Europeia, 2001). Isto implica que, para além dos objectivos económico-financeiros e das suas responsabilidades legais, as organizações passem a ter de ir mais além e a incluir, também, obrigações de carácter ético, social e ambiental, se desejarem serem vistas como socialmente responsáveis.

De acordo com o Livro Verde, a RSO abarca duas dimensões: a dimensão interna e a externa (Comissão Europeia, 2001). A vertente interna inclui as questões relativas ao local de trabalho, tais como: gestão de recursos humanos, informação e comunicação, serviços sociais, gestão da mudança organizacional, empregabilidade e saúde, segurança e higiene no trabalho, abrangendo, ainda, questões como a motivação e o bem-estar, que terão influência na qualidade dos serviços, na produtividade e na inovação (Santos *et al.*, 2006). No que concerne à dimensão externa, esta inclui questões aplicadas aos agentes externos que se relacionam com a organização como a comunidade, os parceiros sociais, os

fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e outros representantes da comunidade local e ambiente.

As investigações realizadas pelos defensores da “humanização das organizações” – de que são exemplo, *as empresas vivas, as empresas amigas da família, a empresa humanizada e o sentido psicológico da comunidade de trabalho* – sugerem o estabelecimento de uma relação de confiança, entre a empresa e os respectivos *stakeholders*, e estimularam o aparecimento das organizações autenticizóticas.

As organizações autenticizóticas, defendidas por Kets de Vries (2001), têm como objectivo a promoção do equilíbrio entre o trabalho e a família, em que a organização facultará vários benefícios que desenvolvem esta relação, através dos quais o trabalhador pode gerir a sua vida particular e profissional de forma mais harmoniosa.

Estas organizações são, assim, consideradas, pelos seus trabalhadores, como bons locais para trabalhar, onde predomina um sentimento de confiança, desencadeado pelo prazer de trabalhar e conseqüentemente um elevado grau de satisfação dos trabalhadores. Tanto Kets de Vries (2001) quanto Rego e Souto (2004a, 2004b) defendem que este é o grande desafio das organizações futuras, as quais devem ser espaços realmente saudáveis para os indivíduos que nela trabalham, promovendo a sua realização pessoal, realização pessoal/familiar e o seu desempenho organizacional.

Ao relacionar as percepções de RSO com as percepções de organizações autenticizóticas, com a satisfação no trabalho e com o empenhamento afectivo, pretende-se alertar para a necessidade de olhar de uma forma diferente para o indivíduo enquanto trabalhador, nomeadamente no que diz respeito às suas atitudes perante o trabalho (e.g. satisfação com o trabalho e empenhamento afectivo). Já existem evidências que corroboram que as percepções de RSO dos colaboradores influenciam as suas atitudes, nomeadamente, a satisfação com o trabalho (Gavin e Maynard, 1975) e o empenhamento afectivo (Peterson, 2004; Rego *et al.*, 2009), mas os estudos empíricos são escassos.

A satisfação no trabalho tem sido objecto de vários estudos, visto ser um estado emocional resultado do trabalho e, muitas vezes, considerado como estando associado ao desempenho individual. Todavia, não se conhecem estudos que relacionem as percepções de clima autenticizótico com a satisfação com o trabalho. O empenhamento afectivo poderá ser conseqüente das práticas de responsabilidade social instituídas e percebidas pelos

trabalhadores (Peterson, 2004), favorecendo a intenção dos trabalhadores permanecerem na organização, entendido como uma relação positiva entre os indivíduos e a organização. Citando Rego (2004, p.13) “sendo as organizações fonte de sentido e de significado para o trabalho e para a vida, é razoável supor que as pessoas denotam desejos de nelas permanecer – e não abandoná-las”, sugerindo que as organizações autenticizóticas explicam as intenções de abandono e o empenhamento organizacional afectivo. Os resultados do estudo mostram que as organizações autenticizóticas explicam 41% do empenhamento afectivo.

Uns dos stakeholders mais citados como sendo os que mais contribuem para a performance positiva das organizações são os seus colaboradores. São inúmeros os autores que fazem alusão ao bom desempenho dos colaboradores quando os mesmos se sentem motivados pelas práticas sociais das organizações onde exercem a sua actividade (Kets de Vries, 2001).

Face ao exposto, apresentam-se as principais questões de investigação desta dissertação:

1. Como as práticas e percepções de RSO explicam as percepções de clima autenticizótico?
2. Como as percepções de clima autenticizótico explicam a satisfação com o trabalho e o empenhamento afectivo dos colaboradores?
3. As percepções de clima autenticizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e as atitudes dos colaboradores no trabalho (satisfação e empenhamento afectivo)?

Destas questões de investigação decorre o seguinte **objectivo geral** da tese: investigar como as práticas de responsabilidade social e as percepções dos colaboradores sobre as mesmas, podem favorecer as suas percepções de clima autenticizótico e influenciar as atitudes com o trabalho (a satisfação e o empenhamento afectivo).

Do referido, decorreram os seguintes **objectivos específicos**:

- Avaliar a influência das práticas de responsabilidade social existentes nas organizações nas percepções que os colaboradores têm das mesmas;
- Avaliar se as percepções dos colaboradores relativamente às práticas de responsabilidade social influenciam as suas percepções de clima autenticizótico;

- Analisar a influência das percepções de clima autenticizótico na satisfação e empenhamento afectivo dos colaboradores;
- Estudar o papel mediador das percepções de clima autenticizótico na relação entre percepções de RSO e as atitudes dos colaboradores no trabalho (satisfação e empenhamento afectivo);
- Estudar as diferenças ao nível das práticas de RSO, percepções de RSO, percepções de clima autenticizótico, satisfação e empenhamento afectivo devido às características individuais (e.g. género, idade, escolaridade) ou organizacionais (e.g. organização de proveniência).

O estudo empírico considerará as percepções e as atitudes perante o trabalho dos funcionários não docentes de diversos institutos politécnicos portugueses. Como tal, aduz-se que os institutos politécnicos que desenvolvam práticas socialmente responsáveis, favoreçam uma organização mais “humanizada” – ou seja, preocupada com as necessidades individuais dos seus colaboradores – desenvolvam um clima de trabalho autenticizótico, possam contribuir para uma maior satisfação e um maior empenhamento afectivo dos seus colaboradores.

Os resultados do estudo poderão ter uma aplicação importante nas instituições de ensino superior politécnico e constituir uma base de trabalho para os seus órgãos de gestão, pois permitirão: (i) aprofundar o estudo da RSO no âmbito do ensino superior, área onde estes estudos são muito escassos; (ii) perceber como duas atitudes dos funcionários não docentes (a satisfação e o empenhamento afectivo) podem ser afectadas por aspectos da esfera da RSO e dos climas autenticizóticos.

Os trabalhos de investigação empírica sobre as percepções de RSO e sobre os climas psicológicos autenticizóticos são escassos (e.g. Rego *et al.*, 2009) o que revela a pertinência desta investigação sobre as práticas e percepções de RSO e o seu impacto nas percepções de clima autenticizótico, na satisfação com o trabalho e no empenhamento afectivo dos colaboradores.

Espera-se, deste modo, contribuir para a validação de que a responsabilidade social é antecedente do desenvolvimento de organizações autenticizóticas, da satisfação do trabalhador e do empenhamento afectivo deste. Um clima organizacional que tenha como preocupação a humanização dos seus recursos humanos poderá ser o resultado do

investimento de práticas de responsabilidade social orientadas para o trabalhador, que por sua vez, resultará no seu maior envolvimento e identificação com a organização.

A presente investigação está organizada em cinco partes. A primeira parte é composta pela revisão da literatura referente à responsabilidade social das organizações, aos climas organizacionais autenticizóticos, à satisfação com o trabalho e ao empenhamento afectivo.

Na segunda parte, apresenta-se sumariamente o panorama da Administração Pública em Portugal, em geral, e das instituições do ensino superior, em particular.

Na terceira parte, apresenta-se o modelo teórico em estudo e as hipóteses de investigação.

Na quarta parte, a metodologia do estudo incluindo o tipo de estudo, o instrumento de recolha de dados, os procedimentos adoptados, a informação sobre a população e a amostra, uma breve referência à análise e tratamento dos dados e, por último, os resultados da análise factorial e estudo da fiabilidade das escalas utilizadas.

Na quinta parte, apresenta-se e analisa-se os resultados da investigação empírica. Por último, apresenta-se a conclusão do estudo onde são, ainda, analisadas as implicações para as instituições de ensino superior e apresentadas as limitações da pesquisa, bem como, algumas sugestões para futuras investigações.

2 Capítulo II – Enquadramento Teórico

2.1 Responsabilidade Social das Organizações

Podemos pensar na responsabilidade social como uma questão que chega a surgir antes dos primeiros industriais filantropos conhecidos (Carnegie, Rockefeller ou Ford para referir apenas alguns nomes) iniciarem as suas acções e doações em prol da comunidade.

Segundo a visão que Moura (2005) transmite, as ideias de Auguste Comte no século XIX ou mesmo a doutrina da Igreja Católica já chamavam a atenção para a chamada “função social” que os lucros provenientes de negócios poderiam ou deveriam ter.

No século XX ultrapassa-se a visão de dever unicamente moral em relação às pessoas, e a ela se acrescenta a noção de que as organizações devem responsabilizar-se pelas problemáticas que têm origem no mundo empresarial. Começa-se, então, a falar dos “ambientes”: se por um lado nasce a consciência ecológica com as primeiras preocupações ambientais, por outro lado eleva-se o papel das empresas nos contextos que as rodeiam em detrimento da primazia de responsabilidade por parte unicamente do Estado. Deste então, as questões em volta da responsabilidade social têm-se avolumado não só em importância, como em termos de adesão e discussão.

2.1.1 Responsabilidade Social das Organizações: Principais Conceitos

A responsabilidade social, embora não seja um tema recente na literatura, não reúne unanimidade em torno do seu conceito. Com efeito, vários são os autores que lhe atribuem definições diversas, bem como graus de importância distintos.

Se, para uns, o termo significa obrigação económica (garantir a sustentabilidade financeira da organização), para outros assenta no comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, ou em contribuições que a empresa deve fazer em função do impacto que produz na sociedade. Estamos assim, perante um conceito aberto e em constante evolução.

Carroll defende que a responsabilidade social de um negócio “envolve as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem num determinado período de tempo” (Carroll, 1979, p.500). Esta definição apresenta quatro componentes, onde se espera que a organização produza bens e serviços e que os venda com lucro (componente

económica), que respeite a lei (componente legal), que tenha comportamentos éticos e respeite as normas (componente ética) e que, de forma voluntária, desempenhe papéis que beneficiem a sociedade (componente discricionária/filantrópica). Estes quatro componentes não são mutuamente exclusivos. As responsabilidades são ordenadas da base para o topo, em função da sua importância, e representam os vários níveis de obrigações das organizações para com todos os seus *stakeholders*. Desta forma, as empresas para serem boas “cidadãs” devem ser lucrativas, obedecer às leis, ter comportamentos éticos e contribuir para o bem-estar da sociedade através da filantropia (Carroll, 1998, 1999).

Contudo, actualmente, Carroll entende que a formatação vertical do seu anterior modelo não capta a inter-relação entre os diferentes níveis e pode passar uma noção errada de prioridade do domínio económico (que está na base da pirâmide) em relação aos demais (Carroll e Schwartz, 2003). Além disso, assegura que o nível discricionário pode ser integrados nos restantes domínios.

Considerando que essa dimensão já está incluída nas orientações éticas, Carroll propõe um outro modelo, que em vez de piramidal e incluir quatro componentes, passa a circular (i.e. diagrama de Venn) e inclui apenas três componentes (económica, legal e ética), que se cruzam entre si, não havendo predomínio de nenhum sobre os outros, mas sim uma sobreposição (Carroll e Schwartz, 2003).

O domínio económico engloba as actividades que têm um impacto económico positivo na organização, seja ele directo ou indirecto. São consideradas como actividades com impacto directo as acções que visem o aumento das vendas e como indirectas, as acções que visam melhorar o moral dos colaboradores ou a imagem pública da organização (Carroll e Schwartz, 2003).

O domínio legal está relacionado com a receptividade da organização às expectativas da sociedade, ou através dos princípios legais presentes na lei (Carroll e Schwartz, 2003).

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas das organizações (Carroll e Schwartz, 2003).

Não só a publicação do Livro Verde como as várias comunicações da Comissão Europeia (2001, 2002, 2006) permitiram definir a concepção de responsabilidade social das organizações ao nível comunitário, associando-o a três ideias fundamentais: (i) é um

comportamento voluntário por parte das organizações e, portanto, que transcende as suas obrigações legais; (ii) está associada à ideia de desenvolvimento sustentável (na medida em que as organizações consideram os impactos económicos, sociais e ambientais da sua gestão) e (iii) as suas práticas não são uma actividade adicional da organização mas sim uma filosofia de gestão da própria organização reflectindo-se sobre o todo organizacional.

O Livro Verde defende entusiasticamente a associação entre as práticas de responsabilidade social e a competitividade e produtividade das organizações sendo o objectivo “construir uma economia dinâmica, competitiva, coesiva e baseada no conhecimento” (Comissão Europeia, 2001, p. 5). A verdade é que, hoje em dia e neste contexto, não se perspectiva uma vantagem competitiva obtida unicamente através do investimento na vertente económica e no lucro da organização. Interessa também o investimento num modelo social competitivo ou o aproveitamento das inovações e novas tecnologias, resultando em lucro e benefícios para a organização.

Na prática, a responsabilidade social corresponde à integração voluntária de práticas e objectivos que contemplem as dimensões sociais e ambientais na visão estratégica da organização, tendo em consideração os interesses das partes interessadas, sejam elas os colaboradores, os accionistas ou a comunidade envolvente (Moura, 2005; Rego *et al.*, 2003; Comissão Europeia, 2001).

As práticas de responsabilidade social incluem, assim, uma dimensão interna, ligada à valorização dos recursos humanos da organização, à prevenção e saúde no ambiente de trabalho, à adaptação à mudança, e ainda, uma dimensão externa envolvendo acções de apoio a causas sociais, a promoção dos direitos humanos ou a preocupação com o ambiente global.

É importante salientar que o conceito de responsabilidade social não equivale, de modo algum, às obrigações estipuladas pela legislação, nem na vertente de satisfação de regras jurídicas, nem na de não violar o quadro normativo. Aliás, pensar na responsabilidade social como o cumprimento de obrigações legais por parte das organizações é, além de redutor, completamente desajustado. Assim sendo, o que este conceito implica é que, para além dos objectivos económico-financeiros e das suas responsabilidades legais, as organizações passam a ter de ir mais além e incluir também obrigações de carácter ético,

social e ambiental. Tal como Moura e Duarte (2004, citado por Moura, 2005, p. 60) tão bem definem, uma organização socialmente responsável será capaz de:

“Contribuir para que os valores da comunidade onde se insere (tanto a nível local como a nível nacional e internacional), em todos os domínios da vida humana (trabalho, ambiente, relações humanas, etc.), aproximem as sociedades e as pessoas num sentido e caminho comuns, pautados por mais justiça e equidade social, promovendo o equilíbrio necessário à laboração e assegurando uma legitimação social capaz de ultrapassar a relação conflitual típica da sociedade industrial.”

Relacionar a responsabilidade social com a ética é de extrema importância, em primeiro lugar, porque sem ética individual não existe ética organizacional e, em segundo lugar, porque sem ética organizacional não existe responsabilidade social. Em suma, uma organização pode praticar certas actividades consideradas socialmente responsáveis, mas se não tiver uma conduta ética na forma como dirige o seu negócio não pode reivindicar essa responsabilidade social.

2.1.2 A Responsabilidade Social em Portugal

A RSO tem vindo a despertar o interesse das organizações portuguesas, obtendo maior enfoque depois da publicação, em 2001, do Livro Verde da Comissão Europeia. Desenvolvendo, assim, nos últimos anos, um conjunto de iniciativas como a publicação de relatórios de sustentabilidade, a formalização de códigos de ética e de conduta profissional e a incorporação do tema nos planos estratégicos das organizações.

Nesse âmbito, Rego *et al.* (2003) realizaram um estudo que pretendeu analisar diversos aspectos da responsabilidade social como os códigos de conduta, as relações com diversos *stakeholders*, os mecanismos de avaliação ou o papel da União Europeia. Concluíram que as organizações portuguesas estão sensibilizadas para as questões da responsabilidade social e espelham a ideia de “haver lugar para a assunção de responsabilidades, seja porque «é isso que deve ser feito», seja porque é estratégica e comercialmente vantajoso” (Rego *et al.*, 2003, p. 45).

Também Moura (2005) apresenta um estudo realizado em Portugal acerca de comportamentos de inovação em matérias de responsabilidade social, assim como de boas práticas, numa amostra de 50 organizações (pequenas organizações, centros de formação e

seis grandes organizações), tendo o cuidado de assegurar a representatividade sectorial das organizações por regiões do país.

Este estudo demonstra que nas organizações de menor dimensão a inovação em termos de responsabilidade social é ínfima, sendo que as inovações que efectivamente existem acabam por estar ligadas ao facto de ser esse o principal negócio da organização (em termos sociais externos) e às pressões a que elas se encontram submetidas (em termos ambientais). A inovação ligada à dimensão social interna é de tal modo reduzida (4% da amostra) que praticamente se pode considerar nula, o que indicia que o amplo défice de investimento português nos recursos humanos e na qualificação também provém das práticas do tecido empresarial. Esta falta de inovação e de desenvolvimento de atitudes socialmente responsáveis faz-se sentir, essencialmente, em pequenas organizações com localização no interior do país. Acima de tudo, estas temáticas parecem estar muito pouco incorporadas na filosofia da própria gestão da organização, como seria desejável num espírito de verdadeira responsabilidade social.

No entanto, no que diz respeito às grandes organizações, o autor refere: “as grandes empresas perceberam as vantagens de uma atitude socialmente responsável, quer no que respeita a efeitos de imagem, quer no que se refere a resultados do negócio. O investimento realizado nas três dimensões é considerável” (Moura, 2005, p. 68). A verdade é que as boas práticas das organizações de maior dimensão podem ser transmitidas às de menor dimensão e, acima de tudo, podem mostrar que Portugal é um país com potencial no que diz respeito ao interesse e desenvolvimento das várias práticas de responsabilidade social (não só em termos ambientais e sociais externos, como também na dimensão social interna). Mesmo as pequenas empresas dão exemplos de boas práticas (ainda que numa dimensão e proporção muito mais reduzida) e mostram interesse na temática, revelando esse potencial latente.

Também o Instituto Politécnico de Setúbal desenvolveu uma investigação com o intuito de procurar auscultar a sociedade portuguesa, sobre os domínios da qualidade e da responsabilidade social, designado de “Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade” (Seabra *et al.*, 2008). Numa primeira fase, este estudo teve enfoque nos profissionais de gestão (economistas) com o intuito de aferir as percepções destes profissionais sobre a forma como a responsabilidade social é praticada em Portugal,

procurando contribuir para a clarificação de conceitos, a partir da investigação junto de diferentes públicos e entidades.

Os resultados deste estudo demonstraram que tanto a qualidade como a responsabilidade social praticadas e assumidas por empresas e restantes organizações têm repercussões significativas ao nível da satisfação de um amplo leque de “partes interessadas”.

Os dados da investigação sugerem que 49,46% dos inquiridos classifica o desempenho da sua organização ao nível da responsabilidade social como forte, enquanto apenas 5,38% a classificam como muito forte.

Entre as conclusões do estudo, é possível evidenciar-se a existência de um elevado reconhecimento da assunção da responsabilidade social, bem como a sua incorporação ao nível dos planos estratégicos da organização. Destacam-se as práticas de RSO dirigidas aos seus clientes como prioridade ao nível das organizações, no que concerne ao desenvolvimento de “práticas comerciais cumpridoras dos direitos dos consumidores”, associadas à pressão existente por parte dos clientes na procura de organizações socialmente responsáveis. Além destas, destacam-se as práticas dirigidas aos seus colaboradores, através do desenvolvimento de “justiça na relação contratual com os trabalhadores” (Seabra *et al.*, 2008).

2.1.3 A Responsabilidade Social na Administração Pública

Independentemente dos juízos de valor que se possam realizar quanto à oportunidade e eficácia dos investimentos realizados na qualificação da população nos vários governos constitucionais, os recursos humanos são actualmente, e de forma raramente contestada, um recurso estratégico crítico para as organizações. O motivo dessa mudança reside na necessidade de ancorar a vantagem competitiva no conhecimento, na informação, na inovação e na criatividade. Estes recursos só podem ser otimizados através do desenvolvimento de novas ferramentas de gestão. Transversal a toda a sociedade, esta revolução coloca sobre a Administração Pública uma agudização da pressão dos cidadãos, agora menos tidos por utentes e mais por clientes (Neves, 2002).

O conceito de Responsabilidade Social, muito discutido nos últimos anos, tem sido alvo de várias interpretações. A multiplicidade de conceitos e consequentes definições têm sido associados a princípios de gestão, liderança, sustentabilidade e crescimento. Além das

empresas, outras entidades têm vindo a interessar-se sobre os vários domínios da RSO, entre as quais destaca-se os institutos públicos (Seabra *et al.*, 2008).

Carapeto e Fonseca chegam à conclusão que “o capital humano é o principal recurso estratégico das organizações”, o que transforma as pessoas na “principal riqueza da administração pública” (2005, p.267), sugerindo que a Administração Pública Portuguesa deve promover políticas de conciliação entre o trabalho e a vida privada, como forma de desenvolver um ambiente saudável e assim promover o bem-estar dos seus colaboradores.

Nesse sentido, podem ser apresentadas como iniciativas que prosseguem este fim, as políticas de apoio à infância, as licenças de maternidade e de paternidade, a gestão dos tempos de trabalho (flexibilidade dos horários e diminuição do tempo de trabalho) e ainda as medidas de apoio ao cuidado de pessoas idosas dependentes (Carapeto e Fonseca, 2005).

Ao nível da Administração Pública, é referido por Silva (2010, p.4) a importância das Instituições de Ensino Superior (IES) na incorporação dos conceitos de responsabilidade social, na medida que “as IES são organizações que cumprem uma missão específica e estratégica na sociedade; missão essa que faz parte do seu legado histórico e das suas memórias enquanto organização. Desde sempre, pelo menos desde o surgimento do modelo de aprendizagem baseado no conceito de Universidade, as instituições de ensino superior procuram ser um dos elementos estruturantes na criação do saber e na construção da civilização.” Referindo que só será possível a sustentabilidade no ensino superior, se as IES conseguirem responder as três desafios organizacionais da responsabilidade social, designadamente: (i) a organização interna; (ii) os interfaces que se estabelecem e (iii) a natureza das parcerias.

2.1.4 As práticas e as percepções de Responsabilidade Social das Organizações

A RSO tem sido objecto de estudo, nomeadamente ao nível organizacional, sendo ainda escassos os estudos que analisam a vertente individual, designadamente ao nível das percepções dos colaboradores das organizações (Peterson, 2004). O “tema merece uma atenção mais cuidada, pois as atitudes e os comportamentos dos colaboradores afectam o desempenho individual e organizacional e, por consequência, influenciam os interesses dos accionistas” (Leal *et al.*, 2007, p.3).

As percepções dos colaboradores quanto à RSO são relevantes porque podem afectar as percepções que estes têm sobre a identidade organizacional e reputação externa da sua organização e influencia as suas atitudes perante o trabalho (Dutton *et al.*, 1994, citado por Leal *et al.*, 2007).

Os resultados do estudo de Leal *et al.* (2007) sugerem que os colaboradores que mais valorizam a RSO descrevem as suas organizações como mais responsáveis no que concerne às dimensões legal/ética, filantrópica e económica.

Também a investigação de Rego *et al.* (2009) mostra que as percepções da RSO explicam 35% da variância do empenhamento afectivo, sendo os melhores preditores, as percepções da responsabilidade legal e da responsabilidade discricionária perante os seus colaboradores. Sugerem que os colaboradores são mais sensíveis às práticas de responsabilidade social que os beneficie directamente.

Também o estudo de Duarte e Neves (2010) centra-se nas percepções e nas atitudes dos indivíduos face à RSO das organizações, procurando analisar a influência da posição hierárquica dos colaboradores face ao envolvimento das organizações em actividades de RSO. Sugerem que a posição hierárquica dos indivíduos não altera a sua atitude geral face à RSO mas influencia a visão que têm da responsabilidade social da organização em que trabalham.

Os resultados relativos à atitude dos colaboradores face à RSO revelam que os participantes são favoráveis ao envolvimento das organizações nas práticas de RSO, sugerindo que “os trabalhadores concordam bastante com o desempenho social das organizações, reconhecendo que as mesmas devem alargar o âmbito das suas preocupações integrar questões sociais e ambientais nas suas actividades e estratégias de negócio” (Duarte e Neves, 2010, p. 11). Em relação às dimensões de RSO, e no que se refere ao seu investimento, reconhece-se um maior investimento em práticas de cariz económico, relativo à governança e eficiência da organização, seguindo-se o investimento em práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores, através do investimento numa gestão de recursos humanos sustentável e promotora de bem-estar, e por último, em práticas de apoio à comunidade e ao ambiente. As percepções dos colaboradores acerca da RSO têm vindo a revelar-se uma importante variável preditora da relação estabelecida entre indivíduo-

organização, ajudando a compreender comportamentos e atitudes que os indivíduos desenvolvem no contexto de trabalho (Duarte e Neves, 2010).

2.1.5 O empenhamento afectivo, a satisfação com o trabalho e as percepções de clima autenticizótico como consequências das percepções de RSO

Apesar do crescente número de estudos sobre as várias dimensões da RSO, são ainda reduzidos os estudos sobre o impacto da RSO nos seus colaboradores, nomeadamente no que se refere às consequências das percepções de RSO no seu empenhamento afectivo, satisfação no trabalho e percepções de clima autenticizótico.

O empenhamento organizacional é determinado pelas percepções dos seus colaboradores (Peterson, 2004). A teoria da identidade organizacional sugere que as percepções dos membros da organização são mais importantes na determinação do seu auto-conceito, do que de qualquer outra medida objectiva possível do desempenho social da organização, independentemente da precisão das percepções dos colaboradores (Peterson, 2004).

Com o propósito de estudar o impacto da RSO sobre os seus colaboradores, Turker (2009) desenvolveu um estudo no sentido de analisar como a RSO afecta o empenhamento organizacional dos colaboradores. As conclusões do estudo revelam que a RSO é um significativo preditor do empenhamento organizacional.

Também o trabalho desenvolvido por Leal *et al.* (2007), refere a importância da percepção dos colaboradores quanto à RSO e como estas podem afectar as suas percepções acerca da identidade da organização e da sua reputação face ao exterior. A situação será contrária quando o colaborador percebe que a organização transmite uma imagem negativa, o que favorece a diminuição da sua satisfação, condicionando os laços afectivos para com a organização. Neste caso, o empenhamento afectivo diminui, dando origem ao aumento do empenhamento instrumental, ou seja, o indivíduo permanecerá na organização apenas porque não tem escolha, não encontra outro emprego e/ou sente que a sua saída resultará em perdas ou sacrifícios (Peterson, 2004; O'Reilly e Chatman, 1986).

Os resultados do estudo de Lee *et al.* (2009), que segue a linha de investigação de Peterson (2004), sugerem que a reputação da organização sobre questões sociais influencia as atitudes dos seus colaboradores. Sendo o empenhamento organizacional associado a diversos resultados positivos, como é exemplo a motivação, a diminuição do absentismo, a

diminuição da rotatividade, tornando-se importante que as organizações transmitam uma imagem positiva da organização.

Em síntese, as evidências permitem afirmar que as percepções de RSO influenciam positivamente o empenhamento afectivo dos colaboradores (Peterson, 2004; Rego *et al.*, 2009; Turker, 2009).

A RSO está ainda associada à satisfação no trabalho (Duarte e Neves, 2010; Gavin e Maynard, 1975). As percepções de práticas de RSO dirigidas aos colaboradores têm uma relação privilegiada com a satisfação no trabalho. As práticas internas podem melhorar a satisfação através da melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos colaboradores.

Os melhores locais para trabalhar estão intimamente relacionados com uma elevada qualidade de vida, onde as pessoas têm objectivos de vida significativos; os ambientes são abertos e onde se fomenta o diálogo, criam motivações positivas, encorajam a criatividade, têm padrões de comportamentos elevados (e.g. éticos) e fomentam a responsabilidade social. As organizações autênticas procuram assim responder à realização profissional do indivíduo, à realização familiar/pessoal e desempenho organizacional, onde os colaboradores adoptam uma postura caracterizada pelo empenhamento, pela lealdade e por comportamentos de cidadania organizacional (Rego *et al.*, 2003; Rego, 2004).

Aduz-se que as organizações cuja orientação para a RSO seja mais positiva consigam desenvolver percepções de clima autêntico igualmente mais positivas. Tal como Rego (2004) refere, a assunção de responsabilidades sociais facilita a emergência de espaços organizacionais que vertem efeitos positivos em dois domínios: (a) os indivíduos podem desenvolver o seu potencial e realizarem-se do ponto de vista pessoal e familiar; (b) as organizações podem obter os benefícios oriundos do trabalho de pessoas mais empenhadas/entusiasmadas e cujo potencial é aproveitado em prol da melhoria do desempenho organizacional.



2.2 Climas Organizacionais Autentizóticos

2.2.1 Origem do conceito

Inspirado nos estudos realizados no âmbito das “melhores empresas para trabalhar”, identificadas como as organizações onde elevados desempenhos se cruzam com a realização pessoal dos seus membros, Kets de Vries (2001) desenvolve o conceito de “organizações autentizóticas”.

A abordagem de Kets de Vries (2001) baseia-se nas mudanças que vivemos hoje nas organizações e que o autor sintetiza da seguinte forma. A quebra do contrato psicológico torna o trabalho actual mais *stressante*. O contrato psicológico que recompensa a lealdade organizacional com emprego de longa duração tem sido colocado em causa. Este era um pilar de estabilidade tradicional. A quebra do contrato psicológico enfraqueceu o processo de identificação das pessoas às tarefas, fazendo com que as situações de trabalho sejam mais *stressantes*. A quebra do contrato psicológico não augura nada de bom para a saúde mental dos trabalhadores e contribui para o sentimento crescente de que o tempo despendido nas organizações perde significado. Assim, a questão que se coloca: o que os gestores podem fazer para tornar as organizações um melhor lugar onde se trabalhar? A resposta, de acordo com Kets de Vries (2001), é criar organizações autentizóticas.

O termo *autentizótico*, neologismo resultante da conjugação dos termos gregos *authentekos* (organização autêntica) e *zotekos* (“vital para a vida” das pessoas), traduz-se no estabelecimento de um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores. As organizações autentizóticas são o novo desafio das organizações de elevado desempenho do século XXI – uma comunidade de satisfação, através do significado dado ao trabalho das pessoas favorecendo melhores prestações (Rego, 2004).

Nos últimos anos é crescente este conflito, devido nomeadamente à/ao: aumento da competitividade devido à globalização dos mercados, aumento da monoparentalidade, maior participação das mulheres no mundo do trabalho e participação em cargos de grande responsabilidade, alterações nas condições de emprego, expectativas quanto ao papel da família e ainda o desenvolvimento tecnológico, que permitiu maior flexibilidade mas ao mesmo tempo reduziu a fronteira entre trabalho e vida familiar, com as possibilidades

criadas pelo trabalho fora do local de trabalho através do teletrabalho e do uso da *Internet* que incentiva e promove o trabalho além do horário normal de trabalho.

O conceito de organizações autenticizóticas resulta das várias teorias ligadas à psicologia positiva (e.g. Seligman e Csikszentmihalyi, 2000), como são exemplo *as empresas vivas, a empresa amiga da família, a empresa humanizada e o sentido psicológico de comunidade de trabalho*. No plano grupal, é objectivo da psicologia positiva o estudo das virtudes cívicas das instituições que podem mobilizar os indivíduos para uma melhor cidadania: responsabilidade, apoio, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e ética profissional (Ceitil, 2008).

A competitividade organizacional é, cada vez mais, social e humana. A preocupação da organização com os seus colaboradores é, assim, fundamental para atingir o seu próprio objectivo.

2.2.2 Principais modelos e dimensões

O estudo sobre as organizações autenticizóticas tem-se apresentado como tema de referência no estudo do comportamento organizacional, muitas vezes associado à satisfação e à motivação do indivíduo.

Em Portugal a investigação em torno da temática tem sido levada a cabo, essencialmente, por Rego (Rego *et al.*, 2003; Rego, 2004; Rego e Souto, 2004a, 2004b; Rego e Cunha, 2008), onde os autores têm procurado explicar que as organizações podem interferir na saúde física e psicológica dos seus colaboradores, e que a saúde organizacional é afectada pela saúde das pessoas que lá trabalham.

Estes autores também referem que o desafio das organizações do século XXI é o de criar espaços realmente saudáveis para os indivíduos que nela trabalham, através da sua realização profissional, pessoal/familiar e do seu desempenho organizacional. Estes espaços tornam-se, assim, mais atractivos e motivadores para trabalhar, onde os seus colaboradores estão familiarizados com o objectivo da organização e o associam como seu.

No âmbito desta dissertação interessa apresentar os dois principais modelos das organizações autenticizóticas: o modelo original de Kets de Vries (2001) e o modelo de Rego e colaboradores.

2.2.2.1 Modelo de Kets de Vries

Kets de Vries afirma que o “trabalho não tem obrigatoriamente de ser *stressante*” (2001, p.101) podendo, inclusive, desenvolver o bem-estar psicológico e elevar a auto-estima do indivíduo e não, como se considerava até então, condicionar esse comportamento. Deve ser visto como uma âncora para a saúde mental e psicológica do indivíduo que consegue, ao desempenhar funções que lhe agradam, equilibrar a sua estabilidade emocional.

A investigação de Kets de Vries – a qual segue o projecto “*The 100 Best Companies to work for in America*”, no âmbito da divulgação, pela revista *Fortune*, com a publicação sobre as melhores empresas para trabalhar na América (Levering e Moskowitz, 1993) – concluiu que as práticas utilizadas pelas melhores empresas não só demonstravam um tipo de liderança mais eficaz, como ainda, criavam no colaborador um sentimento de confiança, orgulho e espírito de camaradagem.

Kets de Vries (2001) explica que as organizações autentizóticas representam a forma de conciliar o desempenho organizacional das organizações com a saúde e a realização pessoal dos seus colaboradores. Refere ainda que um indivíduo saudável é aquele que possui um sentimento estável da sua identidade, que assume a responsabilidade pelas suas acções, acredita que pode controlar as situações que afectam a sua vida, é apaixonado pelo que faz, e consegue gerir a sua ansiedade e auto-controlo.

O autor propõe, assim, um conjunto de sete características que definem as organizações autentizóticas, designadamente (Kets de Vries, 2001):

1. O sentido de propósito – refere-se à criação, por parte dos líderes, de uma visão de futuro e propósito para a organização;
2. O sentido de autodeterminação – indica que os colaboradores têm controlo sobre as suas próprias vidas;
3. O sentido de impacto – traduz que as acções dos colaboradores influenciam a vida organizacional;
4. O sentido de competência – existe entre os colaboradores um sentimento de crescimento e desenvolvimento pessoal, fomentado a aprendizagem contínua;
5. O sentido de pertença – prediz o sentimento de pertença exercido pela comunidade organizacional, com base na confiança e respeito mútuo;
6. O sentido de prazer e a alegria – traduzido pela alegria no trabalho;

7. O sentido de significado – propõe que as pessoas coloquem a sua imaginação e criatividade no seu trabalho, sentindo-se completamente envolvidas e concentradas naquilo que fazem.

Kets de Vries (2001) identifica, ainda, que o sentimento de lealdade do trabalhador pela organização dá-lhe a força para lidar com os problemas e adversidades com que se depara ao longo do seu percurso de vida profissional, daí que se afirme que cabe à organização inculcar este sentimento no trabalhador, fazendo-o despertar para a vontade de progredir na organização, considerando-a como sua, desenvolvendo uma capacidade de auto-observação e análise que favorecerá a sua própria auto-reflexão.

Kets de Vries (2001) confirma a tese de que apenas as organizações que reconheçam e valorizem a importância de discutir as necessidades humanas poderão responder eficazmente às dificuldades do século, descrevendo-as como organizações autênticas. As investigações sucedâneas apontam que a existência de um bom clima organizacional tende a motivar os colaboradores, o que resultará em maior empenhamento no trabalho, estabelecendo assim vínculos dentro e fora da organização.

2.2.2.2 Modelo de Arménio Rego

Inspirado no conceito de organizações autênticas, Rego (Rego, 2004; Rego e Souto, 2004a, 2004b) operacionaliza o constructo de clima autêntico, sugerindo uma estrutura constituída por seis dimensões:

1. Justiça/equidade – grau com que é percebido, pelos colaboradores, o tratamento equitativo dentro da organização;
2. Espírito de camaradagem – grau em que as relações interpessoais dentro da organização possam ser caracterizadas pela amizade e espírito de equipa;
3. Credibilidade/confiança no superior – grau em que os colaboradores reconhecem comportamentos de confiança por parte dos seus superiores, bem como a credibilidade das suas acções;
4. Comunicação aberta e franca com o superior – grau em que os níveis de comunicação dentro da organização sejam considerados de abertura e franqueza;

5. Oportunidades de desenvolvimento/aprendizagem – grau que é percebido pelo colaborador a possibilidade de aprendizagem profissional e crescimento pessoal na organização;
6. Conciliação trabalho/família – grau em que os colaboradores percebem o equilíbrio existente entre a sua vida familiar e profissional.

As organizações autenticizóticas facultam aos seus colaboradores diversos benefícios, nomeadamente: a conciliação trabalho-família, a participação nos lucros, as licenças sabáticas, seguros de saúde, apoio médico, espaços desportivos, serviços de apoio a crianças, fundos de pensões, apoio jurídico, adoptam políticas de não despedimentos e praticam a flexibilidade de horários de trabalho.

2.2.3 As consequências das percepções de clima autenticizótico

Os trabalhos de investigação empírica sobre as organizações autenticizóticas são escassos (Rego e Cunha, 2008).

No que diz respeito às percepções de clima autenticizótico, os climas sociais favoráveis (e.g. participativos, orientados para a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, com vista à conciliação da relação trabalho-família) no interior da organização induzem menores índices de absentismo, maior empenhamento e produtividades dos seus colaboradores, maior capacidade para atrair candidatos talentosos, menores níveis de stresse, melhor saúde e menores quantidades de acidentes e erros (Cunha *et al.*, 2007).

Quando os indivíduos percebem que as suas organizações são mais autenticizóticas, desenvolvem laços afectivos e normativos mais fortes com a organização, experimentam elevados níveis de bem-estar afectivo, sentem-se menos *stressados* e menos ligados instrumentalmente à organização (Rego e Cunha, 2008).

Como refere Rego (2004), é possível que os climas autenticizóticos induzam níveis superiores de empenhamento afectivo e normativo (Allen e Meyer, 1996), sendo presumível que os colaboradores se empenhem mais no trabalho e em prol da organização.

Rego e Souto (2004a), estudaram como o clima organizacional autenticizótico explica o empenhamento organizacional, nomeadamente o empenhamento afectivo. Neste estudo, as seis dimensões autenticizóticas explicam entre 32% a 41% do empenhamento afectivo. Rego

(2004) estabeleceu ainda uma relação entre as percepções de clima autêntico e uma menor probabilidade de abandonar a organização.

2.3 Satisfação com o trabalho

2.3.1 Conceitos e abordagens

Inúmeros estudos foram já realizados sobre a satisfação no trabalho, principalmente quando se começou a valorizar o factor humano nas organizações (Locke, 1976; Hackman e Oldhan, 1980; Steers e Porter, 1990; Lima *et al.*, 1988; Cunha *et al.*, 2007).

A satisfação é, assim, uma das variáveis mais estudadas em comportamento organizacional devido à sua influência na qualidade do ambiente do trabalho, e que está, implícita ou explicitamente, associada ao desempenho individual (Cunha *et al.*, 2007).

A mais utilizada definição de satisfação é a defendida por Locke (1976, p.10), como uma resposta afectiva ao trabalho, definida como “ um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionada pelo trabalho”.

Steers e Porter (1990) vêem a satisfação no trabalho como sentimentos ou respostas afectivas a certos aspectos situacionais, associando estes afectos à diferença percebida entre o que é esperado como um resultado justo e o que é recebido. Podendo ainda ser vista como uma avaliação da equidade do tratamento ou das condições.

É sabido que as pessoas procuram, no trabalho, oportunidades de fazerem escolhas e tomar decisões, e além disso, procuram usar as suas competências para pensar e resolver problemas, considerando o processo de trabalho como um todo, ou seja, do início até aos resultados finais.

A satisfação no trabalho é, assim, a atitude geral da pessoa face ao trabalho e que depende de vários factores psicossociais, tais como: o ambiente, a gestão, a cultura, as condições de segurança e higiene existentes, o envolvimento dos trabalhadores, a autonomia e o trabalho em grupo (Herzberg, 1966; Locke, 1976; Hackman e Oldhan, 1980; Ferreira *et al.*, 1996; Ferreira *et al.*, 2001).

2.3.2 Antecedentes da satisfação

Segundo Ferreira *et al.* (2001), alguns investigadores consideram a satisfação uma atitude global e outros, como um estado emocional ou afectivo. Apesar dos vários conceitos de satisfação no trabalho, podemos identificar duas abordagens da satisfação no trabalho (Ferreira *et al.*, 2001): (i) abordagem unidimensional ou global, onde a satisfação é considerada como uma atitude em relação ao trabalho em geral; (ii) abordagem multidimensional onde a satisfação resulta de um conjunto de factores associados ao trabalho, onde é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses factores.

A satisfação de um indivíduo no trabalho pode estar relacionada com factores internos, resultantes da sua personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, percepção do ambiente interno e externo, atitudes, emoções e valores, ou de factores externos, resultantes do ambiente que o envolve e, das características da organização (sistema de recompensas e punições, factores sociais, políticas e em relação ao grupo).

Esta investigação pretende ser um contributo ao nível da análise da satisfação numa vertente multidimensional. Ferreira *et al.* (2001, p.290) considera como factores da satisfação com o trabalho: “a satisfação com a chefia, a satisfação com a organização, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a progressão na carreira, a satisfação com as perspectivas de promoção, a satisfação com as recompensas salariais, a satisfação com os subordinados, a satisfação com a estabilidade do emprego, a satisfação com a quantidade de trabalho, a satisfação com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral”.

As variáveis demográficas mais frequentemente consideradas são a idade e o género. Em relação à idade, os dados indicam que os colaboradores “mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os colegas com mais idade” (Cunha *et al.*, 2007, p.188).

Esta situação é explicada pelo desfasamento entre as expectativas e a realidade do trabalho, bem como a ocupação em níveis mais baixos no início da carreira. Já em relação ao género, “as mulheres têm revelado níveis inferiores de satisfação em relação aos dos homens” (Cunha *et al.*, 2007, p.188), muitas vezes associado à desigualdade de oportunidades e à diferença salarial.

No âmbito das causas organizacionais que poderão condicionar ou não a satisfação, surge em primeiro lugar o salário, como factor decisivo para a satisfação dos colaboradores na organização. São vários os autores que referem a importância do salário e das recompensas monetárias como uma fonte de satisfação primária, assim como, o poder e estatuto que lhe está associado.

As oportunidades de promoção ou perspectivas de carreira são também consideradas fontes de satisfação, estando associadas ao nível da remuneração, aos objectivos a serem atingidos, à aquisição de um estatuto e ao prestígio. Neste campo, Cunha *et al.* (2007) entendem que as organizações deverão estar sensibilizadas para esta questão, pois as perspectivas de carreira irrealistas poderão ser uma fonte de insatisfação, podendo mesmo levar ao abandono da organização.

O estilo de chefia também está intimamente ligado à satisfação, sendo este um factor referente à liderança e à forma como os liderados são supervisionados. A satisfação com os colegas de trabalho, sendo eles do mesmo nível hierárquico ou não, também é relevante, tendo influência no ambiente social da organização. As condições físicas do trabalho deverão também ser consideradas porque, quando estas atingem um nível mais baixo, gera-se uma queda do nível da satisfação (Cunha *et al.*, 2007).

A existência de um clima organizacional saudável numa instituição poderá resultar no aumento da motivação dos seus colaboradores, dado que estes são constantemente encorajados a experienciar uma variedade de situações, com o objectivo de satisfazer as suas necessidades e, assim, manter o seu equilíbrio emocional (Chiavenato, 2009).

O trabalho de Deshpande (1996) procurou determinar o impacto dos climas éticos nas diferentes formas de satisfação no trabalho (remunerações, promoções, relação com colega e supervisores e natureza do trabalho em si). As conclusões revelaram que a dimensão de clima de profissionalismo foi o mais indicado pelos colaboradores. As conclusões, revelaram ainda que nenhum tipo de clima influencia de forma significativa a satisfação com salários, demonstrando ainda que os colaboradores apresentam-se mais satisfeitos com o seu trabalho e menos com o salário.

2.3.3 Consequências da satisfação

As consequências da satisfação podem estender-se ao nível da produtividade, da diminuição do absentismo, da diminuição da rotatividade e ainda do desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional.

Embora a tendência seja a satisfação contribuir para a produtividade, nos estudos a correlação entre as variáveis tem-se apresentado fraca, ou seja, os colaboradores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos. Robbins (2008) afirma que pode existir uma correlação positiva entre satisfação e a produtividade mas moderada, no entanto a produtividade aparece, frequentemente, como consequência da satisfação.

A associação entre satisfação e produtividade é discutida desde há muito mas não existem resultados significativos sobre a sua associação, Cunha *et al.*, (2007) refere os resultados de Miller e Monge que obtiveram confirmação sobre a sua existência, referido porém que Iffaldano e Muchisnky apenas encontraram uma modesta correlação entre as duas variáveis (Cunha *et al.*, 2007, p.191). É teoricamente verosímil que a satisfação seja consequência e não causa do desempenho. Expondo que as pessoas mais produtivas tendem a sentir-se mais satisfeitas porque recebem recompensas superiores, referido ainda o trabalho de Judge e colegas, que sugere a existências de influências recíprocas e bidireccionais entre satisfação e desempenho (Cunha *et al.*, 2007, p.192).

No que se refere à relação da variável satisfação e absentismo, as pessoas mais satisfeitas denotam menor índice de absentismo, já as pessoas menos satisfeitas com o trabalho denotam maior índice de absentismo. À semelhança do que acontece com o absentismo, a satisfação no trabalho também é considerada uma das preditoras da rotatividade (Cunha *et al.*, 2007).

As consequências da satisfação estendem-se ao domínio dos comportamentos de cidadania organizacional. Os indivíduos mais satisfeitos tenderão a apresentar mais frequentemente comportamentos de cidadania organizacional (Cunha *et al.*, 2007). Os colaboradores satisfeitos ficam mais propensos a falar bem da organização, a ajudar colegas e a ultrapassar as expectativas em relação ao trabalho.

A relação entre a satisfação no trabalho e o empenhamento na organização tem assim atraído a atenção de vários investigadores, constituindo um tema de interesse na área do

comportamento organizacional. No entanto, as evidências empíricas relativamente à relação de causalidade entre os dois constructos são amplamente divergentes. Por exemplo, enquanto Bataman e Strasser (1984) sugerem que existe uma relação de causalidade entre o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho; Mathieu e Zajac (1990) concluem que existe uma correlação entre as duas variáveis; já para Curry *et al.*, (1996) as variáveis não parecem ter qualquer relação entre si.

Por sua vez, existem outros autores que sublinham a importância da distinção entre os dois conceitos (Mowday *et al.*), argumentando que a satisfação traduz a resposta de cada indivíduo em relação ao seu trabalho, enquanto o empenhamento tem uma dimensão mais abrangente em relação à organização como um todo. São vários os modelos conceptuais que consideram que a satisfação no trabalho é antecedente causal do empenhamento organizacional. Autores como Brown e Peterson (1993, citados por Bhuian e Menguc, 2002) referem que a maioria dos estudos (e.g. Bartol, 1979; Bluedorn, 1982; citados por Bhuian e Menguc, 2002) considera a satisfação com o trabalho antecedente do empenhamento organizacional (Jesus *et al.*, 2010).

Em todo o caso, a relação de causalidade entre a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional é referida por Vandenberg e Lance (1992) como obtusa. Os autores consideram que esta indefinição deve-se fundamentalmente a três factores: (i) insuficiente pesquisa nesta matéria, (ii) incorporação de várias teorias, citando (as teorias de Bateman e Strasser, 1984; Curry *et al.*, 1986; Dossett e Suszko, 1990; Farkas e Tetrick, 1989; Lance, 1991 e Williams e Hazer, 1986) e (iii) métodos questionáveis, utilizados nos estudos mais antigos.

Vandenberg e Lance (1992) desenvolvem um estudo com intuito de validar qual das quatro hipóteses apresenta-se como válida. As hipóteses a testar são as seguintes: a) a satisfação causa o empenhamento; b) o empenhamento causa a satisfação; c) satisfação e o empenhamento são reciprocamente relacionadas ou d) não há relação causal entre os dois constructos. Os autores alegam que apesar de há muito se estudar esta situação, apenas os estudos mais recentes permitem a construção fidedigna ao nível da correcta medição das variáveis, referindo ainda a dificuldade em medir as variáveis causais que caracterizam os estudos mais antigos. Porém, é verificado que o empenhamento é antecedente causal da satisfação na função.

2.4 Empenhamento Afectivo

2.4.1 Conceitos

O conceito de empenhamento tem sido objecto de vários estudos entre os diferentes investigadores que analisam o comportamento organizacional. Autores tão diversos como Mathieu e Zajac (1990) e Ko *et al.* (1997) referem a importância que a temática tem tido para os vários investigadores que se concentram na abordagem da organização e, especificamente, na literatura do comportamento organizacional. São inúmeros os registos sobre a definição de empenhamento organizacional (*organizational commitment*) e a sua influência na explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes nas organizações.

O empenhamento organizacional envolve três facetas principais (Rego, 2002; Rego *et al.*, 2003): (i) a crença e aceitação por parte do indivíduo, dos valores e dos objectivos da organização; (ii) a vontade de desenvolver esforços em prol dessa organização; (iii) e uma forte intenção ou desejo de aí permanecer como membro integrante, representando algo que vai para além da lealdade a uma organização, desenvolvendo a vontade de deixar o seu cunho pessoal, de forma a contribuir para o bem-estar da organização.

Considera-se, então, o empenhamento como o grau de identificação e de envolvimento que os indivíduos têm para com a missão, valores e objectivos da organização onde trabalham (Mowday *et al.*, 1979). Essa identificação traduz-se no desejo de permanecer na organização, confiando nos seus objectivos e valores e, ainda, na intensidade do esforço que o trabalhador coloca na prossecução dos objectivos da organização.

Meyer e Allen (1991) revelam que as várias definições do empenhamento reflectem três tipos diferentes da ligação do indivíduo para com a organização: (i) o colaborador sente-se emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização, caracterizado pelos autores como empenhamento afectivo; (ii) o reconhecimento dos custos associados ao deixar a organização, caracterizado como empenhamento instrumental; (iii) e a obrigação moral de permanecer na mesma, caracterizado com empenhamento normativo. Em relação ao modelo das três componentes, Allen e Meyer (1996) concluem que o empenhamento afectivo é o que parece ter consequências mais desejáveis para o comportamento

organizacional, obtendo maior validação empírica (Meyer e Allen, 1997). Neste trabalho estudar-se-á apenas a vertente afectiva do empenhamento.

Os colaboradores que possuam um empenhamento afectivo forte continuam na organização porque assim o desejam (Meyer e Allen, 1997). A ligação afectiva está associada à sua satisfação individual, os colaboradores desenvolvem o empenhamento afectivo para com uma organização até ao ponto de satisfazerem as suas necessidades, indo ao encontro das suas expectativas e objectivos. Isto é, o empenhamento afectivo desenvolve-se na base de experiências psicológicas compensadoras (Meyer e Allen, 1997).

Os vários estudos realizados sobre o empenhamento demonstraram que este tem várias implicações no desempenho individual e organizacional, nomeadamente o empenhamento afectivo.

2.4.2 O Empenhamento e a Administração Pública

A literatura aponta para a existência de níveis de empenhamento diferentes entre os indivíduos a trabalhar em organizações privadas em relação aos que trabalham em organizações públicas. Bourantas e Papalexandris (1992) concluem que o empenhamento na organização é menor entre os colaboradores das organizações públicas, atribuindo essa diferença à discrepância existente entre a cultura organizacional percebida e a desejada. Para Zeffane (1994) isto acontece porque os seus membros percebem a gestão privada como mais flexível e menos centrada nas regras e regulamentos.

Goulet e Frank (2002) estudaram o empenhamento na organização de colaboradores em três tipos de organizações – emergindo os colaboradores do sector público com os valores mais baixos de empenhamento organizacional. As razões apontadas para estas diferenças prendem-se com os salários, os benefícios e outras recompensas extrínsecas, que são mais elevadas nas organizações com fins lucrativos (Goulet e Frank, 2002).

2.4.3 Antecedentes do Empenhamento Afectivo

Das três componentes propostas por Meyer e Allen (1997), o empenhamento afectivo é a componente que explica o compromisso do colaborador de uma forma mais natural, ou seja, a ligação à organização é explicada por um sentimento afectivo e não por uma

obrigação perante a organização ou por considerarem os custos associados a uma possível saída.

Os colaboradores empenhados afectivamente estão estimulados com as funções que desempenham e empenhados em contribuir para o sucesso da organização.

A literatura (e.g. Ferreira *et al.*, 2001; Meyer e Allen, 1997) apresenta algumas variáveis que funcionam como possíveis predictoras do empenhamento afectivo das quais destacam-se: (i) as características pessoais dos indivíduos (sexo, idade, antiguidade, educação, personalidade e valores); (ii) as características do posto de trabalho (referentes ao conteúdo do trabalho, ao grau de autonomia e à diversidade de tarefas, ambiguidade e conflitos dos papéis organizacionais); (iii) os factores situacionais ligados ao contexto de trabalho (percepções de clima organizacional, do estilo de gestão e da liderança organizacional) e ainda (iv) as características estruturais da organização.

Ferreira *et al.* (2001) referem alguns estudos (Angle e Perry, 1981; Gaertner e Nollen, 1989) que sugerem a existência de duas características pessoais (e.g. idade e nível de escolaridade) com algum poder preditivo da implicação organizacional.

Em relação às características do posto de trabalho, a autonomia e a diversidade de tarefas associadas ao posto de trabalho evidencia-se como um bom preditor do desenvolvimento do envolvimento organizacional afectivo (Ferreira *et al.*, 2001).

No que concerne aos factores situacionais ligados ao contexto de trabalho e em relação ao ambiente de trabalho, Ferreira *et al.* (2001) referem existir correlações positivas entre a comunicação do líder com os colaboradores, a liderança participativa e a interdependência da tarefa, e o envolvimento do colaborador para com a organização. Também no que se refere à relação entre superiores e subordinados os autores citam Sager e Johnston (1989) que observaram que a percepção do clima de gestão por parte dos colaboradores é um determinante significativo do seu envolvimento com a organização.

Segundo Rego e Souto (2004a, 2004b; Rego *et al.*, 2008), os antecedentes que melhor explicam o empenhamento afectivo e o normativo são a liderança transformacional, o apoio organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, a recepção de *feedback* relativo ao desempenho, as funções desafiantes, a percepção de que os valores organizacionais têm

orientação humanista e visionária, a percepção de que as organizações são socialmente responsáveis e a percepção de equidade ou justiça.

Para Allen e Meyer (1996) e Meyer e Allen (1997), o empenhamento afectivo prospera quando o trabalhador cria e reconhece a sua identidade com a da organização. Esta ligação afectiva pode surgir quando o trabalhador sente que a organização o respeita e o apoia equitativamente em relação aos outros, confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado com o trabalho, existe congruência entre os objectivos organizacionais e os pessoais, acredita nos valores humanos da organização.

2.4.4 Consequências do Empenhamento Afectivo

Os gestores têm procurado identificar os factores responsáveis pelo empenhamento organizacional, de modo a optimizar os níveis de empenhamento dos seus colaboradores e melhorar, assim, a sua eficácia organizacional.

Diversos estudos têm identificado o empenhamento como uma variável importante na compreensão do comportamento dos colaboradores nas organizações (Allen e Meyer, 2000). Apesar da existência de uma grande diversidade conceptual acerca do tema, é objecto de concordância que o empenhamento liga o indivíduo à organização, e que se refere à força com que ele se identifica com essa organização e nela participa, reduzindo a probabilidade de a abandonar (Allen e Meyer, 2000).

Os elevados níveis de empenhamento dos colaboradores têm sido relacionados com consequências positivas para a organização, resultando na redução dos níveis de absentismo, da diminuição nos atrasos, da diminuição do *turnover* entre os colaboradores e ainda no aumento dos níveis de desempenho individual e dos comportamentos de cidadania organizacional (O'Reilly e Chatman, 1996; Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Leal *et al.*, 2007).

3 Capítulo III – Instituições de Ensino Superior em Portugal

3.1 Enquadramento e legislação relevante

Em Portugal, o ensino superior está organizado de acordo com um modelo binário, existindo dois subsistemas: o politécnico e o universitário (IPL, 2006, p.11).

As instituições de ensino superior podem ser caracterizadas como públicas, particulares e cooperativas¹.

O ensino superior politécnico em Portugal, conforme actualmente se conhece, existe desde 1986, ano em que foi consagrado pela Lei n.º 46/86 de 14 de Outubro². O seu regime jurídico encontra-se regulamentado pelo Decreto-Lei n.º 185/81 de 1 de Julho (Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico³); pela Lei 54/90 de 5 de Setembro (Estatuto e autonomia dos estabelecimentos de ensino superior politécnico)⁴; pela Lei n.º 37/2003 de 22 de Agosto (Estabelece as bases do financiamento do ensino superior); pela Lei n.º 49/2005 de 30 de Agosto (segunda alteração à Lei de Bases do Sistema Educativo e primeira alteração à Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior⁵); e, pelo Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de Março (regulamenta as alterações introduzidas pela Lei de Bases do Sistema Educativo relativas ao novo modelo de organização do ensino superior no que respeita aos ciclos de estudos) (IPL, 2006, p.12).

¹ A rede de ensino superior portuguesa é constituída actualmente (referência a final de 2009) por: 13 Universidades públicas (integrando 52 unidades orgânicas); 1 Universidade concordatária (integrando 16 unidades orgânicas); 15 Institutos Politécnicos públicos (integrando 99 unidades orgânicas) sediados em 14 dos 18 distritos de Portugal continental; 6 Instituições de ensino militar e policial; 48 Instituições de ensino particular e cooperativo universitário e 62 Instituições de ensino particular e cooperativo politécnico (Instituto Politécnico de Leiria, 2006).

² Lei de Bases do Sistema Educativo.

³ Com a revisão dos estatutos das carreiras docente do ensino universitário, de investigação, e docente do ensino superior politécnico completa-se a reforma do ensino superior português, inscrita no Programa do Governo, visando a sua modernização e o reforço do seu indispensável contributo para o desenvolvimento do país. O Decreto-Lei n.º 207/2009, de 30 de Agosto apesar de se manter o princípio actual das duas carreiras: carreira docente universitária e carreira docente do ensino superior politécnico, onde alguns dos princípios gerais tornam-se agora idênticos. Designadamente em matéria de transparência, qualificação na base da carreira, estatuto reforçado da estabilidade no emprego (*tenure*), avaliação e exigência de concorrência para mudança de categoria.

⁴ Este diploma foi revogado na sua quase totalidade pelo RJIES – Lei 62/2007, de 10 de Setembro.

⁵ Esta lei consagra a criação de condições para que todos os cidadãos possam ter acesso à aprendizagem ao longo da vida.

A organização e atribuições das instituições de ensino superior politécnico encontram-se globalmente reguladas pela Lei n.º 62/07 de 10 de Setembro⁶. Deste diploma decorre que aquelas instituições são dotadas de personalidade jurídica e gozam de “autonomia estatutária, administrativa, financeira e patrimonial”. Organizam-se em escolas superiores, dotadas de “autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira” (IPL, 2006, p.12).

A nível nacional, o número de licenciados no ensino superior duplicou ao longo da última década. O processo de expansão do ensino superior resultou, principalmente, do aumento do ensino superior politécnico, nos anos 80 e 90, que cresceu a um ritmo consideravelmente superior ao do ensino universitário (IPL, 2006, p.13).

Os institutos politécnicos são instituições de âmbito nacional com uma forte matriz regional. As formações que oferecem respondem a necessidades sentidas a nível nacional mas pretendem responder também a especificidades encontradas na região onde estão geograficamente situados.

Noutras valências formativas deveu-se também ao ensino superior politécnico a diminuição do domínio dos grandes centros (Lisboa, Porto e Coimbra), aos quais, num país de pouca tradição de formação contínua, era obrigatório recorrer.

A reforma do ensino superior português surge como consequência do movimento de modernização do ensino superior. O Processo de Bolonha e a avaliação externa das instituições de ensino superior, nomeadamente através da *European University Association* (EUA) constituem manifestações desse movimento.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), através da sua equipa internacional, preparou um relatório de avaliação do sistema de ensino superior em Portugal.

A avaliação conduzida pela *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) e pela *European University Association* (EUA) são um bom exemplo do esforço desenvolvido em prol da mudança tendo como referência a experiência

⁶ Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro que estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior, regulando a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia.

internacional, no que concerne à avaliação global do sistema do ensino superior (avaliação da qualidade e práticas de acreditação).

São consideradas ainda no documento elaborado pela OCDE (2006) as alterações introduzidas pelo Processo de Bolonha na promoção da qualidade do ensino, na atracção de novos públicos e na ligação ao exterior, nomeadamente à sociedade em geral e às empresas.

Entre as recomendações da OCDE, consagra-se a qualidade e a excelência nos sistemas de ensino superior e de ciência e tecnologia e a abertura das instituições à sociedade.

Assim, como é sugerido pela OCDE, a abertura dos órgãos de gestão das instituições à comunidade, é bastante relevante nesta investigação, nomeadamente através de boas práticas de gestão e de responsabilidade social que poderão ser aplicadas ao nível organizacional, no público e no privado.

O relatório refere que consultas sistemáticas e alargadas com empregadores, associações profissionais e estudantes sobre mudanças e padrões de empregabilidade, bem como de expectativas ligadas ao mercado de trabalho, devem ser promovidas de forma sistemática e continuada.

Assim, para que as instituições de ensino superior sejam caracterizadas como socialmente responsáveis, devem incluir nas suas políticas, objectivos e na sua missão, compromissos que envolvam as preocupações com o meio ambiente até às preocupações com os seus colaboradores, prosseguindo uma abordagem dos *stakeholders*.

Também é apontado por Delors (1996) que um dos princípios éticos do ensino superior e da responsabilidade social é, *proporcionar uma educação voltada para o desenvolvimento humano*. A nova realidade das instituições de ensino superior como um todo evidencia-se mediante o compromisso ético com o social.

Como em tempos observou Delors (1996, p. 89), “a educação ocupa cada vez mais espaço na vida das pessoas à medida que aumenta o papel que desempenha na dinâmica das sociedades modernas” conduzindo, no dizer do mesmo autor, à criação da “sociedade educativa” onde “tudo pode ser ocasião para aprender e desenvolver os próprios talentos”. De facto, como observa Carneiro (2001, p. 163), a evolução da sociedade do conhecimento tem vindo a exigir a construção de uma “nova cidadania” que tem como objectivo

fundamental o “desenvolvimento profissional e empregabilidade sustentável – ligado à produção, qualidade de trabalho, bem-estar material e processo económico”.

As instituições de ensino superior têm cada vez mais que ter capacidade de atrair novos talentos, pelo que existem mudanças necessárias para alcançar este objectivo, de modo a poder melhorar a qualidade e a reforçar a capacidade de atrair talentos e implementar uma cultura de excelência.

Assim, as Instituições de Ensino Superior deverão empenhar-se no reforço, tanto de forma qualitativa como de forma quantitativa, do seu capital humano, atraindo e desenvolvendo talentos, ao nível dos seus funcionários docentes e não docentes.

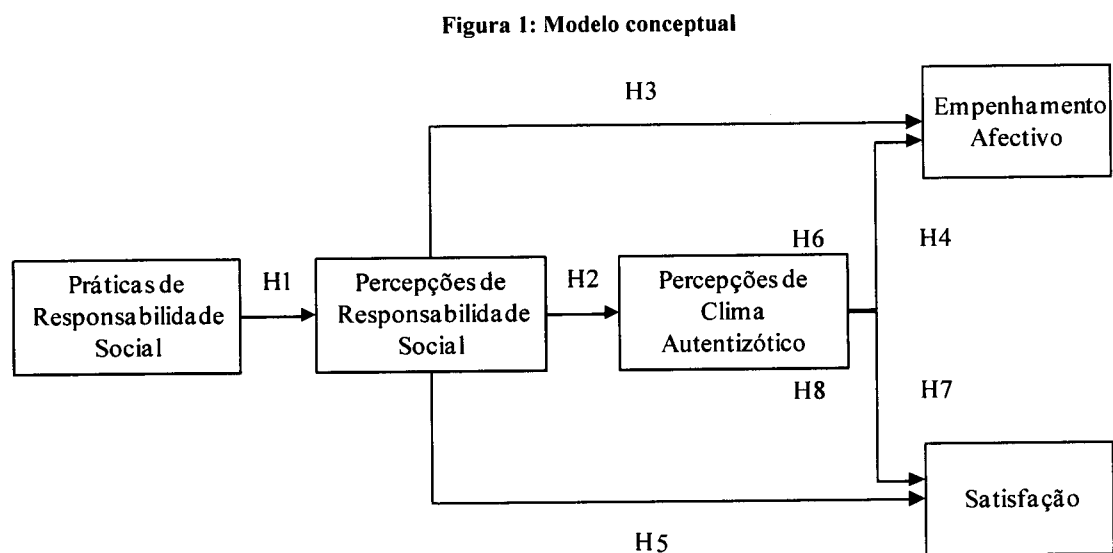
4 Capítulo IV – O modelo teórico e hipóteses do estudo

O presente estudo pretende relacionar: (i) as práticas socialmente responsáveis dos institutos politécnicos portugueses com as percepções de RSO dos colaboradores; (ii) as percepções de RSO com as percepções de clima autentizótico, com a satisfação com o trabalho e com o empenhamento afectivo dos seus trabalhadores; (iii) as percepções de clima autentizótico com a satisfação com o trabalho e com o empenhamento afectivo. Pretende, ainda, aferir o papel mediador das percepções de clima autentizótico na relação entre percepções de RSO e as atitudes dos colaboradores no trabalho (satisfação e empenhamento afectivo).

No presente estudo, as variáveis dependentes, também designadas por variável resposta ou efeito, são o empenhamento afectivo e a satisfação.

As variáveis independentes ou explicativas subdividem-se em três grupos, as práticas de responsabilidade social existentes organização, as percepções de responsabilidade social e as percepções de clima autentizótico. No modelo teórico proposto, as percepções de clima autentizótico emergem como variável mediadora entre as percepções de RSO e as atitudes perante o trabalho.

O modelo teórico do presente estudo propõe que as práticas e as percepções de RSO sejam antecedentes das percepções de clima autentizótico, da satisfação e do empenhamento afectivo (ver figura 1).



Com base nos objectivos específicos do estudo e no enquadramento teórico exposto, construíram-se oito hipóteses de investigação que de seguida se justificam e apresentam.

Tuzzolino e Armandi (1981, citados por Valentine e Fleischman, 2008, p.159) consideram que “[a] responsabilidade social cria uma relação simbiótica baseada no “ dar e receber” entre os *stakeholders* e a organização”.

Os resultados do estudo exploratório de Valentine e Fleischman (2008) indicam que a RSO percebida pelos colaboradores desempenha um papel mediador entre os programas de ética e a satisfação no trabalho. A finalidade deste estudo é investigar empiricamente várias ligações relacionadas com as percepções de RSO dos colaboradores. Os autores argumentam existir uma provável relação positiva entre os programas éticos (e.g. códigos de conduta e formação ética) e a RSO percebida. Se os indivíduos acreditarem que a sua organização prescreve princípios éticos, aumentará o seu empenho em actividades socialmente responsáveis (Valentine e Fleischman, 2008).

Com base nos resultados deste estudo, uma organização poderá desejar comunicar o seu compromisso com a RSO, desenvolvendo códigos de ética e de formação que incluam elementos de responsabilidade social. Estes elementos podem incluir políticas sociais para as actividades de RSO em que a organização pretende participar (Valentine e Fleischman, 2008).

Aduz-se que exista uma relação positiva entre práticas de RSO e percepções de RSO, por parte dos seus colaboradores. Quanto maior for o número de práticas relacionadas com a RSO, dirigidas aos colaboradores (e.g. acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei; a avaliação do serviço, com o intuito de melhorar a sua qualidade; flexibilização de horários; serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho) mais positivas tenderão a ser as percepções dos colaboradores relativamente ao desempenho da organização. Na medida em que os colaboradores efectuem juízos sobre as práticas de RSO desenvolvidas pela organização, nomeadamente sobre os resultados decorrentes, e sobre a forma como os indivíduos (dentro e fora da organização) são influenciados por essas acções, estes modelam as suas próprias percepções relativamente ao nível de responsabilidade social da organização onde colaboram. Daí que se proponha:

H1 – As práticas de RSO estão positivamente relacionadas com as percepções de RSO.

O Livro Verde (Comissão Europeia, 2001) representa um contributo importante na disseminação das práticas de RSO, colocando os colaboradores das organizações em lugar de referência no conjunto dos diferentes *stakeholders*.

São vários os investigadores que advogam que quando os colaboradores percebem que a organização onde trabalham se comporta com eles de uma forma responsável (e.g. actuando de uma forma justa, promovendo a confiança, melhorando o equilíbrio entre o trabalho e a família, promovendo relacionamentos respeitadores), tendem a actuar de uma forma recíproca com atitudes positivas para com a organização, sentindo um verdadeiro propósito e significado do trabalho (Kets de Vries, 2001; Rego *et al.*, 2003; Rego, 2004).

A difusão e desenvolvimento de práticas de responsabilidade social subentende o compromisso das organizações, na promoção da saúde individual e organizacional, como resultado deste compromisso é de esperar que as percepções de RSO estejam positivamente relacionadas com as percepções de clima autêntico. Daí que se proponha:

H2 – As percepções de RSO influenciam positivamente as percepções de clima autêntico.

Peterson (2004) estudou a relação entre o desempenho social e o empenhamento organizacional, verificando existir uma relação entre as percepções de RSO e o empenhamento organizacional. Os resultados da pesquisa de Peterson demonstraram que a relação entre a RSO e o empenhamento organizacional é mais forte entre os colaboradores que acreditam na importância da responsabilidade social.

Um argumento plausível, referido por Leal *et al.* (2007), é que quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa e ajuda toda a comunidade, por exemplo, através de promoção de práticas de RSO junto dos *stakeholders*, é provável que desenvolvam o sentido de propósito e a sensação de que desempenham trabalho com significado. O estudo de Rego *et al.* (2008) mostra que os colaboradores desenvolvem um maior empenhamento afectivo quando estes entendem que a sua organização age como uma verdadeira cidadã. Neste estudo, as percepções de RSO explicam 35% do empenhamento afectivo.

Os colaboradores que percebem as suas organizações como mais socialmente responsáveis desenvolvem um maior empenhamento afectivo. O empenhamento afectivo é

especialmente desenvolvido, quando os colaboradores consideram que a organização é responsável perante estes (e.g. salários, políticas de conciliação trabalho-família e apoio para a continuação dos seus estudos).

Os resultados são consistentes com a literatura que sugere que os colaboradores tendem a actuar de forma recíproca com um maior empenhamento afectivo quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição.

Neste contexto, as percepções de RSO por parte dos colaboradores são observadas através de acções de orientação interna de práticas de RSO, e exercem influência sobre as percepções de apoio organizacional, o que por sua vez exerce influência sobre o empenhamento afectivo (Gomes *et al.*, 2009). Daí que se proponha:

H3 – As percepções de RSO influenciam positivamente o empenhamento afectivo.

Os colaboradores com percepções mais positivas acerca de diversas características organizacionais (espírito de camaradagem; credibilidade do superior, comunicação aberta e franca com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; conciliação trabalho-família) denotam mais fortes laços afectivos para com a organização (Rego *et al.*, 2003).

Rego e Souto (2004b), demonstraram que as percepções de clima autenticizótico explicam entre 32% e 41% do empenhamento afectivo. Quando os indivíduos consideram as suas organizações mais autenticizóticas, as suas intenções de saída decrescem, aumentando os seus laços afectivos para com a organização.

As organizações autenticizóticas procuram responder à necessidade de satisfazer três desígnios: realização profissional, realização familiar/pessoal e desempenho organizacional. Em troca, os colaboradores adoptam uma postura caracterizada pelo empenhamento, pela lealdade e por comportamentos de cidadania organizacional (Rego, 2004).

Em suma, quando os colaboradores consideram a organização onde trabalham autenticizótica, aumentam os laços afectivos para com a organização (Rego e Souto, 2004a, 2004b). Daí que se proponha:

H4 - As percepções de clima autêntico influenciam positivamente o empenhamento afectivo.

O trabalho de Deshpande (1996) concluiu que, com excepção para a satisfação com os salários; as restantes facetas da satisfação (e.g. a satisfação com as promoções, a satisfação com colegas, a satisfação com superiores e a satisfação com o trabalho em si) são consequentes da existência de climas éticos, promovidos pela organização.

As percepções de RSO têm impacto nas atitudes em relação ao trabalho, nomeadamente a satisfação com o trabalho (Valentine e Fleischman, 2008; Turban e Greening, 1996).

Lee *et al.* (2009) defendem que as percepções de RSO estão positivamente associadas à satisfação no trabalho, sendo consistente com outros trabalhos que relatam que a ética organizacional está relacionada com uma resposta individual positiva em relação ao trabalho e à organização (e.g. Valentine e Fleischman, 2008).

O modo como os colaboradores percebem as práticas de RSO desenvolvidas pela instituição, identificando-as como válidas para o bem-estar organizacional e individual, poderá ter influência positiva na sua satisfação. Assim, propõe-se:

H5 - As percepções de RSO influenciam positivamente a satisfação com o trabalho.

A pesquisa Rego (2004) apresenta-se como uma evidência empírica que demonstra que as organizações autênticas explicam o empenhamento afectivo. Defendendo que quando os colaboradores consideram a sua organização mais autêntica, as suas intenção de sair da organização decrescem, aumentando o seu empenhamento afectivo.

Os resultados da pesquisa de Leal *et al.* (2007) sugerem que as percepções de RSO, nomeadamente as percepções de práticas de RSO dirigidas aos seus colaboradores, têm poder preditivo sobre o empenhamento afectivo. Referem ainda que quando os colaboradores percebem que a organização onde trabalham actua como “verdadeira empresa cidadã”, estes formam imagens positivas sobre a organização e aumenta, assim, a sua identidade organizacional (Dutton *et al.*, 1994; Peterson, 2004; Leal *et al.*, 2007).

Sugere-se, neste trabalho, que as percepções positivas de RSO podem conduzir a mais elevados níveis de empenhamento afectivo. A relação entre as percepções de RSO e o empenhamento afectivo pode ser fortalecida através do papel mediador das percepções de

clima autentizótico. Propõe-se que os indivíduos com percepções positivas de RSO desenvolvam percepções igualmente positivas do clima autentizótico, o qual contribui para laços afectivos mais fortes. Daí que se proponha:

H6 - As percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e o empenhamento afectivo.

Sugere-se ainda neste trabalho, que as percepções positivas de clima autentizótico podem conduzir a mais elevados níveis de satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho pode ser fortalecida através do papel do clima interno existente na organização, caracterizado como um clima aberto, participativo, com elevado espírito de camaradagem, onde exista comunicação aberta e franca com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade, conciliação do trabalho com a família, percebido, portanto, como autentizótico. Daí que se proponha:

H7 - As percepções de clima autentizótico influenciam positivamente a satisfação com o trabalho.

Sugere-se, neste trabalho, que as percepções positivas de clima autentizótico podem conduzir a mais elevados níveis de satisfação no trabalho. A relação entre as percepções de RSO e a satisfação com o trabalho pode ser fortalecida através do papel mediador das percepções de clima autentizótico. Propõe-se que os indivíduos com percepções positivas de RSO desenvolvam percepções igualmente positivas do clima autentizótico, as quais contribuem para maior satisfação com o trabalho. Daí que se proponha:

H8 - As percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho.

5 Capítulo V – Metodologia

Neste capítulo pretende-se especificar o método de estudo utilizado, onde se explicitam as opções relacionadas com o estudo quantitativo, com o inquérito por questionário, as medidas usadas, a amostra, os procedimentos adoptados para aplicação do questionário e a análise dos dados. Por último, a validação das escalas utilizadas, por recurso à análise factorial de componentes principais, e a análise de fiabilidade de cada escala.

5.1 Tipo de estudo

Nesta dissertação optou-se por um estudo de natureza quantitativo. Os estudos quantitativos admitem que é “possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas” (Vilelas, 2009, p. 103). A investigação quantitativa (Myers, 2000, citado em Vilelas, 2009, p. 104): “1) colhe os dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos; 2) caracteriza-se pela presença de medidas numéricas e análises estatísticas para testar *constructos* específicos e hipóteses; 3) é um método sistemático e lida com informações objectivas; e 4) é associada a estudos positivistas confirmatórios”. A técnica mais comum de recolha de dados nos métodos quantitativos é o questionário (Vilelas, 2009).

5.2 Instrumento de recolha dos dados

Neste trabalho recorreu-se ao inquérito por questionário, com perguntas fechadas, para recolher os dados. Na investigação empírica, “o questionário é fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas. Para isso, recorre-se ao estabelecimento de relações entre duas ou mais variáveis construídas a partir da informação obtida em diferentes questões do questionário” (Barañano, 2004, p. 96). “As questões fechadas têm a grande vantagem na facilidade da codificação e na análise dos resultados. Todos os entrevistados utilizam a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas descrições” (Barañano, 2004, p. 98). Atendendo aos objectivos do trabalho e às hipóteses formuladas, preparou-se um inquérito por questionário constituído por seis partes (ver anexo 1). Apresenta-se também em anexo uma tabela com as escalas adoptadas em cada *constructo* (ver anexo 4).

Na primeira parte do questionário procura-se identificar as práticas de responsabilidade social desenvolvidas pelas organizações. Estas práticas foram identificadas após a consulta: (i) do *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (Comissão Europeia, 2001); (ii) do questionário *online* promovido pela Inspeção-Geral do Trabalho, destinado a empresas e instituições, denominado de “Questionário de Auto-Diagnóstico”⁷, relacionado com a identificação das organizações que adoptam as melhores práticas ao nível da responsabilidade social; (iii) do questionário do IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento –, designado de “Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME’s”⁸; (iv) do livro de Santos *et al.* (2006) – *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Da análise dos documentos referidos foram elaboradas questões de resposta afirmativa/negativa (i.e. sim/não), que visavam aferir o conhecimento dos trabalhadores acerca da existência destas mesmas práticas na organização. Identificam-se um total de doze práticas. Um exemplo de questão é “A organização onde trabalha promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei?”. Adicionalmente, inclui-se um espaço de resposta aberta para os inquiridos indicarem outras práticas.

A segunda parte inclui uma escala de sete itens para avaliar o quanto uma organização é percebida como sendo socialmente responsável. Três itens foram retirados de Valentine e Fleischman (2008), aos quais se acrescentou mais cinco itens adaptados de Santos *et al.* (2006) e da Comissão Europeia (2001). A título de exemplo, dois dos itens são: “Eu trabalho para uma organização socialmente responsável que serve a comunidade em geral” (Valentine e Fleischman, 2008); “Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente” (Valentine e Fleischman, 2008). Os inquiridos foram convidados a responder numa escala com sete posições, variando de 1 - “discordo totalmente” a 7 - “concordo totalmente”. As respostas indicam organizações percebidas como sendo socialmente responsáveis.

A terceira parte inclui um conjunto de dimensões de vinte e um itens para avaliar as percepções de clima autêntico desenvolvida por Rego e Souto (2004a, 2004b). Os inquiridos foram convidados a afirmar numa escala de seis pontos a veracidade das afirmações (variando de 1 - “A afirmação é completamente falsa” a 6 - “A afirmação é completamente verdadeira”). Um exemplo de item é “Existe um sentido de família entre os

⁷ http://www.igt.gov.pt/DownLoads/content/RSO_quest_20060215.pdf consultado a 20 de Março de 2009.

⁸ http://www.iapmei.pt/iapmei-eform-00.php?efformulario_id=12, consultado a 30 de Março de 2009.

colaboradores”. O *constructo* clima autenticizótico tal como foi operacionalizado por Rego e Souto (2004a, 2004b) inclui seis dimensões: i) espírito de camaradagem; ii) credibilidade do superior; iii) comunicação aberta com o superior, iv) oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; v) equidade e vi) conciliação trabalho-família.

A quarta parte inclui uma escala de sete pontos para avaliar a satisfação com o trabalho. Três itens foram retirados de Valentine e Fleischman (2008) e dezassete de Deshpande (1996). Os inquiridos foram convidados a afirmar numa escala de sete pontos a sua concordância ou discordância com as afirmações (variando de 1 - “Discordo totalmente com a afirmação” a 7 - “Concordo totalmente com a afirmação”). E inclui cinco dimensões: i) satisfação com o salário; (ii) satisfação com promoções; (iii) satisfação com colegas; (iv) satisfação com supervisores e (v) satisfação com o trabalho em si. Um exemplo de item “Trabalho com pessoas responsáveis”.

A quinta parte inclui uma escala de sete pontos para avaliar o empenhamento afectivo. Seis itens foram retirados de Meyer e Allen (1997), adaptados para português por Nascimento *et al.*, 2008). Os inquiridos foram convidados a afirmar numa escala de sete pontos a sua concordância ou discordância com as afirmações (variando de 1 - “Discordo totalmente com a afirmação” a 7 - “Concordo totalmente com a afirmação”).

A sexta parte visa obter dados que permita caracterizar os inquiridos: a idade, o género, o estado civil, as habilitações, a carreira profissional, o vínculo laboral, a duração do vínculo à organização e a designação do politécnico onde desempenha funções.

Acrescentou-se ainda duas perguntas finais: a primeira “Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual?” e a segunda “Gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de instituição?”. Estas duas questões tinham o intuito de aferir a satisfação em relação ao trabalho na Administração Pública mais concretamente em relação aos institutos politécnicos.

5.3 Procedimentos adoptados

5.3.1 Procedimentos desenvolvidos para a construção do inquérito

Primeiro, para as escalas que se encontravam em inglês, estas foram traduzidas para português por dois investigadores independentes, após o que se definiu a redacção final dos

itens. As afirmações de Valentine e Fleischman (2008) e de Deshpande (1996) foram adaptadas às características da língua portuguesa, e a tradução ajustada à realidade do estudo.

Segundo, houve a preocupação de integrar os itens das variáveis em análise aleatoriamente no questionário, para reduzir possíveis enviesamentos nas respostas. Algumas questões estão formuladas pela negativa à semelhança do que acontece nas escalas originais.

Terceiro, como a população alvo pode desconhecer determinados vocábulos técnicos (e.g. clima autenticizótico), optou-se por simplificar, sempre que possível a linguagem das questões (e.g. a alteração no questionário do termo clima autenticizótico, por clima de trabalho).

Quarto, no que respeita às categorias profissionais existentes na Administração Pública (nomeadamente neste tipo de instituições), foram realizadas duas entrevistas a juristas sobre as categorias a definir no instrumento. A recente publicação da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, o Novo Regime de Vínculos Carreiras e Remunerações, dificultou a definição das categorias profissionais, tendo-se procurado adaptar esta definição à nova legislação, de forma a facilitar o ordenamento das categorias no questionário e a sua fácil identificação pelos funcionários de instituições de ensino superior politécnico públicas que irão fazer parte da amostra.

5.3.2 Pré-teste

A primeira versão do questionário foi submetida a um pré-teste. Este foi submetido a um pequeno conjunto de seis indivíduos com características semelhantes às da população em estudo (i.e. funcionários de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico), de modo a identificar e corrigir possíveis falhas (e.g. compreensão das escalas). O pré-teste foi aplicado durante os dias 28, 29 e 30 de Janeiro de 2009. A abordagem destes funcionários foi efectuada através de contacto pessoal, uma vez que se tratam de conhecidos. Os resultados do pré-teste indicaram que o questionário deveria ser revisto em consonância com as dificuldades, repetições e gralhas identificadas, como por exemplo erros ortográficos, a acentuação, a construção frásica e algumas repetições.

5.3.3 Aplicação do questionário

O questionário foi aplicado através da *Internet*. No desenvolvimento do presente estudo foi tida em consideração a linha de investigação apresentada por diversos autores (e.g. Heerwegh e Loosveldt, 2008; Kaplowitz *et al.*, 2004) sobre as limitações e as vantagens da utilização da *Internet* para a aplicação de questionários no desenvolvimento de pesquisas.

Evans e Mathur (2005), Fricker *et al.* (2005) apresentam como vantagens desta ferramenta a agilidade na aplicação, o controlo e *follow-up* das respostas, a facilidade de utilização para amostras de maior dimensão, o baixo custo, a exigência de respostas completas e a agilidade no desenvolvimento dos resultados. Felson (2001, citado por Vasconcellos e Guedes, 2007) sugere que o tempo que o questionário se encontra disponível pode aumentar em 20% a 30% a taxa de respostas. Como limitações, diversos autores (Evans e Mathur, 2005; Litvin e Kar, 2001; Weible e Wallace, 1998) sugerem entre outras, o baixo índice de respostas, a dificuldade em incluir incentivos que fomentem a participação dos inquiridos e a limitação às pessoas com acesso à *Internet* e à informática.

Como passo prévio ao pedido de participação no estudo, foi pedida autorização ao Presidente do Instituto Politécnico de Leiria para a realização da investigação, solicitando-se, ainda, autorização para que, a partir deste instituto, fosse enviado um pedido via *e-mail*, dirigido aos presidentes dos restantes institutos politécnicos do país, para que fosse igualmente possível aplicar os questionários aos seus funcionários não docentes. No pedido de autorização formalizado, era disponibilizado a hiperligação para acesso ao questionário, que foi, posteriormente, divulgado pelos respectivos institutos por *e-mail* junto dos funcionários não docentes dos diferentes institutos. Todavia, como nem todos responderam prontamente à solicitação, voltou-se a contactar todos os institutos que não responderam ou não estavam a responder ao questionário. Em alguns casos o contacto foi também estabelecido telefonicamente.

Os procedimentos ao nível da aplicação do envio do questionário *online* obedeceram às fases que a seguir se discriminam. O respondente foi informado, através de *e-mail*, do endereço da página do questionário na *Internet*, onde deveria aceder para responder ao questionário. O questionário estava disponível na *Internet* num espaço seguro de acesso limitado (Questionários *OnLine-UED*, disponibilizado pela Unidade de Ensino à Distância do Instituto Politécnico de Leiria). Uma vez respondido, deveria clicar num botão com a

indicação “Concluir” para que a informação fosse remetida para a base de dados. Esta base pode ser consultada, em qualquer momento, pelo responsável da pesquisa, sendo esta uma das vantagens desta ferramenta (i.e. a facilidade como se conhece diariamente o número de respostas). Apesar do investigador ter acesso ao questionário, a primeira informação a que tem acesso é apenas relativa ao número de respostas por instituto. Efectivamente, só após a data considerada para retirar o questionário da *Internet* é possível efectuar a devida análise. O questionário esteve disponível *on-line* de Maio a Julho de 2009.

Note-se que, apesar de se ter conhecimento que alguns elementos da população alvo têm dificuldade em responder ao questionário através da *Internet* (e.g. a pessoas menos familiarizadas com a utilização da *Internet*, ou ainda os motoristas, os auxiliares de bares, cantinas e residências, bem como outros funcionários que podem não possuir conta de e-mail institucional), considera-se que as vantagens desta metodologia ultrapassam largamente os inconvenientes.

5.4 População e amostra

No caso do presente estudo, a população corresponde ao total de funcionários não docentes dos vários institutos politécnicos públicos em Portugal. Desta forma, o total da população a inquirir, de acordo com os dados fornecidos por cada instituto, é de 2468 indivíduos, referentes aos dez institutos que aceitaram participar no estudo. A tabela 1 apresenta os vários institutos politécnicos a quem foram dirigidos os questionários e os institutos que aceitaram participar no estudo.

A recolha de dados decorreu de Maio a Julho de 2009. A amostra é constituída por 239 funcionários não docentes dos institutos politécnicos de Beja, de Bragança, de Coimbra, da Guarda, de Leiria, de Lisboa, de Portalegre, de Santarém, de Setúbal e de Tomar (ver tabela 2). Nove destas respostas provêm de outros institutos. A taxa de resposta é de aproximadamente 9,68%.

Em relação à taxa de respostas, existem vários estudos que preconizam valores na ordem dos 10%, considerada uma taxa aceitável atendendo que o inquirido foi remetido através da *Internet* e respondido da mesma forma. A título de exemplo, Lo *et al.* (2008) reportam uma taxa de resposta de 14% num estudo desenvolvido na China e de 11% num estudo realizado nos Estados Unidos.

A tabela 2 apresenta a distribuição da população inquirida, número de funcionários não docentes que representam os vários institutos e os inquéritos devolvidos no âmbito deste estudo.

Tabela 1 – População em estudo

Institutos Politécnicos	Institutos que aceitaram participar no estudo
Instituto Politécnico de Beja	Instituto Politécnico de Beja
Instituto Politécnico de Bragança	Instituto Politécnico de Bragança
Instituto Politécnico de Castelo Branco	–
Instituto Politécnico de Coimbra	Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Politécnico da Guarda	Instituto Politécnico da Guarda
Instituto Politécnico de Leiria	Instituto Politécnico de Leiria
Instituto Politécnico de Lisboa	Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Politécnico de Portalegre	Instituto Politécnico de Portalegre
Instituto Politécnico de Santarém	Instituto Politécnico de Santarém
Instituto Politécnico de Setúbal	Instituto Politécnico de Setúbal
Instituto Politécnico de Tomar	Instituto Politécnico de Tomar
Instituto Politécnico de Viana do Castelo	–
Instituto Politécnico do Cávado e Ave	–
Instituto Politécnico de Viseu	–
Instituto Politécnico do Porto	–

Tabela 2 – Distribuição da população inquirida

Instituto	N.º de Funcionários (N)	Inquéritos entregues*	Inquéritos devolvidos (n)	Taxa de resposta
IP Beja	179	179	7	3,91%
IP Bragança	200	200	1	0,50%
IP Coimbra	380	380	17	4,47%
IP Guarda	176	176	2	1,14%
IP Leiria	478	478	84	17,57%
IP Lisboa	360	360	34	9,44%
IP Portalegre	181	181	26	14,36%
IP Santarém	168	168	24	14,29%
IP Setúbal	191	191	19	9,95%
IP Tomar	146	146	16	10,96%
Outros (**)	1144	9	9	100,00%
TOTAL	3603	2468	239	9,68%

(*) No que se refere aos questionários entregues, foi solicitada autorização para envio destes a todos os funcionários não docentes dos vários institutos, independente da unidade/escola que integram e ainda aos serviços de acção social. Mas não é conhecido se o questionário foi remetido, de facto, a este universo.

(**) Os outros institutos integram respostas dos seguintes institutos politécnicos: Instituto Politécnico do Porto, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Instituto Politécnico de Viseu e do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. Nestes institutos apenas foi possível entregar 9 questionários.

Em jeito de síntese, e de acordo com Felson (2001, citado por Vasconcellos e Guedes, 2007), todas as metodologias apresentam limitações, pelo que o investigador deverá compreendê-las e realizar acções que as minimizem, adoptando os melhores mecanismos que respondem aos objectivos propostos.

5.4.1 Caracterização da amostra

A amostra é composta maioritariamente por elementos do género feminino (75,7%) (ver tabela 3). Cerca de 62% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto. A maioria dos inquiridos tem uma idade inferior a 37 anos (53,60%), podendo ser considerada uma população jovem adulta. O grupo etário com maior frequência é o de 32-36 anos (24,3 %), seguindo-se o grupo entre os 27-31 anos (23,4%). A média das idades é 37,7 anos, com um desvio-padrão de 8,918 (tabela 4). A idade mínima é de 22 anos e a máxima de 62 anos. Cerca de 71% das pessoas possuem habilitações a nível do ensino superior (60% bacharelato ou licenciatura e 11% mestrado ou doutoramento), 25% o secundário e 4% habilitações ao nível dos 1º, 2º e 3º ciclos. A média das idades é de 37,73 anos e a média da antiguidade é de 9,36 anos (tabela 4).

A antiguidade média de 9,36 anos e o desvio padrão é de 7,317. A antiguidade mínima representada na amostra é de 1 ano e a máxima de 35 anos (tabela 4), sendo o grupo mais representativo, o correspondente à antiguidade de 1-4 anos, com 35,1%, seguido do intervalo de 5-9 anos, com 25,9% (tabela 5).

O instituto politécnico onde se obteve mais respostas foi no Instituto Politécnico de Leiria, com 35,1% das respostas, seguindo-se o Instituto Politécnico de Lisboa com 14,2%. Mais se infere da tabela 5, que a maioria dos inquiridos possui funções associadas a cargos superiores, na carreira profissional de Técnico Superior (44,4%), associado também à representação mais significativa das habilitações ao nível do bacharelato e licenciatura. Em relação aos vínculos que possuem, a maioria dos funcionários possui contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (55,6%), seguido do contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo (27,6%).

Constata-se, ainda, que a maioria dos inquiridos gostaria de continuar a desempenhar as funções que actualmente desempenha (81,2%) e que gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de instituição (89,5%) (tabela 6).

Tabela 3 – Caracterização da amostra (género, estado civil, idade e escolaridade)

		n	%	
Género	Feminino	181	75,7	
	Masculino	58	24,3	
	Total	239	100,0	
Estado Civil	Solteiro	67	28,0	
	Casado/união de facto	148	61,9	
	Divorciado	21	8,8	
	Viúvo	3	1,3	
	Total	239	100,0	
Grupo Etário		n	%	% Acumulada
	22 a 26 anos	14	5,9	5,9
	27 a 31 anos	56	23,4	29,3
	32 a 36 anos	58	24,3	53,6
	37 a 41 anos	34	14,2	67,8
	42 a 46 anos	33	13,8	81,6
	47 a 51 anos	21	8,8	90,4
	52 a 56 anos	14	5,9	96,2
	57 a 61 anos	8	3,3	99,6
	> 61 anos	1	0,4	100,0
	Total	239	100,0	
Nível de Escolaridade	1.º ciclo	1	0,4	0,4
	2.º ciclo	2	0,8	1,3
	3.º ciclo	6	2,5	3,8
	Ensino Secundário	60	25,1	28,9
	Bacharelato/Licenciatura	144	60,3	89,1
	Mestrado/Doutoramento	26	10,9	100,0
Total	239	100,0		

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

Tabela 4 – Dados descritivos da amostra (idade e antiguidade)

		Idade	Antiguidade
N	Válidos	239	239
Média		37,73	9,36
Mediana		36,00	8,00
Moda		31 ^a	3
Desvio Padrão		8,918	7,317
Minímo		22	1
Máximo		62	35
Percentis	25	31,00	3,00
	50	36,00	8,00
	75	44,00	14,00

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

^a. Existem várias modas. Apresenta-se o menor valor.

Tabela 5 – Caracterização profissional

	n	%	% Acumulada	
Antiguidade na Instituição	1 a 4 anos	84	35,1	35,1
	5 a 9 anos	62	25,9	61,1
	10 a 14 anos	35	14,6	75,7
	15 a 19 anos	24	10,0	85,8
	20 a 24 anos	29	12,1	97,9
	25 a 29 anos	3	1,3	99,2
	30 a 34 anos	1	0,4	99,6
	> 34 anos	1	0,4	100,0
	Total	239	100,0	
		N	%	
IP onde trabalha	Instituto Politécnico de Beja	7	2,9	
	Instituto Politécnico de Bragança	1	0,4	
	Instituto Politécnico de Coimbra	17	7,1	
	Instituto Politécnico da Guarda	2	0,8	
	Instituto Politécnico de Leiria	84	35,1	
	Instituto Politécnico de Lisboa	34	14,2	
	Instituto Politécnico de Portalegre	26	10,9	
	Instituto Politécnico de Santarém	24	10,0	
	Instituto Politécnico de Setúbal	19	7,9	
	Instituto Politécnico de Tomar	16	6,7	
	Outros	9	3,8	
	Total	239	100,0	
Tipo de Vínculo	Nomeação	16	6,7	
	C.T.F.P por tempo indeterminado	133	55,6	
	C.T.F.P. a termo resoluto certo	66	27,6	
	C.T.F.P. a termo resolutivo incerto	12	5,0	
	Comissão de Serviço	12	5,0	
	Total	239	100,0	
Carreira Profissional	Dirigente	7	2,9	
	Especialista Informático	8	3,3	
	Técnico Informático	15	6,3	
	Técnico Superior	106	44,4	
	Coordenador Técnico	12	5,0	
	Assistente Técnico	70	29,3	
	Assistente Operacional	16	6,7	
	Encarregado Operacional	1	0,4	
	Encarregado Geral Operacional	3	1,3	
	Outro	1	0,4	
	Total	239	100,0	

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

Tabela 6 – Grau de satisfação com a função e com a instituição

		n	%
Continuar a trabalhar nessa Instituição	Não	25	10,5
	Sim	214	89,5
	Total	239	100,0
Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual	Não	45	18,8
	Sim	194	81,2
	Total	239	100,0

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

5.5 Análise e tratamento dos dados

Para executar a análise dos dados foi utilizado o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 17, para o *Windows*. Os dados serão analisados por recurso à análise factorial, à análise de consistência interna, ao estudo das correlações, à regressão linear múltipla, e à análise de variância (ANOVA). De seguida, descrevem-se sumariamente as técnicas estatísticas utilizadas ao longo do trabalho.

A análise factorial é uma técnica estatística que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana e Gageiro, 2008). Assim, a análise factorial pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (factores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais (Pestana e Gageiro, 2008).

A análise de consistência interna define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças dos inquiridos (Pestana e Gageiro, 2008). O *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras hipotéticas do mesmo universo (Pestana e Gageiro, 2008).

O modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística e descritiva que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um grupo de variáveis independentes (Xi). A relação entre as variáveis tem de ser linear e aditiva (Pestana e Gageiro, 2008).

No teste *One-Way Anova* analisa-se o efeito de um factor na variável endógena, testando se as médias da variável endógena em cada categoria do factor são ou não iguais entre si. É uma extensão do teste *T de Student* usado na comparação de duas médias. No *One-Way Anova* pode-se comparar duas ou mais médias. Recorre-se, ainda, ao teste de *Kruskal-Wallis* para mais de dois grupos, quando não se encontraram reunidos os pressupostos do *One-Way Anova*.

5.6 Resultados da análise factorial e estudo da consistência interna das escalas utilizadas

As escalas de percepções de RSO, percepções de clima autenticizótico, satisfação com o trabalho e empenhamento afectivo foram submetidas a uma análise factorial de componentes principais, com rotação *varimax* (Maroco, 2007). Enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter uma estrutura factorial clara. O processo de depuração da análise foi desenvolvido (i) retirando os itens cujo conteúdo semântico era divergente dos restantes itens que continha a componente e/ou (ii) que apresentavam pesos elevados em duas ou mais componentes. No total foram excluídos da análise factorial final 16 itens: C16R, C5R, S6R, C19R, E1, S2R, S10, S1, C15, S7, S11R, S9R, C1, C12, S18, S16R. Foram retirados sete itens referentes à variável clima autenticizótico, um item da variável empenhamento afectivo e oito itens da satisfação. Até alcançar-se um resultado de análise factorial considerado adequado realizaram-se sete análises factoriais. Consulte-se na tabela 7 o processo desenvolvido até alcançar a solução final. A última análise factorial (com 37 variáveis, $k = 37$ e $n = 239$) conduziu a seis componentes principais com valores próprios superiores a um (cf. critério de Kaiser). Atendendo que a dimensão da amostra é 239 indivíduos, supera-se o rácio mínimo entre o número de casos e o número de variáveis sugerido por Hill e Hill (2002)⁹.

A tabela 8 exhibe os resultados do KMO e do *teste de Bartlett* da análise factorial final. Para valores superiores a 0,9 no KMO a análise factorial é considerada muito boa (KMO=0,93), indicando coeficientes de correlação parciais pequenos, traduzindo uma correlação forte entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008).

⁹ De acordo com Hill e Hill (2002) o tamanho mínimo da amostra é $N = 5K = 5*37=185$.

O teste de esfericidade de *Bartlett* tem associado um nível de significância de 0,000 o que leva à rejeição da hipótese da matriz das correlações na população ser igual à identidade, para qualquer p , mostrando, portanto, que existe correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008). Ambos os resultados indicam que se pode prosseguir a análise factorial de componentes principais.

Tabela 7 – Descrição do processo desenvolvido na análise factorial de componentes principais

<p>1.ª Análise factorial</p>	<p>Emergiram dez componentes com valores próprios superiores a 1.</p> <p>A primeira componente constituída por dezoito itens (C3, C9, C14, C13, C10, C12, C2, C11, C7, C17, C8, C18, C6, C20, C4, C1, C15 e S1). Foi retirado o item S1 por apesar de apresentar um <i>loading</i> alto – que não fazia parte clima autentizótico (mas sim, da satisfação).</p> <p>A segunda componente constituída por oito itens (R7, R2, R5, R1, R6, R3, R4 e S10). Foi retirado o item S10 por apesar de apresentar um <i>loading</i> alto – que não fazia parte das percepções de RSO (mas, sim da satisfação).</p> <p>A terceira componente foi constituída por seis itens (C4 R, E6R, E3R, E5, E2 e S2R), demonstra associação entre as variáveis pelo que não foi considerada a exclusão de nenhum dos itens.</p> <p>A quarta componente constituída por seis itens (S3, S4, S5, S19R, S7 e S14). Mantiveram-se todos os itens por apresentarem <i>loadings</i> altos.</p> <p>A quinta componente constituída por cinco itens (S20, S15, S16R, S18 e E1). Foi retirado apenas o item E1.</p> <p>A sexta componente constituída por cinco itens (S8R, S17R, S9R, S11R e C19R). Foi retirado o item C19R por não fazer parte da satisfação (mas sim, do clima autentizótico).</p> <p>A sétima componente, constituída por dois itens (S12 e S13), não houve necessidade de extrair nenhum dos itens que se referem à satisfação.</p> <p>A oitava componente constituída por um item (C16R). Foi retirado, pois já incluía as questões referentes ao clima.</p> <p>A nona componente constituída por dois itens (C5R e S6R). Foram retirados porque referem-se a diferentes constructos e apresentam <i>loadings</i> bastante baixos.</p>
<p>2.ª Análise factorial</p>	<p>Emergiram 8 componentes. Na componente 5 retirou-se o item C15, dado que pertencia ao constructo clima autentizótico e não da satisfação. Na componente 7 retirou-se o item S7, que se referia ao constructo da satisfação no trabalho e não do clima autentizótico.</p>
<p>3.ª Análise factorial</p>	<p>Voltou a extrair-se todas as componentes, mas agora já sem os dois itens acima mencionados, o que deu origem a 8 componentes. Na componente 7 excluiu-se o item S11R que se refere à satisfação com as promoções.</p>
<p>4.ª Análise factorial</p>	<p>A extracção voltou a resultar em 8 componentes, onde foi excluído o item S9R, ficando apenas as questões que se referiam à satisfação com os superiores, designadamente, os itens S8R e S17R.</p>
<p>5.ª Análise factorial</p>	<p>Resultou em 7 componentes. Na componente 5 exclui-se os itens C1 e C12 referentes ao espírito de camaradagem, considerando apenas as questões sobre a satisfação com os colegas.</p>
<p>6.ª Análise factorial</p>	<p>Esta foi sujeita a uma nova extracção que resultou em 6 componentes, das quais retiraram-se os itens S16 e S18 que não faziam parte do constructo empenhamento (mas sim, da satisfação).</p>

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

Mantiveram-se, assim, as variáveis com maior correlação linear entre si cujos valores da matriz anti-imagem é elevada na diagonal e pequenos fora dela (Pestana e Gageiro, 2008).

Os dados das medidas de adequação amostral (MSA) para cada variável variam entre o mínimo de 0,722 e o máximo de 0,929, sugerindo a não exclusão de mais nenhuma variável.

Tabela 8 - KMO e Teste de Bartlett das variáveis em estudo

KMO e Teste de Bartlett		
Medida de adequação amostral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,93
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado	7078,69
	graus de liberdade	666,00
	Sig.	0,00

Através do critério de Kaiser (número de valores próprios superiores a 1) extraíram-se e retiveram-se seis componentes principais. As seis componentes extraídas explicaram 68,97% da variância total dos dados (tabela 9). O primeiro factor explica 21,24% da variância, o segundo factor explica 14,91%, o terceiro explica 10,10%, o quarto explica 9,51%, o quinto explica 7,74% e o sexto explica 5,49%.

Foi utilizado o método *Varimax* para a rotação dos factores, de modo a facilitar o processo de interpretação dos factores. O método *Varimax* é um processo de rotação ortogonal que produz factores que não se correlacionam entre si, os quais são interpretados a partir dos seus pesos (*loadings*). Este método minimiza o número de variáveis com elevados *loadings* num factor, sendo considerados mais significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0,5 (Pestana e Gageiro, 2008).

Tabela 9 – Total da variância explicada

Componente	Valores próprios			Soma dos pesos ao quadrado provenientes da rotação		
	Total	% variância	Acumulada	Total	% variância	Acumulada
1	16,027	43,316	43,316	7,857	21,236	21,236
2	3,210	8,676	51,992	5,516	14,907	36,143
3	2,339	6,320	58,313	3,735	10,096	46,239
4	1,570	4,243	62,555	3,519	9,510	55,749
5	1,257	3,396	65,952	2,862	7,735	63,484
6	1,118	3,021	68,972	2,030	5,488	68,972

A tabela 10 apresenta os pesos das componentes após rotação. Esta matriz é útil para designar o significado dos factores (Pestana e Gageiro, 2008). Como pode ser observado pela tabela, estão considerados os valores dos *loadings*, de modo que a cada variável associa-se apenas a um factor.

Tabela 10 – Matriz das componentes após rotação

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
C6 - Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar	,818	,120	,120	,180	,018	-,065
C11 - A organização preocupa-se que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares	,788	,274	,062	,122	,090	,069
C9 - As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores	,734	,312	,175	,109	,077	,145
C14 - É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores	,703	,165	,185	-,108	,162	,131
C20 - A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos	,702	,224	,143	,173	,229	,004
C7 - As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros	,701	,246	,207	,233	,197	,160
C3 - As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores	,694	,403	,179	-,018	,146	,212
C13 - As pessoas sentem que os seus superiores são honestos	,665	,381	,066	,043	,123	,238
C8 - Os superiores cumprem a suas promessas	,635	,414	,155	,177	,138	,286
C10 - As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização	,616	,287	,327	,056	,180	,142
C18 - As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades	,576	,398	,267	,168	,296	,217
C2 - As pessoas têm grande confiança nos superiores	,570	,516	,098	,097	,233	,265
C17 - A atmosfera da organização é amistosa	,554	,331	,242	,063	,321	,195
C4 - As pessoas sentem que podem aprender continuamente	,473	,408	,169	,172	,290	,246
R2 - A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social	,244	,786	,058	,110	,058	,082
R7 - No global, considero a organização onde trabalho uma entidade socialmente responsável	,399	,777	,153	,089	,100	,099
R1 - Eu trabalho para uma organização socialmente responsável que serve a comunidade em geral	,196	,737	,157	-,049	,128	,046
R5 - Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente	,318	,732	,157	,124	,141	-,026
R6 - Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas directamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente	,433	,684	,137	,232	,170	,085
R3 - A minha organização tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários	,443	,646	,088	,222	,139	,154
R4 - Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional	,281	,554	,192	,378	,192	,147
E4_i - Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização	,201	,072	,836	,030	,204	,197
E6_i - Não me sinto como fazendo parte desta organização	,213	,182	,808	,060	,094	,235
E3_i - Não me sinto como "fazendo parte da família" desta organização	,330	,120	,735	,034	,154	,286
E5 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	,073	,130	,678	,012	,328	-,143
E2 - Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus	,192	,184	,640	-,020	,172	-,326
S3 - A minha remuneração é adequada, tendo em conta as responsabilidades que tenho	,038	,090	,042	,880	-,020	-,040
S4 - Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira	,149	,153	,081	,826	,104	,108
S19_i - Não sou suficientemente remunerado pelo que faço	-,032	,024	-,068	,790	-,136	,232
S5 - Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos	,260	,118	,032	,778	,081	-,159
S14 - Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido	,244	,328	-,062	,461	,361	,188
S12 - Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito	,206	,122	,153	-,003	,736	-,075
S13 - Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização	,284	,189	,276	,016	,720	,136
S20 - O meu trabalho é interessante	,076	,123	,357	-,051	,607	,117
S15 - Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho	,237	,210	,280	,219	,568	,311
S17_i - Os meus superiores não me ouvem	,403	,183	,097	,078	,056	,679
S8_i - Os meus superiores não me tratam de forma justa	,312	,186	,144	,100	,215	,663

Tabela 11 – Variância explicada pelos factores e α de Cronbach

	Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5	Componente 6
Interpretação	Percepções de Clima autêntico	Recepções de responsabilidade social	Empenhamento afectivo	Satisfação com salário e promoções	Satisfação com o trabalho e colegas	Satisfação com superiores
Valores próprios	16,027	3,210	2,339	1,570	1,257	1,118
% Variância explicada	21,24%	14,91%	10,10%	9,51%	7,74%	5,49%
Alpha de Cronbach	0,957	0,921	0,870	0,847	0,787	0,743

Com o objectivo de proceder à interpretação dos factores retidos, analisou-se a matriz do factor *loadings* após a rotação *Varimax*. Os seis factores têm a seguinte interpretação:

Factor 1: Percepções de Clima Autentizótico

Factor 2: Percepções de Responsabilidade Social

Factor 3: Empenhamento Afectivo

Factor 4: Satisfação com Salário e Promoções

Factor 5: Satisfação com o Trabalho e com os Colegas

Factor 6: Satisfação com os Superiores.

Para o clima autentizótico não foi possível reproduzir a estrutura factorial de Rego e Souto (Rego, 2004; Rego e Souto, 2004a, 2004b). O instrumento original reunia 21 questões para medir seis dimensões dos climas autentizóticos. Na tabela 10 estão indicados apenas 14 itens das percepções dos climas autentizóticos, sem emergirem dimensões diferenciadas para este constructo. Assim, este constructo será considerado de forma unidimensional.

Para a satisfação com o trabalho também não foi possível reproduzir a escala de cinco dimensões (satisfação com pagamentos, satisfação com as promoções, satisfação com os outros trabalhadores, satisfação com os superiores e satisfação no geral; Deshpande, 1996 e Valentine e Fleischman, 2008). Identificou-se, na amostra em estudo, três sub-escalas de satisfação (satisfação com salários e promoções, satisfação com o trabalho e colegas e satisfação com os superiores). A sub-escala de satisfação global foi excluída no processo de depuração da análise factorial.

O *Alpha de Cronbach* é uma medida frequentemente utilizada para avaliar a consistência interna de um grupo de variáveis, podendo variar entre 0 e 1 (Pestana e Gageiro, 2008). Os valores de *Alpha de Cronbach* encontrados para as diferentes escalas variam de 0,743 a 0,957. De acordo com Nunnally (1978), valores de *Alpha de Cronbach* iguais ou superiores a 0,70 reflectem uma consistência interna ou fiabilidade aceitável.

No que se segue, computou-se para cada indivíduo a média dos itens que compõem os constructos emergentes na análise factorial.

6 Capítulo VI – Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados da investigação, estruturados com base nos objectivos traçados e nas hipóteses formuladas no modelo teórico.

6.1 As práticas de RSO identificadas

A tabela 12 evidencia a percentagem das respostas às questões relativas às práticas de RSO.

Tabela 12 – Distribuição da percentagem das respostas às questões relativas às práticas de RSO

Tem conhecimento de que nos últimos dois anos tenham sido implementadas as seguintes práticas de RSO na instituição onde exerce	Sim	Não
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos?	81,60%	18,40%
Promove a avaliação dos serviços, com intuito de melhorar a qualidade dos mesmos?	75,70%	24,30%
Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos?	71,10%	28,90%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas?	68,20%	31,80%
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores?	65,70%	34,30%
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito?	62,30%	37,70%
Promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por Lei?	57,30%	42,70%
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores?	56,50%	43,50%
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida?	54,80%	45,20%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho?	51,90%	48,10%
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares?	43,10%	56,90%
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho?	39,70%	60,30%

Fonte: Dados obtidos através da aplicação do questionários nos meses de Maio a Julho de 2009.

De acordo com a informação constante na tabela 12, 81,6% dos inquiridos afirmam que a instituição promove a reciclagem de tinteiros, *toners* e/ou equipamentos; 75,7% reconhece que as instituições promovem a avaliação dos serviços com intuito a melhorar a sua qualidade. Quanto aos procedimentos legais inerentes à contratação pública, 71,10% dos inquiridos afirmam que as instituições onde trabalham seleccionam os seus parceiros e

fornecedores de acordo com a legislação e normas de respeito pelos direitos humanos. Cerca de 68,20% dos inquiridos afirmam que as instituições onde trabalham têm em consideração preocupações com a reciclagem de papel, jornais e revistas. Também 65,70% dos inquiridos afirmam que as instituições onde trabalham revelam preocupação com a empregabilidade e segurança dos seus postos de trabalho. Por outro lado, 62,30% dos inquiridos afirmam que as instituições onde trabalham promovem a participação dos colaboradores. Ainda 57,30% dos inquiridos afirmam que a instituição onde trabalham promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei, também 56,50% dos inquiridos afirmam que os institutos onde exercem funções disponibilizam informação sobre os direitos laborais dos funcionários. No que se refere ao envolvimento com a comunidade local, 54,80% dos inquiridos afirmam que a instituição promove esse envolvimento. No que se refere aos serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho, 51,90% dos inquiridos afirmam que é disponibilizado este tipo de serviços. Apenas 43,10% dos inquiridos afirmam que a instituição onde trabalham promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares. No que se prende com a flexibilização dos horários 60,30% também se revelou como sendo uma preocupação pouco presente, dado que 60,30% dos inquiridos afirmam que a instituição onde trabalham não promove esta flexibilização.

Em jeito de síntese, é notório que são as questões relacionadas com o ambiente (práticas de RSO relacionadas com o meio ambiente e a sustentabilidade ambiental) e consideradas pelos colaboradores dos vários institutos são as mais consideradas pelos inquiridos. Estas práticas englobam práticas ao nível da reciclagem e reutilização de papéis, jornais e revistas e ainda a reciclagem de tinteiros, *toners* e/ou equipamentos informáticos.

6.2 Médias, desvios-padrão e correlações

As médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Pearson*, constam das tabelas 13 e 14. Em termos médios, os inquiridos identificaram pelo menos sete práticas de RSO nos institutos onde trabalham (de uma lista de 13 possíveis, incluindo a opção “outros”), sendo este um resultado positivo. As percepções de RSO são moderadas (média de 4,46 na escala de 7 pontos, $d.p=1,27$); as percepções de clima autenticizante são moderadas (média de 4,23 na escala de 7 pontos, $d.p=1,27$); o empenhamento afectivo é alto (média de 5,19 na escala de 7 pontos, $d.p=1,24$); a satisfação com salário e promoções é baixa (média de 2,99 na escala de 7 pontos, $d.p=1,37$); a satisfação com trabalho e

colegas e moderada (média de 4,92 na escala de 7 pontos, d.p=1,11) e a satisfação com superiores também é moderada (média de 4,72 na escala de 7 pontos, d.p=1,57).

Atendendo ao valor médio das variáveis em estudo, conclui-se que existem nos vários institutos politécnicos níveis moderados de práticas de RSO, percepções de RSO, clima autentizótico, satisfação com trabalho e com colegas e satisfação com os superiores. Surgem valores bastante positivos para o empenhamento afectivo, no entanto, é evidenciada alguma insatisfação com os salários e promoções.

Tabela 13 – Médias e Desvios-Padrão

	Média	Desvio Padrão
Práticas de Responsabilidade Social (a)	7,28	3,15
Percepções de Responsabilidade Social (b)	4,46	1,27
Percepções de Clima Autentizótico (c)	4,23	1,27
Empenhamento Afectivo (b)	5,19	1,24
Satisfação com Salário e Promoções (b)	2,99	1,37
Satisfação com Trabalho e Colegas (b)	4,92	1,11
Satisfação com Superiores (b)	4,72	1,57
Idade (d)	37,73	8,92
Antiguidade (d)	9,36	7,32

Legenda: (a) Mínimo – 1, máximo – 12; (b) Escala de 1 a 7; (c) Escala de 1 a 6; (d) em anos

De acordo com a tabela 14, existe uma correlação positiva e significativa entre as práticas de RSO e: as percepções de RSO ($r=0,796$, sig $<0,01$), as percepções de clima autentizótico ($r=0,677$, sig $<0,01$), o empenhamento afectivo ($r=0,369$, sig $<0,01$), a satisfação com os salários e promoções ($r=0,365$, sig $<0,01$), a satisfação com o trabalho e colegas ($r=0,424$, sig $<0,01$) e a satisfação com os superiores ($r=0,433$, sig $<0,01$). Tal resultado sugere uma associação positiva entre o número de práticas de RSO que são identificadas pelos colaboradores nas organizações onde trabalham e as suas percepções de RSO, percepções de clima autentizótico, empenhamento afectivo e satisfação. Pode-se aduzir que nas organizações onde existem mais práticas de RSO e os colaboradores têm conhecimento delas, estes têm uma opinião mais favorável do desempenho social da organização, percebem um clima organizacional autentizótico mais favorável, desenvolvem laços afectivos mais fortes e estão mais satisfeitos.

O mesmo se verifica com as percepções dos colaboradores quanto à RSO, onde existe uma correlação positiva e significativa entre estas e as percepções de clima autentizótico ($r=0,776$, sig $<0,01$), o empenhamento afectivo ($r=0,445$, sig $<0,01$), a satisfação com os salários e promoções ($r=0,426$, sig $<0,01$), a satisfação com o trabalho e colegas ($r=0,506$,

sig<0,01) e a satisfação com os superiores ($r=0,500$, sig<0,01). O que sugere uma associação positiva entre as percepções de RSO e as percepções de clima autenticizótico, o empenhamento afectivo e a satisfação.

Em relação às percepções de clima autenticizótico, também existe uma correlação positiva e significativa entre este e o empenhamento afectivo ($r=0,536$, sig<0,01), a satisfação com os salários e promoções ($r=0,374$, sig< 0,01), a satisfação com o trabalho e colegas ($r=0,588$, sig< 0,01) e a satisfação com os superiores ($r=0,614$, sig<0,01), sendo mais forte a relação entre as percepções de clima autenticizótico e a satisfação com os superiores.

Verifica-se, igualmente, uma correlação positiva e significativa entre o empenhamento afectivo e a satisfação com salário e promoções ($r=0,141$, sig<0,05), a satisfação com o trabalho e colegas ($r=0,611$, sig<0,01) e satisfação com os superiores ($r=0,367$, sig<0,01). Tal resultado sugere existir uma relação forte entre empenhamento afectivo e a satisfação dos colaboradores, sendo mais forte no que se refere à satisfação com trabalho e colegas. Note-se, porém, que este resultado não aduz um nexo de causalidade entre estas duas atitudes dos colaboradores.

Para as três dimensões de satisfação, todas as correlações são positivas e significativas (r a variar de 0,233 a 0,442, sig<0,01). Em relação ao género, este apresenta uma correlação significativa com as percepções de clima autenticizótico ($r=0,133$, sig <0,05). Para a idade surge uma correlação significativa e negativa com a satisfação com os salários e promoções ($r=-0,131$, sig <0,05). Este resultado sugere que os trabalhadores com mais idade estão menos satisfeitos com os salários e promoções. No que concerne às habilitações existe uma correlação significativa com a satisfação com salários e promoções ($r=0,149$, sig <0,05) e ainda significativa, mas negativa, com a idade ($r=-0,276$ <0,01).

A antiguidade apresenta uma correlação significativa e negativa com as práticas de RSO ($r=-0,181$, sig <0,01), as percepções de RSO ($r=-0,171$, sig<0,01), as percepções de clima autenticizótico ($r=-0,173$, sig<0,01), a satisfação com salário e promoções ($r=-0,147$, sig<0,05), a satisfação com superiores ($r=-0,205$, sig<0,01) e com as habilitações ($r=-0,227$, sig<0,01). Sugerindo que as pessoas que trabalham há mais tempo na organização identificam menos práticas de RSO, têm percepções de RSO e de clima autenticizótico mais baixas, estão menos satisfeitas com os salários/promoções e superiores e ainda possuem menores habilitações. A variável antiguidade possui, ainda, uma correlação significativa e

positiva com a idade ($r=0,71$, $\text{sig}<0,01$), sugerindo que as pessoas com mais idade são, também, as que trabalham na organização há mais tempo.

Tabela 14 – Correlações entre as variáveis (coeficientes de correlação de *Pearson*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Práticas de RSO (a)	1										
2. Percepções de RSO	0,796**	1									
3. Percepções de Clima Autentizótico	0,677**	0,776**	1								
4. Empenhamento Afectivo	0,369**	0,445**	0,536**	1							
5. Satisfação com Salário e Promoções	0,365**	0,426**	0,374**	0,141*	1						
6. Satisfação com Trabalho e Colegas	0,424**	0,506**	0,588**	0,611**	0,233**	1					
7. Satisfação com Superiores	0,433**	0,500**	0,614**	0,367**	0,270**	0,442**	1				
8. Género (b)	0,046	0,084	0,133*	0,082	0,076	0,032	-0,019	1			
9. Idade (c)	-0,044	-0,068	-0,073	-0,062	-0,131*	-0,074	-0,123	-0,037	1		
10. Habilitações (d)	-0,058	-0,01	0,012	0,04	0,149*	0,009	0,036	0,061	-0,276**	1	
11. Antiguidade (c)	-0,181**	-0,171**	-0,173**	0,003	-0,147*	-0,127	-0,205**	-0,076	0,710**	-0,227**	1

* A correlação é significativa a 0,05; ** A correlação é significativa a 0,01.

(a) Soma das práticas de RSO identificadas pelos inquiridos (mínimo = 1; máximo = 12). Como não foram obtidos respostas em relação à 13 (outros), não se considerou outras práticas.

(b) Feminino=0 e masculino=1 (c) Em anos.

(d) As habilitações foram consideradas em classes (1 = 1.º, 2.º e 3.º Ciclo; 2 = Ensino secundário; 3 = Bacharelato, licenciatura, mestrado e doutoramento).

O cálculo dos coeficientes de correlação de *Pearson* assume que os dados provêm de populações normais (Pestana e Gageiro, 2008). Como se pode observar no anexo 6, tanto os testes de *Kolmogorov-Smirnov* com correcção de *Lilliefors* (por não se conhecerem as médias e os desvios-padrão do universo) quanto os de *Shapiro-Wilk* indicam que as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal (valores $p<0,05$). Assim, calculou-se, também, os coeficientes de correlação de *Spearman*, que não exige que os dados provenham de uma distribuição normal (ver anexo 7).

Das 55 correlações calculadas apenas quatro (7,2%) diferem entre a correlação de *Pearson* e de *Spearman*, quanto à significância estatística: (i) género e percepções de clima autentizótico (deixa de ser significativa na correlação de *Spearman*); (ii) antiguidade e satisfação com o trabalho e colegas (passa a ser significativa na correlação de *Spearman*); (iii) idade e satisfação com superiores (passa a ser significativa na correlação de *Spearman*); (iv) satisfação com salários e promoções e empenhamento afectivo (deixa de ser significativa na correlação de *Spearman*).

6.3 Como as práticas de RSO explicam as percepções de RSO?

Foram realizadas análises de regressão linear múltipla para testar o quanto as práticas de RSO explicam as percepções de RSO (tabela 15).

Nestas análises considera-se numa primeira fase, um conjunto de variáveis de controlo (género, habilitações, antiguidade)¹⁰ e na segunda fase as práticas de RSO. As práticas de RSO correspondem ao número total de práticas identificadas por cada colaborador.

Dos resultados da primeira fase para as percepções de RSO, apenas a antiguidade emerge como significativa ($b=-0,178$, $sig=0,007$). Todavia, o coeficiente de determinação ajustado é muito próximo de zero.

Na segunda fase, introduz-se as práticas de RSO, que emergem como significativas ($b=0,793$; $sig=0,000$). As práticas de responsabilidade social explicam 60% (R^2 *change*) da variância única das percepções de RSO. O modelo no seu global é significativo ($F=102,938$, $sig=0,000$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 63,1%. Conclui-se que quanto maior o número de práticas relacionadas com a RSO (e.g. acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei; avaliação dos serviços, com intuito de melhorar a qualidade dos mesmos; flexibilização dos horários de trabalho; serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho) mais positiva é a opinião dos colaboradores quanto ao desempenho social das organizações onde trabalham. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 1 – *As práticas de RSO estão positivamente relacionadas com as percepções de RSO.*

¹⁰ Como a idade apresenta uma correlação bastante alta com a antiguidade ($r_{\text{Pearson}} = 0,71$) foi excluída da regressão linear para evitar eventuais problemas de multicolinearidade.

Tabela 15 - Resultados da regressão linear múltipla para as percepções de responsabilidade social (coeficientes beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2	
	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	0,074	0,250	0,045	0,256
Habilitações	-0,055	0,407	0,030	0,466
Antiguidade	-0,178**	0,007	-0,018	0,669
Práticas RSO			0,793**	0,000
R2	0,037		0,638	
R2 ajustado	0,025		0,631	
R2 change	0,037*	0,030	0,60**	0,000
F	3,040*	0,030	102,938**	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

6.4 Como as percepções de RSO explicam as percepções de clima autentizótico?

Para estudar as percepções de clima autentizótico considerou-se a introdução de variáveis explicativas em duas fases: (i) variáveis de controlo – género, habilitações e antiguidade; (ii) percepções de RSO.

As práticas de RSO não foram consideradas no âmbito desta análise porque: (i) a correlação bivariada entre práticas de RSE e percepções de RSE é de 0,796 (coeficiente de correlação de Pearson; sig=0,000) o que pode sugerir um eventual problema de multicolinearidade ($|R| > 0,75$; Maroco, 2007); (ii) a introdução da variável no modelo conduzia a um valor de *condition index* superior a 30, sugerindo problemas de multicolinearidade.

Dos resultados da primeira fase para o clima autentizótico, apenas a antiguidade parece influenciar as percepções de clima autentizótico. Todavia, o coeficiente de determinação ajustado é muito próximo de zero.

Na segunda fase, introduz-se as percepções de RSO ($b=0,765$; sig=0,000). As percepções de responsabilidade social explicam 56,3% (R^2 change) da variância única do clima autentizótico. O modelo no seu global é significativo ($F=90,917$, sig=0,000) ao qual está associado um R^2 ajustado de 60,2%, ou seja, podemos afirmar que 60,2% da variação das percepções de clima autentizótico é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções

de RSO. Conclui-se que quanto mais positivas forem as percepções dos colaboradores acerca da RSO, maior serão as percepções dos colaboradores quanto à existência de um clima autentizótico. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 2 – *As percepções de RSO influenciam positivamente as percepções de clima autentizótico.*

Tabela 16 - Resultados da regressão linear múltipla para as percepções de clima autentizótico (valores de beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2	
	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	0,122	0,058	0,065	0,114
Habilitações	-0,034	0,601	0,007	0,860
Antiguidade	-0,17*	0,010	-0,035	0,413
Percepções RSO			0,765**	0,000
R2	0,045		0,608	
R2 ajustado	0,033		0,602	
R2 change	0,045*	0,012	0,563**	0,000
F	3,729*	0,012	90,917**	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

6.5 Como as percepções de RSO e percepções de clima autentizótico explicam o empenhamento afectivo?

Para estudar o empenhamento afectivo considerou-se a introdução de variáveis explicativas em três fases: (i) variáveis de controlo – género, habilitações e antiguidade; (ii) percepções de RSO e (iii) percepções de clima autentizótico.

Dos resultados da 1.ª fase, nenhuma das variáveis de controlo emerge como significativa. No seu global, o modelo também não é significativo ($F=0,646$, $p\text{-value}=0,586$).

Na segunda fase, com a introdução das percepções de RSO, esta variável torna-se significativa ($b=0,459$; $p\text{-value}=0,000$). As percepções de RSO explicam 20,2% (R^2 change) da variância única do empenhamento afectivo e o modelo é significativo ($F=15,613$, $\text{sig}=0,000$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 19,7%. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 3 – *As percepções de RSO influenciam positivamente o empenhamento afectivo.*

Na terceira fase introduziu-se as percepções de clima autenticizótico para explicar o empenhamento afectivo. Esta variável emergiu como significativa ($b=0,487$; $\text{sig}=0,000$), deixando de o ser as percepções de RSO. As percepções de clima autenticizótico explicam 9,3% ($R^2 \text{ change}$) da variância única do empenhamento afectivo e o modelo é significativo ($F=20,309$, $\text{sig}=0,000$) ao qual está associado um R^2 ajustado de 28,9%, ou seja, podemos afirmar que 28,9% da variação do empenhamento afectivo é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções de clima autenticizótico. Conclui-se que quanto mais positivas forem as percepções dos colaboradores acerca do clima da organização, maior será o seu empenhamento afectivo. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 4 - *As percepções de clima autenticizótico influenciam positivamente o empenhamento afectivo.*

Tabela 17 - Resultados da regressão linear múltipla para o empenhamento afectivo (valores de beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	beta	Sig.	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	0,081	0,218	0,047	0,426	0,015	0,789
Habilitações	0,039	0,561	0,064	0,286	0,060	0,285
Antiguidade	0,018	0,792	0,099	0,103	0,117*	0,043
Percepções RSO			0,459**	0,000	0,086	0,323
Percepções Clima Autenticizótico					0,487**	0,000
R2	0,008		0,211		0,304	
R2 ajustado	-0,004		0,197		0,289	
R2 change	0,008	0,586	0,202**	0,000	0,093**	0,000
F	0,646	0,586	15,613**	0,000	20,309**	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

6.5.1 O efeito mediador das percepções de clima autenticizótico

No âmbito do modelo em estudo “hipotetizou-se” que as percepções de clima autenticizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e o empenhamento afectivo. Para analisar esse efeito mediador, Baron e Kenny (1986) recomendam uma série de regressões lineares (tabela 18). “Em termos gerais, estamos na presença de uma variável mediadora quando (i)

existe uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (ii) a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente e (iii) a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo. A mediação é particularmente forte quando o efeito directo da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação, é nulo (i.e. $\tau' = 0$) (Maroco, 2007, p. 643).

Recorre-se ao Teste de *Sobel*¹¹ para testar o efeito de mediação das percepções de clima autentizótico na relação entre as percepções de RSO e o empenhamento afectivo. Utilizando os valores constantes da tabela 18, obteve-se uma estatística de teste $Z=5,336$ ($p\text{-value} = 0,000$). Como se rejeita a hipótese nula ($H_0: \alpha\beta = 0$ (não existe mediação); $Z: p\text{-value} < 0,05$) concluiu-se que as percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre o empenhamento afectivo dos colaboradores. Note-se que neste caso a mediação é particularmente forte pois o efeito directo das percepções de RSO no empenhamento afectivo, sob a presença da mediação das percepções de clima autentizótico, é nulo ($b_{\text{RSO}_{\text{modelo com mediação}}} = 0,084$; $\text{sig} = 0,323$), isto é não é significativo.

Tabela 18 - Efeito de mediação para o empenhamento afectivo (coeficientes beta não standardizados)

	Percepções de Clima autentizótico			Empenhamento afectivo			Empenhamento Afectivo		
	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.
Constante	0,761	0,427	0,076	2,494**	0,590	0,000	2,133**	0,560	0,000
Género	0,193	0,122	0,114	0,134	0,169	0,426	0,043	0,159	0,789
Habilitações	0,013	0,072	0,860	0,107	0,100	0,286	0,101	0,094	0,285
Antiguidade	-0,006	0,007	0,413	0,017	0,010	0,103	0,020	0,010	0,043
Percepções de RSO	0,767**	0,042	0,000	0,448**	0,058	0,000	0,084	0,085	0,323
Percepções de Clima Autentizótico							0,475**	0,085	0,000
R ² ajustado	-0,004			0,197			0,289		
F	0,646			15,613**			20,309**		

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

¹¹ O produto dos coeficientes de regressão $\alpha\beta$ é uma estimativa do efeito de mediação. Segundo Maroco (2007), as estimativas de α e β podem ser usadas para testar $H_0: \alpha\beta = 0$ (não existe mediação) vs. $H_1: \alpha\beta \neq 0$ (existe mediação) por recurso à estatística de teste Z:

$$Z = \frac{\hat{\alpha}\hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 S_{\hat{\alpha}}^2 + \hat{\alpha}^2 S_{\hat{\beta}}^2 + S_{\hat{\alpha}}^2 S_{\hat{\beta}}^2}} = \frac{0,767 \times 0,475}{\sqrt{0,475^2 \times 0,042^2 + 0,767^2 \times 0,085^2 + 0,042^2 \times 0,085^2}} = \frac{0,364325}{\sqrt{0,00466}} = 5,336.$$

Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar a hipótese n.º 6 – *As percepções de clima autenticizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e o empenhamento afectivo.*

6.6 Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação?

Neste estudo considerou-se três tipos de satisfação: satisfação com os salários e promoções, satisfação com o trabalho e com os colegas e satisfação com os superiores. Por consequência, o estudo do efeito das percepções de RSO e dos climas autenticizóticos na satisfação tem de ser considerada ao nível dos três tipos de satisfação.

Para estudar a satisfação dos colaboradores considerou-se a introdução de variáveis explicativas em três fases: (i) variáveis de controlo – género, habilitações e antiguidade; (ii) percepções de RSO e (iii) percepções de clima autenticizótico.

6.6.1 Como as percepções de RSO e de clima autenticizótico explicam a satisfação com os salários e promoções?

Dos resultados da 1.ª fase para a satisfação com os salários e promoções, nenhuma das variáveis de controlo emerge como significativa, embora no seu global, o modelo seja significativo ($F=3,195$, $Sig=0,024$). Na segunda fase, introduz-se as percepções de RSO que emergem como significativas as habilitações ($b=0,142$; $sig=0,019$) e as percepções de RSO ($b=0,418$; $sig=0,000$). As percepções de RSO explicam 16,8% (R^2 *change*) da variância única da satisfação com os salários e promoções e o modelo é significativo ($F=15,281$, $sig=0,000$), ao qual está associado um R^2 ajustado de 19,4%, ou seja, podemos afirmar que 19,4% da variação da satisfação com os salários e promoções é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções de RSO e pelas habilitações. Conclui-se que quanto mais positivas forem as percepções de RSO, maior será a sua satisfação com os salários e promoções, nomeadamente ao nível dos colaboradores com mais habilitações. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 5 – *As percepções de RSO influenciam positivamente a satisfação com o trabalho, mais especificamente na componente da satisfação com os salários e promoções.*

Na terceira fase, introduz-se as percepções de clima autenticizótico para explicar a satisfação com salários e promoções, apenas as variáveis que anteriormente eram significativas

continuaram assim (variável habilitações, $b=0,141$; $sig=0,020$; percepções de RSO, $b=0,346$; $sig=0,00$). As percepções de clima autentizótico não influenciam a satisfação com o salário e promoções. Pelo menos no que respeita à satisfação com os salários e promoções não é possível corroborar a hipótese n.º 7 – *As percepções de clima autentizótico influenciam positivamente a satisfação com o trabalho.*

Tabela 19 – Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com salário e promoções (valores de beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	beta	Sig.	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	0,060	0,353	0,029	0,625	0,023	0,702
Habilitações	0,119	0,072	0,142*	0,019	0,141*	0,020
Antiguidade	-0,116	0,080	-0,041	0,498	-0,038	0,534
Percepções RSO			0,418**	0,000	0,346**	0,000
Percepções de Clima Autentizótico					0,094	0,313
R2	0,039		0,207		0,211	
R2 ajustado	0,027		0,194		0,194	
R2 change	0,039*	0,024	0,168**	0,000	0,003	0,313
F	3,195*	0,024	15,281**	0,000	12,430	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

O efeito mediador das percepções de clima autentizótico

No âmbito do modelo em estudo “hipotetizou-se” que as percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho. Para analisar esse efeito mediador, Baron e Kenny (1986) recomendam uma série de regressões lineares (tabela 20). Recorrendo-se, também, ao Teste de Sobel para testar o efeito de mediação das percepções de clima autentizótico na relação entre as percepções de RSO e a satisfação com salários e promoções, obteve-se uma estatística $Z = 1,016894$ ($p\text{-value} = 0,3092$). Como não se rejeita H_0 ($p\text{-value} > 0,05$) concluiu-se que as percepções de clima autentizótico não medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com os salários e promoções. Pelo menos no que respeita à satisfação com os salários e promoções

não é possível corroborar a hipótese n.º 8 – *As percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho.*

Tabela 20 - Efeito de mediação para a satisfação com salário e promoções

	Percepções de Clima autentizótico			Modelo sem mediação			Modelo com mediação		
				Satisfação com Salários e Promoções			Satisfação com Salários e Promoções		
	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.
Constante	0,761	0,427	0,076	-0,230	0,656	0,727	-0,307	0,661	0,643
Género	0,193	0,122	0,114	0,092	0,187	0,625	0,072	0,188	0,702
Habilitações	0,013	0,072	0,860	0,262*	0,111	0,019	0,261*	0,111	0,020
Antiguidade	-0,006	0,007	0,413	-0,008	0,011	0,498	-0,007	0,011	0,534
Percepções de RSO	0,767**	0,042	0,000	0,452**	0,064	0,000	0,374**	0,100	0,000
Percepções de Clima Autentizótico							0,102	0,100	0,313
R ² ajustado	-0,004			0,190			0,190		
F	0,646		0,586	49,56**		0,000	1,020		0,310

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

6.6.2 Como as percepções de RSO e de clima autentizótico explicam a satisfação com o trabalho e colegas?

Dos resultados da 1.ª fase para a satisfação com o trabalho e colegas, nenhuma das variáveis de controlo emerge como significativa, e no seu global, o modelo também não é significativo (F=1,357, Sig=0,257). Na segunda fase, introduz-se as percepções de RSO que emerge como significativa (b=0,50; sig=0,000). As percepções de RSO explicam 24,5% (R² change) da variância única da satisfação com o trabalho e colegas e o modelo é significativo (F=20,278, sig=0,000), ao qual está associado um R² ajustado de 24,5%, ou seja, podemos afirmar que 24,5% da variação da satisfação com o trabalho e colegas é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções de RSO. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 5 - *As percepções de RSO influenciam positivamente a satisfação com o trabalho*, mais especificamente na componente da satisfação com o trabalho e colegas.

Na terceira fase, introduz-se as percepções de clima autentizótico para explicar a satisfação com o trabalho e com colegas, as percepções de RSO deixam de ser significativas

($b=0,119$; $\text{sig}=0,156$), sendo apenas significativa a variável agora introduzida ($b=0,498$; $\text{sig}=0,000$). As percepções de clima autentizótico explicam 9,7% ($R^2 \text{ change}$) da variância única da satisfação com o trabalho e colegas e o modelo é significativo ($F=25,572$, $\text{sig}=0,000$), ao qual está associado um R^2 ajustado de 34%, ou seja, podemos afirmar que 34% da variação da satisfação com o trabalho e colegas é explicado pelo modelo, em particular pelas percepções de clima autentizótico. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 7 – *As percepções de clima autentizótico influenciam positivamente a satisfação com o trabalho*, pelo menos no que respeita à satisfação com o trabalho e colegas

Tabela 21 – Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com o trabalho e com os colegas (valores de beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	beta	Sig.	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	0,023	0,721	-0,014	0,807	-0,046	0,386
Habilitações	-0,022	0,742	0,005	0,926	0,002	0,975
Antiguidade	-0,130	0,052	-0,041	0,487	-0,024	0,670
Percepções RSO			0,50**	0,000	0,119	0,156
Percepções de Clima Autentizótico					0,498*	0,000
Empenhamento Afectivo						
R2	0,017		0,257		0,354	
R2 ajustado	0,004		0,245		0,340	
R2 change	0,017	0,257	0,245**	0,000	0,097**	0,000
F	1,357	0,257	20,278**	0,000	25,572**	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

O efeito mediador das percepções de clima autentizótico

Recorrendo-se ao Teste de *Sobel* para testar o efeito de mediação das percepções de clima autentizótico na relação das percepções de RSO na satisfação com o trabalho e colegas, e utilizando os valores constantes da tabela 22, obteve-se uma estatística de teste $Z=5,59968$ ($p\text{-value} = 0,000$). Como se rejeita H_0 ($p\text{-value}<0,05$) concluiu-se que as percepções de

clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com o trabalho e colegas.

Também neste caso a mediação é particularmente forte pois o efeito directo das percepções de RSO na satisfação com o trabalho e colegas, sob a presença da mediação das percepções de clima autentizótico, é nulo ($b_{\text{RSO}_{\text{modelo com mediação}}} = 0,105$; $\text{sig} = 0,156$), isto é, não é significativo. Pelo menos no que respeita à satisfação com o trabalho e colegas é possível corroborar parcialmente a hipótese n.º 8 – *As percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho.*

Tabela 22 - Efeito de mediação para a satisfação com o trabalho e colegas

	Percepções de Clima autentizótico			Modelo sem mediação			Modelo com mediação		
				Satisfação com Trabalho e Colegas			Satisfação com Trabalho e Colegas		
	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.
Constante	0,761	0,427	0,076	2,997**	0,515	0,000	2,666**	0,484	0,000
Género	0,193	0,122	0,114	-0,036	0,147	0,807	-0,120	0,138	0,386
Habilitações	0,013	0,072	0,860	0,008	0,087	0,926	0,003	0,081	0,975
Antiguidade	-0,006	0,007	0,413	-0,006	0,009	0,487	-0,004	0,008	0,670
Percepções de RSO	0,767**	0,042	0,000	0,439**	0,050	0,000	0,105	0,074	0,156
Percepções de Clima Autentizótico							0,436**	0,074	0,000
R ² ajustado	-0,004			0,260			0,350		
F	0,646		0,586	75,74**		0,000	34,97**		0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

6.6.3 Como as percepções de RSO e de clima autentizótico explicam a satisfação com os superiores?

Dos resultados da 1.ª fase para a satisfação com os superiores, apenas a variável de controlo antiguidade emerge como significativa ($b = -0,210$, $\text{sig} = 0,002$) e no seu global, o modelo é significativo ($F = 3,536$, $\text{Sig} = 0,015$). Na segunda fase, introduz-se a variável percepções de RSO, continuando significativa a antiguidade ($b = -0,123$; $\text{sig} = 0,036$) e as percepções de RSO ($b = 0,484$; $\text{sig} = 0,000$). As percepções de RSO explicam 22,6% (R^2 change) da variância única da satisfação com os superiores e o modelo é significativo ($F = 21,543$, $\text{sig} = 0,000$), ao qual está associado um R^2 ajustado de 25,7%, ou seja, podemos

afirmar que 25,7% da variação da satisfação com os superiores é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções de RSO e pela antiguidade dos inquiridos. Este resultado vai ao encontro do esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 5 - *As percepções de RSO influenciam positivamente a satisfação com o trabalho*, mais especificamente na componente da satisfação com os superiores.

Na terceira fase, introduz-se as percepções de clima autentizótico para explicar a satisfação com os superiores, as variáveis anteriormente significativas deixam de o ser e emerge como significativa a variável de controlo género ($b=-0,108$; $\text{sig}=0,037$) e as percepções de clima autentizótico ($b=0,578$; $\text{sig}=0,00$). As percepções de clima autentizótico explicam cerca de 13,1% ($R^2 \text{ change}$) da variância única da satisfação com os superiores e o modelo é significativo ($F=31,046$ $\text{sig}=0,00$), ao qual está associado um R^2 ajustado de 38,7%, ou seja, podemos afirmar que 38,7% da variação da satisfação com os superiores é explicada pelo modelo, em particular pelas percepções de clima autentizótico e pelo género. Este resultado vai mais uma vez ao encontro do esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 7 - *As percepções de clima autentizótico influenciam positivamente a satisfação com o trabalho*, pelo menos no que respeita à satisfação com os superiores.

Tabela 23 - Resultados da regressão linear múltipla para a satisfação com os superiores (valores de beta estandardizados)

	Fase 1		Fase 2		Fase 3	
	beta	Sig.	beta	Sig.	beta	Sig.
Género	-0,034	0,596	-0,070	0,215	-0,108*	0,037
Habilitações	-0,009	0,887	0,017	0,766	0,013	0,806
Antiguidade	-0,210**	0,002	-0,123*	0,036	-0,103	0,054
Percepções RSO			0,484**	0,000	0,043	0,598
Percepções de Clima Autentizótico					0,578**	0,000
R2	0,043		0,269		0,400	
R2 ajustado	0,031		0,257		0,387	
R2 change	0,043*	0,015	0,226**	0,000	0,131**	0,000
F	3,536*	0,015	21,543**	0,000	31,046**	0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

O efeito mediador das percepções de clima autentizótico

Recorrendo-se ao Teste de *Sobel* para testar efeito mediação das percepções de clima autentizótico na relação das percepções de RSO e satisfação com superiores e utilizando os valores constantes da tabela 24, obteve-se uma estatística de teste $Z=6,641179$ ($p\text{-value} = 0,000$). Como se rejeita H_0 ($p\text{-value} < 0,05$) concluiu-se que as percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com superiores.

Note-se que a mediação é particularmente forte pois o efeito directo das percepções de RSO na satisfação com os superiores, sob a presença da mediação das percepções de clima autentizótico, é nulo ($b_{\text{RSO}_{\text{modelo com mediação}}} = 0,102$; $\text{sig} = 0,313$), isto é não é significativo. Este resultado vai de encontro ao esperado e permite corroborar parcialmente a hipótese n.º 8 - *As percepções de clima autentizótico medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho*, pelo menos no que respeita à satisfação com os superiores.

Tabela 24 - Efeito de mediação para a satisfação com superiores

	Modelo sem mediação			Modelo com mediação					
	Percepções de Clima autentizótico			Satisfação com os Superiores					
	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.	beta	std. Error	Sig.
Constante	0,761	0,427	0,076	2,184*	0,721	0,003	1,641*	0,659	0,013
Género	0,193	0,122	0,114	-0,256	0,206	0,215	-0,393*	0,188	0,037
Habilitações	0,013	0,072	0,860	0,036	0,122	0,766	0,027	0,111	0,806
Antiguidade	-0,006	0,007	0,413	-0,026*	0,013	0,036	-0,022	0,011	0,054
Percepções de RSO	0,767**	0,042	0,000	0,6**	0,071	0,000	0,053	0,100	0,598
Percepções de Clima Autentizótico							0,714**	0,100	0,000
R ² ajustado	-0,004			0,260			0,390		
F	0,646		0,586	72,34**		0,000	50,74**		0,000

* A correlação é significativa ao nível de 0,05; ** A correlação é significativa ao nível de 0,01

No que respeita às hipóteses relativas à satisfação dos trabalhadores: (i) corrobora-se a hipótese n.º 5, segundo a qual as percepções de RSO influenciam positivamente a satisfação com o trabalho; (ii) corrobora-se parcialmente a hipótese n.º 7, segundo a qual as percepções de clima autentizótico influenciam positivamente a satisfação com o trabalho, mais especificamente nas dimensões satisfação com o trabalho/colegas e satisfação com os

superiores (a relação não se verifica quanto à satisfação com os salários e promoções); (iii) corrobora-se parcialmente a hipótese n.º 8, segundo a qual as percepções de clima autenticizante medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho, mais especificamente nas dimensões satisfação com o trabalho/colegas e satisfação com os superiores (a mediação não se verifica para a satisfação com os salários e promoções).

6.7 Análise de resultados diferenciais

No que se segue ir-se-á averiguar se existem diferenças significativas nas variáveis em estudo (práticas de RSO; percepções de RSO; clima autenticizante; empenhamento afectivo; satisfação com salários e promoções; satisfação com o trabalho e colegas e satisfação com os superiores) relativamente às características dos inquiridos, nomeadamente ao género, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, vínculo, carreira profissional e instituto politécnico onde exerce funções.

Para o efeito recorrer-se-á à análise de variância para um factor (ANOVA um factor) ou, se necessário, aos testes equivalentes não paramétricos (teste de *Mann-Whitney* e teste de *Kruskal-Wallis*) quando os pressupostos inerentes à ANOVA com um factor não se verificarem. Estes pressupostos são (Pestana e Gageiro, 2008): (a) variável dependente possuir distribuição normal, (b) as variâncias de cada grupo serem iguais entre si, i.e., serem homogéneas e (c) as observações serem independentes entre si.

6.7.1 Diferenças devido ao género

Como se pode observar no anexo 9.1. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos géneros¹². No entanto, como o número de observações é relativamente elevado em ambos os grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana e Gageiro, 2008). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos dois grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias populacionais a partir dos dois grupos são homogéneas, para todas as variáveis em estudo (valor $p > 0,05$; vide tabela 49, anexo 9.1). Prossegue-se com o cálculo da ANOVA.

¹² Quando o nível da significância do teste de K-S é inferior a 0,05, rejeita-se a hipótese nula da distribuição da variável em estudo ser normal.

Tabela 25 – Medidas descritivas e Anova para o género

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Anova	
					F	Sig
Práticas de RSO	Feminino	181	7,2	3,167	0,5	0,48
	Masculino	58	7,53	3,102		
Percepções de RSO	Feminino	181	4,4	1,242	1,7	0,19
	Masculino	58	4,65	1,338		
Percepções de Clima autentizótico	Feminino	181	4,13	1,245	4,27	0,04
	Masculino	58	4,53	1,314		
Empenhamento afectivo	Feminino	181	5,13	1,289	1,59	0,21
	Masculino	58	5,37	1,055		
Satisfação com salário e promoções	Feminino	181	2,93	1,343	1,37	0,24
	Masculino	58	3,17	1,458		
Satisfação trabalho colegas	Feminino	181	4,9	1,084	0,24	0,62
	Masculino	58	4,99	1,205		
Satisfação superiores	Feminino	181	4,74	1,604	0,08	0,78
	Masculino	58	4,67	1,471		

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças entre homens e mulheres quanto às percepções de clima autentizótico (teste F com $p\text{-value}=0,04 < 0,05$).

6.7.2 Diferenças devido à idade

Como se pode observar no anexo 9.2. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos etários. No entanto, como o número de observações é relativamente elevado nos três grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana e Gageiro, 2008). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos três grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo Teste de *Levene* (vide tabela 51, anexo 9.2) conclui-se que existe homogeneidade de variâncias nos três grupos (22 – 31, 32 – 41, 42 ou mais) já que $p\text{-value} > 0,05$. Prossegue-se com o cálculo da ANOVA.

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças em relação à idade dos inquiridos quanto à satisfação com salários e promoções (teste F com $p\text{-value}=0,001 < 0,05$) e à satisfação com superiores (teste F com $p\text{-value}=0,020 < 0,05$).

Em média, os colaboradores mais novos estão mais satisfeitos o salário e promoções e com superiores.

Tabela 26 – Medidas descritivas e Anova para a idade

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de Teste	
					F	Sig
Práticas de RSO	22-31	68	7,46	3,126	1,055	,350
	32-41	92	7,51	3,150		
	42 ou mais	79	6,86	3,161		
Percepções de RSO	22-31	68	4,58	1,156	,971	,380
	32-41	92	4,50	1,234		
	42 ou mais	79	4,30	1,392		
Percepções de Clima Autentizótico	22-31	68	4,44	1,156	1,790	,169
	32-41	92	4,23	1,222		
	42 ou mais	79	4,05	1,402		
Empenhamento Afectivo	22-31	68	5,32	1,187	,933	,395
	32-41	92	5,22	1,230		
	42 ou mais	79	5,05	1,290		
Satisfação com Salário e Promoções	22-31	68	3,51	1,441	7,202	,001
	32-41	92	2,80	1,276		
	42 ou mais	79	2,75	1,317		
Satisfação com Trabalho e Colegas	22-31	68	5,10	1,022	1,381	,253
	32-41	92	4,91	1,060		
	42 ou mais	79	4,79	1,234		
Satisfação com Superiores	22-31	68	5,12	1,404	3,998	,020
	32-41	92	4,72	1,483		
	42 ou mais	79	4,39	1,737		

6.7.3 Diferenças devido às habilitações

Como se pode observar no anexo 9.3. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos das habilitações literárias. No entanto, como o número de observações é relativamente elevado em ambos os grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana e Gageiro, 2008). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos dois grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias populacionais a partir dos dois grupos são homogéneas, para todas as variáveis em estudo (valor $p > 0,05$; vide tabela 53, anexo 9.3). Prossegue-se com o cálculo da ANOVA.

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças em relação às habilitações dos inquiridos quanto à satisfação com salários e promoções (teste F com $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$).

Os colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior estão mais satisfeitos com os salários e promoções ($F = 17,181$; $\text{sig} = 0,000$). A diferença entre indivíduos com ensino

secundário e ensino superior só é significativa (i.e $< 0,05$) para a satisfação com salários e promoções.

Tabela 27 – Medidas descritivas e Anova para as habilitações

	Habilitações Literárias	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de Teste	
					F	Sig
Práticas de RSO	Secundário	65	7,12	2,929	,222	,638
	Superior	174	7,34	3,232		
Percepções de RSO	Secundário	65	4,42	1,162	,106	,745
	Superior	174	4,48	1,307		
Percepções de Clima Autentizótico	Secundário	65	4,15	1,217	,371	,543
	Superior	174	4,26	1,292		
Empenhamento Afectivo	Secundário	65	5,11	1,139	,344	,558
	Superior	174	5,22	1,275		
Satisfação com Salário e Promoções	Secundário	65	2,40	1,127	17,181	,000
	Superior	174	3,20	1,395		
Satisfação com Trabalho e Colegas	Secundário	65	4,93	,980	,003	,959
	Superior	174	4,92	1,161		
Satisfação com Superiores	Secundário	65	4,49	1,636	1,949	,164
	Superior	174	4,81	1,541		

6.7.4 Diferenças devido à antiguidade

Como se pode observar no anexo 9.4. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos da antiguidade. No entanto, como o número de observações é relativamente elevado nos três grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana e Gageiro, 2008). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos três grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias populacionais a partir dos três grupos são homogêneas, para todas as variáveis em estudo (valor $p > 0,05$; vide tabela 55, anexo 9.4). Prossegue-se com o cálculo da ANOVA.

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças em relação à antiguidade dos inquiridos quanto às percepções de clima autentizótico e em relação à satisfação com superiores, (teste F com *p-value* $< 0,05$). Em média, os colaboradores com menos tempo na organização percebem climas autentizóticos mais positivos e evidenciam maior satisfação no trabalho.

Tabela 28 – Medidas descritivas e Anova para a antiguidade

	Antiguidade	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de Teste	
					F	Sig
Práticas de RSO	1 - 7 anos	115	7,72	3,019	2,833	,061
	8 - 15	71	7,14	3,155		
	16 ou +	53	6,51	3,303		
Percepções de RSO	1 - 7 anos	115	4,65	1,178	2,814	,062
	8 - 15	71	4,35	1,308		
	16 ou +	53	4,19	1,355		
Percepções de Clima Autentizótico	1 - 7 anos	115	4,44	1,179	3,312	,038
	8 - 15	71	4,10	1,304		
	16 ou +	53	3,95	1,361		
Empenhamento Afectivo	1 - 7 anos	115	5,22	1,172	,511	,601
	8 - 15	71	5,07	1,355		
	16 ou +	53	5,28	1,226		
Satisfação com Salário e Promoções	1 - 7 anos	115	3,18	1,404	2,511	,083
	8 - 15	71	2,86	1,250		
	16 ou +	53	2,72	1,421		
Satisfação com Trabalho e Colegas	1 - 7 anos	115	5,08	1,042	2,321	,100
	8 - 15	71	4,78	1,165		
	16 ou +	53	4,77	1,161		
Satisfação com Superiores	1 - 7 anos	115	5,05	1,490	5,386	,005
	8 - 15	71	4,54	1,539		
	16 ou +	53	4,26	1,654		

6.7.5 Diferenças devido ao estado civil

Como a amostra de um dos grupos é de pequena dimensão ($n < 30$), utilizou-se o teste de *Shapiro-wilk* para testar a normalidade entre os grupos (tabela 56, anexo 9.5). As variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos um dos grupos do estado civil. Para averiguar se existe homogeneidade da variância nos três grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias a partir dos três grupos são homogéneas, para todas as variáveis em estudo (valor de $p > 0,05$; vide tabela 57, anexo 9.5). Como existem variáveis que não seguem uma distribuição normal dentro dos três grupos de estado civil e os grupos são pequenos, não é possível aplicar a ANOVA e, em alternativa, recorre-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*.

O teste de *Kruskal-Wallis*, com $\text{sig} > 0,05$, permite afirmar que os solteiros, não são estatisticamente diferentes das casados/união de facto ou dos divorciados/viúvos em termos de práticas de RSO, percepções de RSO, percepções de clima autentizótico, satisfação com trabalho e colegas, satisfação com salário e promoções e satisfação com superiores.

Tabela 29 – Medidas descritivas e Teste de *Kruskal-Wallis* para o estado civil

	Estado Civil	N	Média	Desvio Padrão	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	
					K.W	Sig
Práticas de RSO	Solteiro	67	7,34	3,328	,280	,869
	Casado/União facto	148	7,28	3,104		
	Divorciado/Viúvo	24	7,08	3,020		
Percepções de RSO	Solteiro	67	4,54	1,272	1,104	,576
	Casado/União facto	148	4,45	1,279		
	Divorciado/Viúvo	24	4,27	1,215		
Percepções de Clima Autentizótico	Solteiro	67	4,25	1,304	,032	,984
	Casado/União facto	148	4,22	1,267		
	Divorciado/Viúvo	24	4,25	1,252		
Empenhamento Afectivo	Solteiro	67	5,19	1,338	,249	,883
	Casado/União facto	148	5,20	1,197		
	Divorciado/Viúvo	24	5,13	1,252		
Satisfação com Salário e Promoções	Solteiro	67	3,20	1,358	3,362	,186
	Casado/União facto	148	2,94	1,423		
	Divorciado/Viúvo	24	2,66	1,005		
Satisfação com Trabalho e Colegas	Solteiro	67	5,03	1,274	2,387	,303
	Casado/União facto	148	4,89	1,065		
	Divorciado/Viúvo	24	4,88	,927		
Satisfação com Superiores	Solteiro	67	4,93	1,462	1,566	,457
	Casado/União facto	148	4,63	1,621		
	Divorciado/Viúvo	24	4,73	1,553		

6.7.6 Diferenças devido à carreira profissional

Como se pode observar no anexo 9.6., as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos das categorias profissionais. E como o número de observações não é elevado nos quatro grupos ($n < 30$), é necessário recorrer ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* (Pestana e Gageiro, 2008).

Só existe evidência estatística suficiente para afirmar que existem diferenças em relação à carreira profissional e dos inquiridos quanto à satisfação com salário e promoções (teste KW com $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$).

Para todas as outras variáveis (práticas de RSO, percepções de RSO, percepções de clima autentizótico, empenhamento afectivo, satisfação com trabalho e colegas e satisfação com superiores), sob a hipótese nula afirma-se a igualdade desta variável entre carreira profissional.

Tabela 30 – Medidas descritivas e Teste de *Kruskal-Wallis* para a carreira profissional

	Categorias Profissionais	N	Média	Desvio Padrão	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	
					KW	Sig
Práticas de RSO	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	7,33	3,470	6,435	,092
	Técnico Superior	106	7,71	2,998		
	Coordenador Técnico e Outros	80	6,59	3,043		
	Assistente Oper. e Outros	20	7,70	3,526		
Percepções de RSO	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	4,71	1,485	7,183	,066
	Técnico Superior	106	4,60	1,110		
	Coordenador Técnico e Outros	80	4,18	1,278		
	Assistente Oper. e Outros	20	4,41	1,495		
Percepções de Clima Autentizótico	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	4,38	1,399	3,726	,293
	Técnico Superior	106	4,38	1,136		
	Coordenador Técnico e Outros	80	4,04	1,253		
	Assistente Oper. e Outros	20	3,94	1,693		
Empenhamento Afectivo	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	5,44	1,020	4,852	,183
	Técnico Superior	106	5,34	1,058		
	Coordenador Técnico e Outros	80	5,04	1,353		
	Assistente Oper. e Outros	20	4,64	1,732		
Satisfação com Salário e Promoções	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	3,65	1,623	30,940	,000
	Técnico Superior	106	3,33	1,343		
	Coordenador Técnico e Outros	80	2,41	1,031		
	Assistente Oper. e Outros	20	2,34	1,230		
Satisfação com Trabalho e Colegas	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	5,14	1,191	5,596	,133
	Técnico Superior	106	5,08	,878		
	Coordenador Técnico e Outros	80	4,68	1,168		
	Assistente Oper. e Outros	20	4,75	1,642		
Satisfação com Superiores	Dirigente, Espec.Infor. e Téc.Infor.	33	4,58	1,547	7,021	,071
	Técnico Superior	106	5,02	1,461		
	Coordenador Técnico e Outros	80	4,54	1,540		
	Assistente Oper. e Outros	20	4,13	2,032		

6.7.7 Diferenças devido ao vínculo profissional

Como se pode observar no anexo 9.7. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos do vínculo profissional. No entanto, como o número de observações é relativamente elevado em ambos os grupos ($n > 30$), não é necessário que as variáveis tenham distribuição normal para se poder aplicar a ANOVA (Pestana e Gageiro, 2008). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos dois grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias populacionais a partir dos dois grupos são homogêneas, para todas as variáveis em estudo (valor $p > 0,05$; vide tabela 61, anexo 9.7). Prossegue-se com o cálculo da ANOVA.

Tabela 31 - Medidas descritivas e ANOVA para o vínculo profissional

	Vínculo Profissional	N	Média	Desvio Padrão	Estatística de Teste	
					F	Sig
Práticas de RSO	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	7,72	3,174	2,331	,128
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	7,06	3,122		
Percepções de RSO	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	4,58	1,137	,988	,321
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	4,40	1,327		
Percepções de Clima Autentizótico	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	4,42	1,193	2,683	,103
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	4,14	1,301		
Empenhamento Afectivo	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	5,16	1,142	,063	,801
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	5,21	1,286		
Satisfação com Salário e Promoções	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	3,27	1,413	5,087	,025
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	2,85	1,335		
Satisfação com Trabalho e Colegas	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	5,00	1,098	,586	,445
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	4,89	1,121		
Satisfação com Superiores	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	79	4,90	1,509	1,467	,227
	Nomeação, Com. Servi. e Indeter.	160	4,64	1,597		

Observando a tabela 31, podemos concluir que só existem diferenças significativas entre indivíduos, no que se refere ao seu vínculo profissional para a satisfação com salário e promoções (teste F com $p\text{-value}=0,000 < 0,05$). Os profissionais com um Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Certo/Incerto estão, em média, mais satisfeitos com os salários e promoções do que os restantes.

6.7.8 Diferenças entre institutos politécnicos

Como se pode observar no anexo 9.8. as variáveis em estudo não seguem uma distribuição normal para pelo menos para um dos grupos dos institutos politécnicos, em cada variável (excepto para as percepções de clima autentizótico onde existe uma distribuição normal para todos os grupos, prosseguindo-se com o cálculo da ANOVA apenas para este grupo) (tabela 32). Em relação às restantes variáveis (práticas de RSO, percepções de RSO, empenhamento afectivo, satisfação com salários e promoções, satisfação com o trabalho e colegas e satisfação com os superiores) realizou-se o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis* (tabela 33). Para averiguar se existe homogeneidade de variância nos grupos aplicou-se o teste de *Levene*. Pelo teste de *Levene* conclui-se que as variâncias populacionais a partir dos oito grupos são homogéneas, para todas as variáveis em estudo (valor $p > 0,05$; vide tabela 63, anexo 9.8).

Como se pode observar através da tabela 32, existem diferenças significativas entre os vários institutos politécnicos no que se refere às percepções de clima autentizótico, sendo o Instituto Politécnico de Portalegre onde se observam maiores percepções de clima

autentizótico (5,05), em contrapartida, o Instituto Politécnico de Santarém aquele onde são observadas menores percepções de clima autentizótico (3,82).

Tabela 32 – Medidas descritivas e Anova para as percepções de clima autentizótico

Institutos Politécnicos	N	Média	Desvio Padrão	Estadística de Teste F	Sig
Institutos Politécnicos Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	4,14	1,265	2,739	,009
Instituto Politécnico Coimbra	17	3,95	1,516		
Instituto Politécnico Leiria	84	4,37	1,113		
Instituto Politécnico Lisboa	34	3,88	1,302		
Instituto Politécnico Portalegre	26	5,05	,949		
Instituto Politécnico Santarém	24	3,82	1,412		
Instituto Politécnico Setúbal	19	4,12	1,192		
Instituto Politécnico Tomar	16	4,03	1,558		

De acordo com o resultado da tabela 33 (teste de *Kruskal-Wallis*), para as práticas de RSO, percepções de RSO, satisfação com trabalho e colegas, satisfação com salário e promoções e satisfação com superiores rejeitamos H_0 (isto é, a medida de tendência central ser igual nos diversos grupos), concluiu-se que existe pelo menos um instituto (que se destaca dos outros) onde para cada uma destas variáveis a média é estatisticamente diferente das restantes.

Sendo $p\text{-value} < 0,005$ do teste de *Kruskal-Wallis* rejeitamos H_0 e concluiu-se que existe pelo menos um instituto com:

- Diferenças ao nível das práticas de RSO em relação aos restantes institutos (e.g. Instituto Politécnico de Portalegre com média de 8,77 *versus* o Instituto Politécnico de Setúbal, com média de 5,53);
- Diferenças ao nível das percepções de RSO em relação aos restantes institutos (e.g. Instituto Politécnico de Portalegre com média de 5,20 *versus* o Instituto Politécnico de Lisboa, com média de 3,89);
- Diferenças ao nível da satisfação com salários e promoções em relação aos restantes (e.g. Instituto Politécnico de Leiria com média de 3,42 *versus* o Instituto Politécnico de Setúbal com média de 2,37).
- Diferenças ao nível da satisfação com trabalho e colegas entre os vários institutos (e.g. Instituto Politécnico de Portalegre com média de 5,33 *versus* o Instituto Politécnico de Setúbal com média de 4,51).

- Diferenças ao nível da satisfação com os superiores em relação aos restantes institutos (e.g. Instituto Politécnico Portalegre com média de 5,40 *versus* o Instituto Politécnico de Santarém com média de 3,77).

Já em relação ao empenhamento afectivo não emergiram diferenças significativas entre os vários institutos. É desta forma verificado que o Instituto Politécnico de Portalegre destaca-se dos restantes, no que concerne ao desenvolvimento de práticas de RSO, percepções de RSO, percepções de clima autenticizótico, satisfação com trabalho e colegas e satisfação com superiores. Este resultado tem evidência no esforço continuado da organização no sentido do desenvolvimento de boas práticas organizacionais em prol da excelência. Estas práticas organizacionais são confirmadas pela obtenção do prémio de boas práticas no sector público e da certificação pela APCER, no âmbito da ISO 9001:2000, sendo considerada a primeira instituição de ensino superior a obter certificação ao nível da qualidade. Em 2009, a instituição iniciou, ainda, o processo de implementação do sistema de Ética e Responsabilidade Social que entretanto aguarda certificação.

Tabela 33 – Teste de *Kruskal-Wallis*

	Práticas de RSO	Percepções de RSO	Empenhamento Afectivo	Satisfação com Salário e Promoções	Satisfação com Trabalho e Colegas	Satisfação com Superiores
Chi-Square	35,475	33,218	10,584	23,849	15,063	16,677
df	7	7	7	7	7	7
Asymp.	,000	,000	,158	,001	,035	,020

Dos resultados infere-se que não existem diferenças em relação ao empenhamento afectivo dos colaboradores nos vários institutos politécnicos aqui estudados.

7 Capítulo VII – Conclusão, limitações do estudo e investigação futura

Com o aproximar do fim deste trabalho, importa, agora procurar sistematizar os seus contributos mais relevantes, sugerindo pistas que conduzam as novas pesquisas.

A implementação da Responsabilidade Social nas organizações tem vindo a ser uma das preocupações da União Europeia, com o objectivo de torná-las melhores e geradoras de maiores desempenhos, quer em termos individuais quer organizacionais.

O presente estudo, foi desenvolvido com vista a avaliar os efeitos da responsabilidade social das organizações, bem como conhecer a influência das variáveis pessoais e profissionais, nas percepções de RSO, percepções de clima autenticizótico, satisfação e empenhamento afectivo.

Através de uma amostra de 239 colaboradores não docentes de diversos institutos politécnicos portugueses investigou-se como as práticas de responsabilidade social e as percepções dos colaboradores sobre as mesmas, favorecem as suas percepções de clima autenticizótico e influenciam as suas atitudes perante o trabalho (a sua satisfação e empenhamento afectivo). É possível afirmar que, no geral, se corroboram as hipóteses do estudo. Apenas não é possível corroborar totalmente: (i) a hipótese que defendia que as percepções de clima autenticizótico influenciam positivamente a satisfação, pois a relação não se verifica quanto à satisfação com os salários e promoções; (ii) a hipótese que defendia que as percepções de clima autenticizótico mediavam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação no trabalho, pois a mediação não se verifica para a satisfação com os salários e promoções. Todas as restantes hipóteses foram corroboradas.

7.1 Principais conclusões e contributos do estudo

Os principais resultados da investigação são:

- (i) As práticas de RSO explicam 60% da variância única das percepções de RSO;
- (ii) As percepções de RSO explicam 56,3% da variância única das percepções de clima autenticizótico; 20,2% da variância única do empenhamento afectivo; 16,8% da variância

única da satisfação com os salários e promoções; 24% da variância única da satisfação com o trabalho e colegas e 22,6% da variância única da satisfação com os superiores;

(iii) As percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre o empenhamento afectivo dos colaboradores, explicando 9,3% da variância do empenhamento afectivo;

(iv) As percepções de clima autentizótico não influenciam a satisfação com o salário e promoções e, também, não medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com o salário e promoções;

(v) As percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com o trabalho e colegas, explicando 9,7% da sua variância única;

(vi) As percepções de clima autentizótico medeiam o efeito das percepções de RSO sobre a satisfação com os superiores, explicando 13,1% da sua variância única.

No que se refere às diferenças significativas nas variáveis em estudo (práticas de RSO; percepções de RSO; clima autentizótico; empenhamento afectivo; satisfação com salários e promoções; satisfação com o trabalho e colegas e satisfação com os superiores) relativamente às características dos inquiridos (e.g. género, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, vínculo, carreira profissional e instituto politécnico onde exerce funções), os resultados sugerem ainda¹³:

- (i) Os homens apresentam percepções de clima autentizótico mais favoráveis;
- (ii) Os colaboradores mais novos estão mais satisfeitos com o salário e promoções e com os superiores;
- (iii) Os colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior estão mais satisfeitos com os salários e promoções;
- (iv) Os colaboradores mais recentes na organização (i.e. com menor antiguidade) percebem climas autentizóticos mais positivos e evidenciam maior satisfação com os superiores;

¹³ Apenas os valores estatisticamente significativos são apresentados.

- (v) Os colaboradores da carreira dirigente, especialistas de informática e técnicos de informática são os mais satisfeitos com os salários e promoções;
- (vi) Os colaboradores com o Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo certo/incerto encontram-se mais satisfeitos com os salários e promoções;
- (vii) Os colaboradores do Instituto Politécnico de Portalegre são os que identificam mais práticas de RSO implementadas, têm percepções de RSO e de clima autenticizótico mais positivas, estão mais satisfeitos com o trabalho, colegas e superiores; os colaboradores do Instituto Politécnico de Leiria são os mais satisfeitos com os salários e promoções. Em contrapartida, os colaboradores do Instituto Politécnico de Setúbal são os que identificam menos práticas de RSO e estão menos satisfeitos com salários e promoções. Já em relação às percepções de RSO, verifica-se o Instituto Politécnico de Lisboa e em relação às percepções de clima autenticizótico e satisfação com os superiores, os valores apontam para o Instituto Politécnico de Santarém.

Com o presente estudo procurou-se validar que a responsabilidade social é antecedente do desenvolvimento de organizações autenticizóticas, da satisfação com o trabalho e do empenhamento afectivo.

Os resultados relativos às práticas de RSO e às percepções dos colaboradores face à RSO revelam que estes são bastante favoráveis ao envolvimento das organizações em práticas de RSO. Corroborando outros estudos, os resultados mostram que os colaboradores preferem trabalhar em organizações socialmente responsáveis, influenciado dessa forma a sua satisfação com o trabalho (Deshpande, 1996; Duarte e Neves, 2010) e o empenhamento afectivo (Rego e Souto, 2004a, 2004b; Leal *et al.*, 2007; Rego *et al.*, 2009; Turker, 2009).

Os resultados sugerem, ainda, que a responsabilidade social é antecedente do desenvolvimento de organizações autenticizóticas. Quando os colaboradores percebem que a organização onde trabalham se comporta com eles de uma forma responsável (e.g. actuando de uma forma justa, promovendo a confiança, melhorando o equilíbrio entre o trabalho e a família, promovendo relacionamentos respeitadores), tendem a actuar de uma forma recíproca com atitudes positivas para com a organização, sentindo um verdadeiro propósito e significado do trabalho (Kets de Vries, 2001; Rego *et al.*, 2003; Rego, 2004).

A difusão e desenvolvimento de práticas de responsabilidade social subentende o compromisso das organizações, na promoção da saúde individual e organizacional, como resultado deste compromisso é de esperar que as percepções de RSO estejam positivamente relacionadas com as percepções de clima autenticizótico.

Em relação às diferenças significativas relativamente às características dos inquiridos (e.g. género, idade, estado civil, habilitações literárias, antiguidade, vínculo, carreira profissional e instituto politécnico onde exerce funções) não existem diferenças significativas em relação ao grau das suas percepções de práticas de RSO, o que sugere que as percepções dos colaboradores face ao envolvimento das organizações em práticas de RSO não é influenciada pelas suas características individuais. No entanto, em relação às percepções de clima autenticizótico, os resultados sugerem percepções mais favoráveis nos homens, uma possível explicação para este resultado, referindo a linha de outros investigadores, pode ser justificada porque as mulheres de uma forma geral, devido a questões educacionais e de papéis sociais, desenvolvem percepções menores relativamente aos benefícios facultados pela organização. Apesar da constante sensibilização para as questões da igualdade de oportunidade ainda é visível a desigualdade de géneros, nomeadamente no que se refere a salários e promoções na carreira e ainda ao nível da conciliação trabalho-família.

As percepções de clima autenticizótico não influenciam a satisfação com os salários e promoções, e não medeiam a relação entre as percepções de RSO e a satisfação com o trabalho e promoções. Uma possível explicação é que a variável satisfação com salários e promoções é independente das percepções de clima autenticizótico e das percepções de RSO.

O estudo sugere ainda que os colaboradores mais novos estão mais satisfeitos com os salários e promoções e ainda com os superiores, o mesmo acontece com os colaboradores com maiores habilitações. Uma possível explicação para este resultado pode estar relacionado com a carreira, possivelmente os colaboradores com mais habilitações entram para uma categoria profissional hierarquicamente superior, associada também a um salário mais alto. No que se refere à sua satisfação com os superiores a explicação podem estar associados à integração destes colaboradores em funções de maior responsabilidade, maior autonomia e poder de decisão, lugares esses que permitirão em relacionamento mais

directo com os seus superiores. Uma leitura interpretativa possível é que a posição na carreira ajuda a explicar a satisfação com salários e promoções e com os superiores.

Os colaboradores da carreira de dirigente, especialista informáticos e técnico informáticos estão mais satisfeitos com os salários e promoções, este resultado pode ser justificado porque estas carreiras estão associadas a salários mais altos, designadamente a carreira de dirigente e de especialista informático.

Também em relação à antiguidade, os colaboradores que trabalham há menos tempo na organização percebem um clima mais autêntico e evidenciam maior satisfação com os superiores.

Analisando os resultados, estes realçam a importância das organizações apostarem em práticas socialmente responsáveis, pois estas conduzem a atitudes positivas dos colaboradores perante a organização, resultando no seu empenhamento afectivo. As organizações demonstram que se preocupam e que desenvolvem práticas positivas perante os colaboradores, sugerindo percepções positivas acerca da organização, as quais contribuem para mais elevadas percepções de clima autêntico. Ou seja, este é alcançado quando os colaboradores: (i) sentem que a organização o tratar de uma forma justa, apoiante e respeitadora; (ii) obtêm satisfação no trabalho; (iii) quando os valores da organização têm uma função humanizada; (iv) têm confiança na organização e nos seus líderes. Nesse sentido, a oportunidade de desenvolver e utilizar novas competências, de realizar tarefas diversificadas, de participar na tomada de decisões ligadas ao trabalho, de estabelecer relações gratificantes com colegas e superiores e de prosseguir o seu desenvolvimento profissional, parecem ser aspectos intrínsecos ao trabalho, que podem conduzir a um aumento da satisfação e empenhamento afectivo.

O Instituto Politécnico de Portalegre é o instituto onde a linha de investigação se adequa na sua quase totalidade, com excepção para a satisfação com salários e promoções. Os colaboradores deste instituto são os que identificam mais práticas de RSO implementadas, têm percepções de RSO e de clima autêntico mais positivas, estão mais satisfeitos com o trabalho, colegas e superiores; os colaboradores do Instituto Politécnico de Leiria são os mais satisfeitos com os salários e promoções.

Ainda que a investigação não permita concluir, de forma definitiva, sobre o efeito das percepções de clima autentizótico na satisfação com salários e promoções e o efeito das percepções de clima autentizótico, na relação entre as percepções de RSO e satisfação com salários e promoções, dá indicações que poderão vir a suportar algumas medidas relacionadas com a gestão do trabalho e das pessoas no modelo dos institutos politécnicos.

Por outro lado, a investigação vem alargar o quadro restrito de estudos em institutos politécnicos no que se refere aos seus clientes internos (colaboradores), pois eles formam uma parte importante dos seus recursos humanos e também eles são responsáveis pela qualidade do ensino.

Em suma, este estudo procurou contribuir para o conhecimento dos comportamentos e atitudes dos colaboradores não docentes de alguns institutos politécnicos portugueses, em particular, o empenhamento e a sua satisfação.

O poder preditivo que as percepções de clima autentizótico têm no bem-estar afectivo no trabalho, nas intenções de abandono e na performance individual (Rego e Cunha, 2008) justifica uma maior atenção por parte dos órgãos de gestão ao conhecimento das percepções que os colaboradores têm do clima da organização.

Os órgãos de gestão devem estar conscientes das percepções dos colaboradores e fomentar percepções positivas do clima da organização.

Como forma de potenciar ambientes de trabalho realmente autentizóticos, os órgãos de gestão/ os gestores devem promover as seguintes acções:

- Criação de oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento profissional;
- Promoção de uma cultura de comunicação aberta e franca extensível a todos os níveis hierárquicos;
- Implementação de estratégias que facilitem o equilíbrio trabalho-família, visando a conciliação da vida profissional com a vida pessoal
- Criação de meios que promovam o espírito de camaradagem e do trabalho em equipa

- Implementação de um sistema que garante a equidade ao nível das promoções e salários;
- Promoção da credibilidade através de condutas que promovam a confiança e o respeito.

Na variável género, os resultados sugerem que existem diferenças significativas entre géneros. Podendo afirmar-se que os homens percebem o clima da organização de forma diferente. Não obstante, convém lembrar que a amostra é composta por 58 homens o que pode inviabilizar a extrapolação dos resultados.

Também em relação à antiguidade verifica-se o mesmo, os colaboradores mais jovens percebem o clima da organização de forma diferente, mais positivo ou autenticamente. Mais concretamente, os indivíduos com menos idade percebem maiores níveis de compreensão por parte de colegas e superiores, maior participação, maior cooperação e maior liberdade de tarefas e funções.

Relativamente ao nível das práticas e percepções de RSO, verifica-se, como previsto, que estas têm um impacto significativo tanto sobre a satisfação dos colaboradores como no empenhamento afectivo à organização.

7.2 Limitações do estudo

Neste estudo, não se pode deixar de ter em conta algumas limitações. Deste logo, a limitação imposta pelo facto da amostra ser circunscrita aos colaboradores não docentes dos vários institutos politécnicos portugueses. De igual modo, a taxa de resposta foi reduzida, pelo que uma amostra de maior dimensão reforçaria as conclusões obtidas nesta investigação. Apesar dos esforços desenvolvidos nesse sentido, não foi possível recolher de forma equitativa os dados em todos os institutos politécnicos.

Outra limitação é o facto de não ser conhecida se a amostra integra todas as Escolas e Unidades de cada instituto politécnico (e.g. Escolas, Unidades de Investigação e Serviços de Acção Social), isto é, se foram disponibilizados os questionários a todas as Escolas e Unidades que constituem os vários institutos.

Poderá ainda ser apontada como limitação, que os estudos existentes sobre RSO e atitudes de trabalho serem estudos correlacionais baseados na recolha das percepções dos colaboradores cujos dados testados, embora teoricamente fundamentados, são recursivos.

Há ainda a referir que os dados relativos às variáveis dependentes e independentes foram obtidos na mesma fonte. Daqui podem resultar problemas de enviesamento devido à variância do método comum não negligenciáveis (Podsakoff *et al.*, 2003).

7.3 Investigação futura

Considera-se a importância de replicar o estudo com amostras de maior dimensão e de forma mais equitativa em cada um dos institutos (amostras de dimensões similares em cada instituto) e alargada ao universo dos colaboradores destas instituições (funcionários docentes), bem como a outros tipos de instituições (Universidades Públicas e Universidades Privadas). Um estudo comparativo entre institutos politécnicos e universidades poderia ser o caminho a seguir.

Por outro lado, o alargamento desta investigação a todos os sectores da Administração Pública, seguido da divulgação dos resultados poderia promover a sensibilização das organizações (públicas e privadas) para estas questões.

Ao nível dos próprios institutos politécnicos, este pode ser um contributo para futuras investigações ao nível do desempenho e qualidade destas organizações.

Não obstante as suas limitações, a presente investigação oferece alguns contributos importantes para a literatura quer ao nível da dimensão teórica, quer ao nível prático. A contribuição desta investigação para o conhecimento, do ponto de vista teórico, centra-se no preenchimento de uma lacuna existente na literatura, no que se refere à investigação dos funcionários não docentes dos institutos politécnicos, no que se refere ao desenvolvimento de práticas de RSO, percepções de RSO, satisfação com o trabalho e empenhamento afectivo. Também pretende sugerir o início da adopção alargada de práticas de RSO ao nível das organizações públicas.

A nível teórico alargou-se o conhecimento existente ao nível da satisfação e empenhamento afectivo dos colaboradores não docentes dos vários institutos politécnicos.

Em Portugal, são ainda reduzidos estudos relacionados com as instituições de ensino superior e o desempenho dos seus colaboradores. Evidenciando-se os estudos realizados



por Rego ao nível dos colaboradores docentes nas instituições de ensino superior (Rego, 2002; Rego, 2003). O autor refere que “as instituições de ensino superior carecem, progressivamente, do empenhamento dos seus docentes - sem o qual dificilmente alcançarão os níveis qualitários que se lhes exigem” (Rego, 2002, p.210).

Do ponto de vista prático, a presente investigação reforça a importância dos climas autenticizantes na satisfação e empenhamento afectivo dos colaboradores das organizações e, como esta é influenciada pelo investimento das organizações nas dimensões de responsabilidade social.

Actualmente, a pressão da produtividade e da qualidade constitui uma realidade que caracteriza as instituições públicas. A par desta situação, aumentam os comportamentos cívicos que sensibilizam cada cidadão para os seus direitos enquanto utente do serviço público e pressiona as pessoas que prestam o serviço público a desenvolverem mais esforços no sentido da interacção e da cooperação, e da procura pela excelência.

Finalizamos este trabalho com Durana e Castro (2007) que referem que na sua actuação como organização modelo, seria desejável que a Administração Pública adoptasse uma atitude mais proactiva a favor do desenvolvimento da sua própria responsabilidade social, através de acções como: desenvolvimento de política de recrutamento e remunerações mais justas, promoção da conciliação vida profissional e pessoal/familiar, igualdade de oportunidade no desenvolvimento das carreiras das mulheres, racionalização do consumo de recursos (redução, reutilização e reciclagem), e preferência na contratação de fornecedores que adoptam medidas de RSO (Durana e Castro, 2007).

A investigação parece sugerir que tal meta exige, fundamentalmente, uma organização que encoraje os seus colaboradores a pensar, de forma inovadora, acerca do seu trabalho, e a comprometerem-se em novos objectivos e padrões de desempenho, apelando à autonomia e toma conjunta de decisões. Contudo, e de acordo com os nossos dados, é possível afirmar que não se torna suficiente desenvolver estratégias, sendo necessário realizar pesquisas adicionais que permitam aferir das percepções dos colaboradores sobre as mesmas. Muitas vezes esquece-se que não basta aplicar, há que informar e conhecer a receptividade e sugestões acerca da mesmas, num processo comunicativo que possa conciliar resultados esperados para ambas as partes, instituição e seus colaboradores.

É importante que os agentes de mudança, a um nível mais alargado da Administração Pública no geral e, mais restrito, ao nível do ensino superior, procurem compreender melhor o significado das emoções dos seus colaboradores, enquanto potencial estimulante de interacções saudáveis, do trabalho em equipa e da gestão participada, com reflexos na sua própria percepção de bem-estar e da promoção de um ambiente saudável de trabalho.

Bibliografia

- Allen, N.J. e Meyer, J.P (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Jornal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N.J. e Meyer, J.P (2000). Construct validation in organization behavior research: The case of organizational commitment. In R.D. Goffin & E. Helmes (Eds), *Problems and solutions in human assessment*. Boston:Kluwer.
- Angle, H. L. e Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Baraňano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual e apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Baron, R. M., e Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bartol, K. M. (1979). Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress an turnover: A multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22 (12), 815-821.
- Bateman, T. e Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Bhuin, S. N. e Menguc, B. (2002). An extension and evolution of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2),135-153.
- Bourantas, D. e Papalexandris, N. (1992).Variables affecting organizational commitment: private versus public owned organizations in Greece, *Journal of Managerial Psychology*, 7 (1), 3-10.

- Brown, S. P. e Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 63-77.
- Carapeto, C. e Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carneiro, R. (2001). *Fundamentos da Educação e da Aprendizagem: 21 ensaios para o século 21*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. e Schwartz, M. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Ceartil, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Edições Sílabo: Lisboa.
- Chiavenato (2009). *Recursos Humanos: O Capital das Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Comissão Europeia (2001). *Livro verde – Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias. Acedido a 1 de Setembro de 2009 em: http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Comissão Europeia (2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. COM(2002) 347 final. Acedido a 1 de Setembro de 2009 em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>.

- Comissão Europeia (2006). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e Social Europeu: Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. Acedido a 1 de Setembro de 2009 em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PT:PDF>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.ª Ed). Lisboa: Editora RH.
- Curry, J., Wakefield, D., Price, J. e Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Reatailing*, 65 (1), 80-106.
- Delors, J. (Coord.) (1996). *Educação: um tesouro a descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI*. Porto: Edições ASA.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 656.
- Dossett, D. L. e Suszko, M. (1990). Re-examining the causal direction between job satisfaction and organizational commitment. Paper presented at the *Annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Miami, Florida.
- Duarte, A. P. e Neves, J. G. (2010). *A responsabilidade social das organizações na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e nas percepções em função da posição hierárquica*. Comunicação apresentada na 1ª Conferência Ibero-americana de Responsabilidade Social, organizada pelo CES (Universidade de Coimbra) e SOCIUS (ISEG), Lisboa.
- Durana, C. A. e Castro, M. C. A. (2007). Acciones de la Administración para Promover la Responsabilidad social de las empresas: El Caso del País Vasco. Empresa global y mercados locales, *XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6,7 y 8 de Junho, Coord. por Carmelo Mercado Idoeta, Vol. 1, p. 79.
- Dutton, J. E., Duberich, J. M. e Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

- Evans, J. e Mathur A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2): 195-219.
- Farkas, A. J. e Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Felson, L. (2001). Netting Limitations: online researcher's new tactics for tough audiences. *Marketing News* (American Marketing Association), 35 (5), 43.
- Ferreira, J.M., Neves, J., Abreu, P. N. e Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Ferreira, J. M. C., Neves e Caetano, A.(2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fricker, S., Galesic, M., Tourangeau, R. e Yan, T. (2005). An experimental comparison of web and telephone surveys. *Public Opinion Quarterly*, 69, 370-392.
- Gaertner, K. N. e Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- Gavin, J. F., e Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Gomes, D., Duarte, A. P. e Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: Actas do XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial* (282-288). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Goulet, L. R. e Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31 (2), 201-210.
- Hackman, J.R. & Oldhan, G.R. (1980). *Work Redesign*. Canadá: Adisson-Wesley.

- Heerwegh, D. e Loosveldt, G. (2008). Face-to-face versus web surveying in a high-internet-coverage population: Differences in response quality, *Public Opinion Quarterly*, 72 (5), 836-846.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. Nova Iorque: Thomas Y. Crowell.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Instituto Politécnico de Leiria (2006). *Relatório de Auto-avaliação do Instituto Politécnico de Leiria*. Elaborado para a European University Association, no âmbito do processo internacional de avaliação do Instituto Politécnico de Leiria. Leiria: Jorlis.
- Jesus, M., Leal, S., & Vivas, C. (2010). Percepções de clima, empenhamento organizacional e satisfação com o trabalho: Um estudo de caso. *Actas das XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 4 e 5 de Fevereiro. Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.
- Judge, T. A., Parker, S., Amy Colbert, Heller, D., e Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 25-52). London: SAGE Publications.
- Kaplowitz, M. D. & Hadlock, T.D. e Levine, R. (2004). A comparison of web and email response rates, *Public Opinion Quarterly*, 68 (1), 94-101.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Ko, J., Price, J. e Mueller, C. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Lance, C. E. (1991). Evaluation of a structural model relating Job structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 137-162.
- Leal, S., Rego, A., Faria, J. (2007, Setembro). Como as percepções de cidadania empresarial explicam o empenhamento afectivo, normativo e instrumental dos

colaboradores. *X Fórum Internacional de Administração/IV Congresso Mundial de Administração*, Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Lee, T.-Z., Ho, M.-H., Wu, C.-H., Kao, S.-C. (2009, July). Relationships between employees' perception of corporate social responsibility, personality, job satisfaction, and organizational commitment. *BAI 2009 International Conference on Business and Information*, Kuala Lumpur, Malaysia. Acedido a 1 de Setembro de 2009 em <http://bai2009.org/file/Papers/1224.doc>.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (1993). *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday.
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1988). Os determinantes da satisfação organizacional: confronto de modelos. *Análise Psicológica*, 6 (3-4), 441-457.
- Litvin, S. W., e Kar, G. H. (2001). E-surveying for tourism research: Legitimate tool or a researcher's fantasy? *Journal of Travel Research*, 39, 308-314.
- Lo, C., Egri, C., Ralston, D. (2008). Commitment to corporate, social, and environmental responsibilities: An insight into contrasting perspectives in China and the US. *Organization Management Journal*, 5(2), 83-98.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed), *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. (pp. 1297-1349). Chicago: Rand Mc Nally.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.

- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Myers, M. D. (2000). *Qualitative Research in Information Systems*. Disponível em www.qual.auckland.ac.nz.
- Moura, R. (2005). Responsabilidade Social das Empresas – Mudar o Registo da Gestão Empresarial. *Sociedade e Trabalho*, 27, 57 – 69.
- Moura, R. e Duarte, A. A. (2004, Março/Abril). A Gestão do Emprego na Sociedade da Inovação e do Conhecimento”. In *Recursos Humanos Magazine*, 31, 42-49.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. e Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nascimento, J.L., Lopes, A. e Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto Português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Editora Pergaminho.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2006). *Education at a glance 2006: OECD Indicators*. Paris: Autor.
- O’Reilly, C.A. e Chatman, J.A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pestana, M.H., e Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para as ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, D.K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43, 296-319.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. e Podsakoff, N.P.(2003). Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Rego, A. (2002). Professores universitários efectivamente empenhados nas suas instituições: o “amor à camisola” radicado no sentido de justiça. *Gestão e Desenvolvimento*, 11, 169-195.
- Rego, A. (2003). Empenhamento organizacional. Um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 38 (4), 298-313.
- Rego, A. (2004). Organizações autenticizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Portuguese Journal of Management Studies*, 9 (1), 53-76.
- Rego, A. e Cunha, M. P. (2008). Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance? *Journal of Business Research*, 61,739-752.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P. e Faria, J. (2008, Julho). *How The Employees' Perceptions Of Corporate Citizenship Predict Their Organizational Commitment. BAI 2008 International Conference on Business and Information*, Coreia do Sul, 7 a 9 de Julho de 2008. Acedido em 3 de Março de 2010 em <http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/A8/355-460-1-RV.doc>.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. e Pinho, C. (2009). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, Advance online publication. doi: 10.1007/s10551-009-0252-4.
- Rego, A., Moreira, J. M. e Sarrico, C. S. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Lisboa: Principia.
- Rego, A. e Souto, S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, volume 44 (3), 30-43.
- Rego, A. e Souto, S. (2004b). La relación entre los climas organizacionales autenticizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 77-102. Acedido a 10 de Novembro de 2010 em <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71603205>.

- Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Sager, J. e Johnston, M. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 9, 30-41.
- Santos, M. J. N.; Santos, A. M.; Pereira, E. N. e Silva, J. L. A. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: Editora RH.
- Seabra, F. M., Alves, A. R., Vieira, A., Jorge, F. e Rodrigues, J. (2008). *Barómetro de Responsabilidade Social das Organizações e Qualidade*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Seligman, M. E. P., e Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silva, P. R. (2010). A Responsabilidade Social das Organizações: uma abordagem às Instituições de Ensino Superior. *Comunicação apresentada na 1ª Conferência Ibero-americana de Responsabilidade Social*, organizada pelo CES (Universidade de Coimbra) e SOCIUS (ISEG), Lisboa.
- Steers, R. H. e Porter, L. W. (1990). *Motivations and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Turban, D. B. e Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management*, 40 (3), 658-672.
- Tuzzolino, F. e Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6 (1), 21-28.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Valentine, S. e Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.

- Vandenberg, R. e Lance, C. (1992). Examining a causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.
- Vasconcellos, L. e Guedes, L. F. A. (2007). *E-surveys: Vantagens e limitações dos questionários electrónicos via Internet no contexto da pesquisa científica. Comunicação apresentada no X SEMEAD – Seminários em administração FEA-USP (Globalização e Internacionalização de Empresas)*. São Paulo. Acedido a 1 de Janeiro de 2010 em http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=420
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Weible, R. e Wallace, J. (1998). Cyber research: the impact of the Internet on data collection. *Market Research*, 10, 19-31.
- Williams, L. J. e Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequence of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Zeffane, R. M. (1994). Understanding employee turnover: the need for a contingency approach. *International Journal of Manpower*, 15 (9&10), 22-37.

8 - ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este inquérito tem por objectivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão ministrado pela Universidade de Évora.

Pretende-se analisar aspectos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação e o empenhamento dos trabalhadores.

Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o **anonimato e a confidencialidade das suas respostas**. Por favor, leia cada uma das questões e responda a todas. Só assim será possível considerar a sua resposta, para tratamento dos dados.

1. Das práticas de responsabilidade social a seguir enumeradas, indique as que tenham sido implementadas na organização onde trabalha (nos últimos dois anos).

A organização onde trabalha:	Sim	Não
Promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outras. Quais?

2. Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância com as mesmas.

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Eu trabalho para uma organização socialmente responsável que serve a comunidade em geral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha organização atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha organização tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas directamente com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No global, considero a organização onde trabalho uma entidade socialmente responsável.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho existente na sua organização.

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

	1	2	3	4	5	6
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas têm grande confiança nos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os superiores cumprem as suas promessas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um grande espírito de equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se discriminadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atmosfera da organização é amistosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há favoritismos pessoais nas promoções.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Satisfação com o trabalho

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Trabalho com pessoas responsáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As promoções não são frequentes na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A minha organização paga melhor que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5	6	7
Os gestores para quem trabalho são excelentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferia estar a fazer outro trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os meus superiores não me ouvem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O meu trabalho é interessante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Empenhamento organizacional

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DADOS PESSOAIS (informação confidencial)

Idade: _____ (anos) Género: Feminino Masculino Estado civil: Solteiro
 Casado/ União de Facto
 Divorciado Viúvo

Habilitações Literárias:

1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade) Ensino secundário
 2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade) Bacharelato/Licenciatura
 3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade) Mestrado/Doutoramento

Carreira profissional:

- | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|--------|
| Director/Chefe de Divisão | <input type="checkbox"/> | Técnico Informático | <input type="checkbox"/> | |
| Técnico Superior | <input type="checkbox"/> | Assistente Administrativo | <input type="checkbox"/> | |
| Técnico | <input type="checkbox"/> | Pessoal Auxiliar | <input type="checkbox"/> | |
| Chefe de Secção | <input type="checkbox"/> | Operário | <input type="checkbox"/> | Outra. |
- Qual? _____

Vínculo:

- | | |
|---|--------------------------|
| Nomeação | <input type="checkbox"/> |
| Contrato Administrativo de Provimento | <input type="checkbox"/> |
| Contrato Individual de Trabalho por Tempo Indeterminado | <input type="checkbox"/> |
| Contrato Trabalho a Termo Resolutivo | <input type="checkbox"/> |

Há quantos anos trabalha na organização? _____ (anos)

- | | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de Instituição? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Qual é o Instituto Politécnico onde desempenha funções?

- | | |
|---|--------------------------|
| Instituto Politécnico de Beja | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Bragança | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Castelo Branco | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Coimbra | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico da Guarda | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Leiria | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Lisboa | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Portalegre | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Santarém | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Setúbal | <input type="checkbox"/> |
| Instituto Politécnico de Tomar | <input type="checkbox"/> |
| Outro | <input type="checkbox"/> |

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

**Anexo 2 – Modelo de ofício enviado via e-mail aos Institutos Politécnicos para
autorização da aplicação do questionário**

Modelo de ofício enviado via *e-mail* aos Institutos Politécnicos para autorização da aplicação do questionário

De: Gabinete de Imagem e Comunicação do Instituto Politécnico de Leiria
[mailto:gic@ipleiria.pt]

Enviada: quarta-feira, 27 de Maio de 2009 14:45

Para: geral@ipportalegre.pt

Cc: 'Marta Santos'

Assunto: Investigação empírica para dissertação de mestrado - Pedido de resposta a questionário

Importância: Alta

Exmo. Sr. Presidente do Instituto Politécnico de Portalegre,

Por se considerar de potencial interesse remete-se abaixo um pedido de participação do V. Instituto, num inquérito de uma estudante de mestrado em Gestão, da Universidade de Évora, colaboradora do Instituto Politécnico de Leiria, com o objectivo de realizar um estudo centrado em aspectos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação e o empenhamento dos trabalhadores nas Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal.

Pedimos a V. colaboração na divulgação desta informação pelos funcionários não docentes da V. Instituição.

Com os melhores cumprimentos,

Gabinete de Imagem e Comunicação

Instituto Politécnico de Leiria

Rua General Norton de Matos

Apartado 4133

2411-901 Leiria – PORTUGAL

Tel.: (+351) 244 830 010

Fax: (+351) 244 813 013

No âmbito de dissertação de curso de mestrado em Gestão, ministrado pela Universidade de Évora, sob a orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Jorge e da Mestre Susana Leal, pretende-se aplicar um inquérito por questionário a todos os funcionários não docentes deste Instituto.

A dissertação subordinada ao tema “A responsabilidade social como variável antecedente dos climas autenticizóticos e da satisfação e empenhamento dos colaboradores: um estudo empírico aplicado aos Institutos Politécnicos ”, centra-se em aspectos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação e o empenhamento dos trabalhadores nas Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal.

Para tal solicitamos a sua participação, preenchendo um questionário dirigido a todos os funcionários não docentes do Instituto. O tempo médio estimado para preenchimento é de 12 minutos.

A sua participação nesta investigação é voluntária, o anonimato é garantido pela ausência de qualquer registo que o identifique, e os dados são confidenciais.

A sua participação é muito importante para a nossa investigação.

Para aceder ao questionário, por favor, acesse ao seguinte link: <http://ued.ipleiria.pt/questionarios/index.php?sid=83699&newtest=Y&lang=pt>. Disponível até ao dia 3 de Julho, data em que será retirado para dar início ao tratamento dos dados.

Com respeitosas saudações académicas.

Ana Marta Santos

**Anexo 3 – Modelo de ofício enviado via *e-mail* aos funcionários não docentes dos
Institutos Politécnicos para colaboração no estudo**

Modelo de ofício enviado via *e-mail* aos funcionários não docentes dos Institutos Politécnicos para colaboração no estudo

De: owner-all-ipleiria@ipleiria.pt [mailto:owner-all-ipleiria@ipleiria.pt] Em nome de Gabinete de Imagem e Comunicação do Instituto Politécnico de Leiria

Enviada: terça-feira, 26 de Maio de 2009 21:18

Para: all-ipleiria@ipleiria.pt; all-sas@sas.ipleiria.pt

Assunto: Investigação empírica para dissertação de mestrado - Pedido de resposta a questionário

Exmo. Sr. ou Sr.ª:

Por se considerar de potencial interesse remete-se abaixo um pedido de participação num inquérito de uma estudante de mestrado em Gestão, da Universidade de Évora, com o objectivo de realizar um estudo centrado em aspectos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação e o empenhamento dos trabalhadores nas Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal.

Com os melhores cumprimentos,

Gabinete de Imagem e Comunicação

Instituto Politécnico de Leiria

Rua General Norton de Matos

Apartado 4133

2411-901 Leiria – PORTUGAL

Tel.: (+351) 244 830 010

Fax: (+351) 244 813 013

No âmbito de dissertação de curso de mestrado em Gestão, ministrado pela Universidade de Évora, sob a orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Jorge e da Mestre Susana Leal, pretende-se aplicar um inquérito por questionário a todos os funcionários não docentes deste Instituto.

A dissertação subordinada ao tema “A responsabilidade social como variável antecedente dos climas autenticizóticos e da satisfação e empenhamento dos colaboradores: um estudo empírico aplicado aos Institutos Politécnicos”, centra-se em aspectos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação e o empenhamento dos trabalhadores nas Instituições de Ensino Superior Politécnico em Portugal.

Para tal solicitamos a sua participação, preenchendo um questionário dirigido a todos os funcionários não docentes do Instituto. O tempo médio estimado para preenchimento é de 12 minutos.

A sua participação nesta investigação é voluntária, o anonimato é garantido pela ausência de qualquer registo que o identifique, e os dados são confidenciais.

A sua participação é muito importante para a nossa investigação.

Para aceder ao questionário, por favor, aceda ao seguinte link: <http://ued.ipleiria.pt/questionarios/index.php?sid=83699&newtest=Y&lang=pt>. Disponível até ao dia 3 de Julho, data em que será retirado para dar início ao tratamento dos dados.

Com respeitosas saudações académicas.

Ana Marta Santos

Anexo 4 – Constructos

Tabela 34 – Constructo

Dimensão	Questões	Fonte
Práticas de RSO	Promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	Comissão Europeia, 2001 e Santos et al. (2006)
	Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	
	Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	
	Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	
	Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	
	Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	
	Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	
	Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	
	Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	
	Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	
Percepções de RSO	Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	Comissão Europeia, 2001 e Santos et al. (2006)
	Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	
	Eu trabalho para uma organização socialmente responsável que serve a comunidade em geral.	
	A minha organização atribui tempo, dinheiro e outras fontes para causas de responsabilidade social.	
	A minha organização tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	
	Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	
	Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.	
	Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.	
	No global, considero a organização onde trabalho uma entidade socialmente responsável.	
	Espírito de camaradagem	
Existe um sentido de família entre os colaboradores.		
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.		
Há um grande espírito de equipa.		
Credibilidade e confiança do superior		
A atmosfera da organização é amistosa.		
As pessoas têm grande confiança nos superiores.		
Os superiores cumprem as suas promessas.		
Comunicação aberta e franca com o superior		
Os superiores cumprem as suas promessas.		
Clima autêntico	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	Rego & Souto (2004)
	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
	Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem	
	É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	
	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	
	As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
	As pessoas sentem que são atribuídas responsabilidades importantes.	
	Equidade	
	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	
	Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, a recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias (i).	
Satisfação com trabalho	Conciliação trabalho-família	Valentine & Fleischman (2008)
	Há favoritismos pessoas nas promoções (i).	
	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar.	
	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
	Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar (i).	
	A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
	Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	
	De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	
	De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	
	A minha organização paga melhor que os concorrentes.	
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.		
Empenhamento afectivo	Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	Deshpande (1996)
	Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	
	Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	
	As promoções não são frequentes na minha organização.	
	Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	
	Estou satisfeito com o meu ritmo de progressão da minha carreira.	
	As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	
	Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	
	Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	
	Trabalho com pessoas responsáveis.	
Os gestores para quem trabalho são excelentes.		
Os meus superiores não me ouvem.		
Os meus superiores não me tratam de forma justa.		
O meu trabalho é interessante.		
Sinto-me bem com a responsabilidade existente no meu trabalho.		
Preferia estar a fazer outro trabalho.		
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	Meyer & Allen (1997) e Nascimento et al. (2008)	
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fosses meus.		
Não me sinto como "fazendo parte da família" desta organização.		
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.		
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.		
Não me sinto como fazendo parte desta organização.		

Anexo 5 – Datos demográficos dos inquiridos

Tabela 35 - Distribuição da amostra por género

Género	n	%
Feminino	181	75,73%
Masculino	58	24,27%
Total	239	100%

Tabela 36 - Distribuição da amostra por estado civil

Estado Civil	n	%
Casado/União de Facto	148	61,92%
Solteiro	67	28,03%
Viúvo	21	8,79%
Divorciado	3	1,26%
Total	239	100%

Tabela 37 - Distribuição da amostra por habilitações literárias

Habilitações Literárias	n	%
1.º Ciclo	1	0,42%
2.º Ciclo	2	0,84%
3.º Ciclo	6	2,51%
Ensino Secundário	60	25,10%
Bacharelato/Licenciatura	144	60,25%
Mestrado/Doutoramento	26	10,88%
Total	239	100%

Tabela 38 - Distribuição da amostra por idades

Idades	n	%
20-29 anos	43	17,99%
30-39	107	44,77%
40-49	60	25,10%
50-59	26	10,88%
60-69	3	1,26%
Total	239	100%

Tabela 39 - Distribuição da amostra por antiguidade

Antiguidade	n	%
1 a 4 anos	84	35,10%
5 a 9 anos	62	25,90%
10 a 14 anos	35	14,60%
15 a 19 anos	24	10,00%
20 a 24 anos	29	12,10%
25 a 29 anos	3	1,30%
30 a 34 anos	1	0,40%
> 34 anos	1	0,40%
Total	239	100%

Tabela 40 – Distribuição da amostra por vínculo profissional

Vínculo	n	%
Nomeação	16	6,69%
CTFP por tempo indeterminado	133	55,65%
CTFP a termo resolutivo	66	27,62%
CTFP a termo resolutivo incerto	12	5,02%
Comissão de Serviço	12	5,02%
Total	239	100%

Tabela 41 – Distribuição da amostra por carreira profissional

Carreira Profissional	n	%
Dirigente	7	2,93%
Especialista Informático	8	3,35%
Técnico Informático	14	5,86%
Técnico Superior	106	44,35%
Coordenador Técnico	13	5,44%
Assistente Técnico	70	29,29%
Assistente Operacional	16	6,69%
Encarregado Operacional	1	0,42%
Encarregado Geral	3	1,26%
Outra Categoria	1	0,42%
Total	239	100%

Tabela 42 - Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual?

Gostaria de continuar a desempenhar a sua função actual?		
Sim	194	81,17%
Não	45	18,83%
Total	239	100%

Tabela 43 - Gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de instituição?

Gostaria de continuar a trabalhar no mesmo tipo de Instituição?		
Sim	214	89,54%
Não	25	10,46%
Total	239	100%

Tabela 44- Qual o Instituto Politécnico onde desempenha funções?

Qual o Instituto Politécnico onde desempenha funções?		
Beja	7	2,93%
Bragança	1	0,42%
Castelo Branco	0	0,00%
Coimbra	17	7,11%
Guarda	2	0,84%
Leiria	84	35,15%
Lisboa	34	14,23%
Portalegre	26	10,88%
Santarém	24	10,04%
Setúbal	19	7,95%
Tomar	16	6,69%
Outros	9	3,77%
Total	239	100%

Anexo 6 – Testes de aderência à Normalidade

Tabela 45 – Testes de aderência à normalidade

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas_RSO	,122	239	,000	,953	239	,000
Percepções_RSO	,077	239	,001	,974	239	,000
Clima_Autentizótico	,085	239	,000	,981	239	,003
Empenhamento_Afectivo	,095	239	,000	,952	239	,000
Satisfação_Salário_Promoções	,089	239	,000	,959	239	,000
Satisfação_Trabalho_Colegas	,121	239	,000	,949	239	,000
Satisfação_Superiores	,097	239	,000	,954	239	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Anexo 7 – Coeficientes de correlação

Tabela 46 - Coeficientes de correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Práticas de RSO	1										
2. Percepções de RSO	0,796**	1									
3. Percepções de Clima Autentizótico	0,677**	0,776**	1								
4. Empenhamento Afectivo	0,369**	0,445**	0,536**	1							
5. Satisfação com Salário e Promoções	0,365**	0,426**	0,374**	0,141*	1						
6. Satisfação com Trabalho e Colegas	0,424**	0,506**	0,588**	0,611**	0,233**	1					
7. Satisfação com Superiores	0,433**	0,500**	0,614**	0,367**	0,270**	0,442**	1				
8. Género	0,046	0,084	0,133*	0,082	0,076	0,032	-0,019	1			
9. Idade	-0,044	-0,068	-0,073	-0,062	-0,131*	-0,074	-0,123	-0,037	1		
10. Habilitações	-0,058	-0,01	0,012	0,04	0,149*	0,009	0,036	0,061	-0,276**	1	
11. Antiguidade	-0,181**	-0,171**	-0,173**	0,003	-0,147*	-0,127	-0,205**	-0,076	0,710**	-0,227**	1

* valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

Tabela 47 - Coeficientes de correlação Ró de Spearman

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Práticas de RSO	1										
2.Percepções de RSO	0,775**	1									
3.Percepções de Clima Autentizótico	0,650**	0,739**	1								
4.Empenhamento Afectivo	0,331**	0,399**	0,481**	1							
5.Satisfação com Salário e Promoções	0,357**	0,419**	0,347**	0,116	1						
6.Satisfação com Trabalho e Colegas	0,421**	0,472**	0,577**	0,521**	0,229**	1					
7.Satisfação com Superiores	0,426**	0,524**	0,611**	0,398**	0,240**	0,477**	1				
8.Género	0,046	0,082	0,124	0,064	0,065	0,051	-0,024	1			
9.Idade	-0,057	-0,079	-0,085	-0,094	-0,170**	-0,105	0,152*	-0,055	1		
10.Habilitações	0	0,02	0,026	0,077	0,172**	0,038	0,077	0,059	-0,316**	1	
11.Antiguidade	-0,183**	-0,177**	-0,161*	0,016	-0,187**	-0,147*	-0,223**	-0,09	0,678**	-0,247**	1

* valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

Anexo 8 – *Outputs* dos modelos de regressão linear múltipla

8.1 Resultados da regressão linear para as percepções de RSO

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,193 ^a	,037	,025	1,251	,037	3,040	3	235	,030
2	,799 ^b	,638	,631	,789	,800	387,827	1	234	,000

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Práticas RSO

c. Dependent Variable: Percepções_RSO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,140	,576		8,930	,000		
	Género	,219	,190	,074	1,154	,250	,992	1,008
	habilitações	-,093	,112	-,055	-,830	,407	,946	1,057
	Antiguidade_An	-,031	,011	-,178	-2,706	,007	,944	1,059
2	(Constant)	1,890	,390		4,840	,000		
	Género	,133	,117	,045	1,139	,256	,991	1,009
	habilitações	,051	,070	,030	,731	,466	,936	1,068
	Antiguidade_An	-,003	,007	-,018	-,427	,669	,908	1,102
	Práticas RSO	,319	,016	,793	19,688	,000	,955	1,047

a. Dependent Variable: Percepções_RSO

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,282	3	4,761	3,040	,030 ^d
	Residual	368,006	235	1,566		
	Total	382,288	238			
2	Regression	243,759	1	60,940	102,938	,000 ^b
	Residual	138,529	234	,592		
	Total	382,288	238			

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Práticas RSO

c. Dependent Variable: Percepções_RSO

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,140	,576		8,930	,000		
	Género	,219	,190	,074	1,154	,250	,992	1,008
	habilitações	-,093	,112	-,055	-,830	,407	,946	1,057
	Antiguidade_An	-,031	,011	-,178	-2,706	,007	,944	1,059
2	(Constant)	1,890	,390		4,840	,000		
	Género	,133	,117	,045	1,139	,256	,991	1,009
	habilitações	,051	,070	,030	,731	,466	,936	1,068
	Antiguidade_An	-,003	,007	-,018	-,427	,669	,908	1,102
	Práticas RSO	,319	,016	,793	19,688	,000	,955	1,047

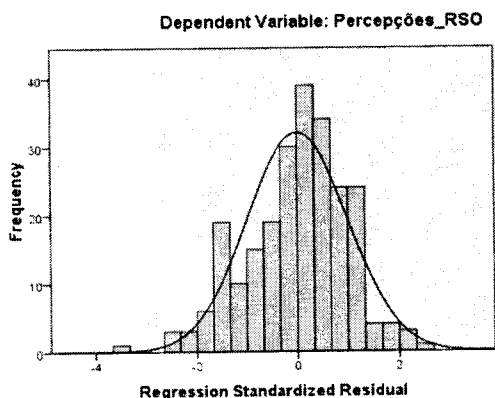
a. Dependent Variable: Percepções_RSO

Collinearity Diagnostics^a

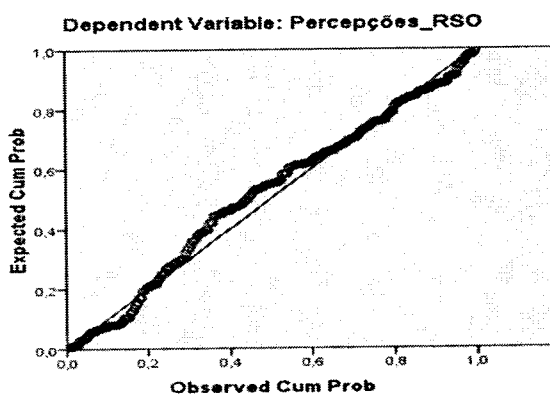
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Gênero	habilitações	Antiguidade_ An	Práticas_RSO
1	1	2,996	1,000	,00	,03	,00	,03	
	2	,714	2,048	,00	,88	,00	,06	
	3	,279	3,274	,01	,09	,02	,80	
	4	,011	16,803	,99	,00	,98	,11	
2	1	3,820	1,000	,00	,02	,00	,02	,01
	2	,721	2,302	,00	,91	,00	,04	,00
	3	,346	3,325	,00	,06	,00	,69	,09
	4	,104	6,072	,02	,01	,06	,12	,80
	5	,010	19,900	,98	,00	,93	,14	,10

a. Dependent Variable: Percepções_RSO

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

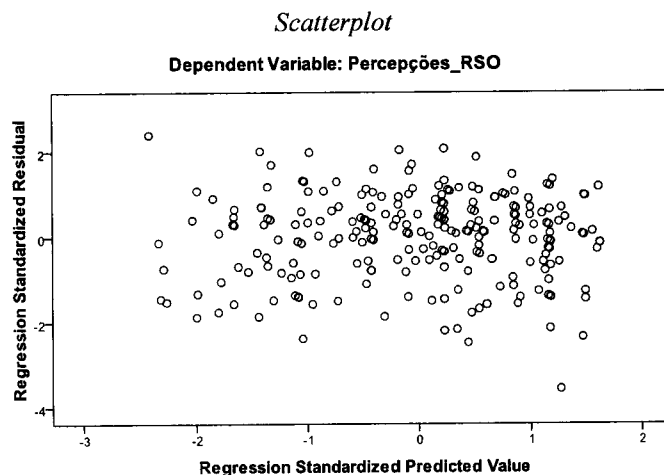


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_1 Percepções RSO
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,70292536
Most Extreme Differences	Absolute	,083
	Positive	,049
	Negative	-,083
Kolmogorov-Smirnov Z		1,280
Asymp. Sig. (2-tailed)		,075
Exact Sig. (2-tailed)		,071
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,071 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5¹⁴, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existir um valor superior a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

¹⁴ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

8.2 Resultados da regressão linear para o clima autentizótico

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.213 ^a	.045	.033	1,249	.045	3,729	3	235	.012	1,877
2	.780 ^b	.608	.602	.802	.563	336,511	1	234	.000	

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO

c. Dependent Variable: Clima_Autentizótico

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,460	3	5,820	3,729	.012 ^a
	Residual	366,814	235	1,561		
	Total	384,274	238			
2	Regression	233,822	4	58,456	90,917	.000 ^b
	Residual	150,452	234	.643		
	Total	384,274	238			

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO

c. Dependent Variable: Clima_Autentizótico

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,702	.575		8,183	.000		
	Género	.361	.189	.122	1,907	.058	.992	1,008
	habilitações	-.059	.112	-.034	-.524	.601	.946	1,057
	Antiguidade_An	-.030	.011	-.171	-2,613	.010	.944	1,059
2	(Constant)	.761	.427		1,783	.076		
	Género	.193	.122	.065	1,585	.114	.987	1,014
	habilitações	.013	.072	.007	.176	.860	.944	1,060
	Antiguidade_An	-.006	.007	-.035	-.820	.413	.916	1,092
	Percepções_RSO	.767	.042	.765	18,344	.000	.963	1,039

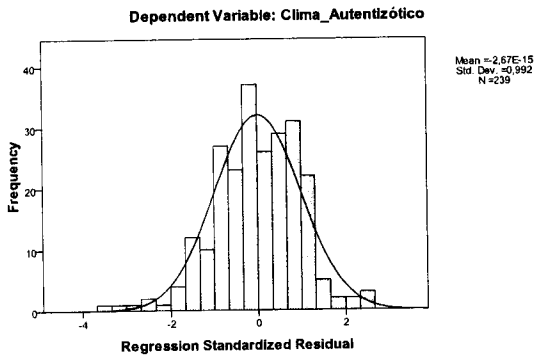
a. Dependent Variable: Clima_Autentizótico

Collinearity Diagnostics^a

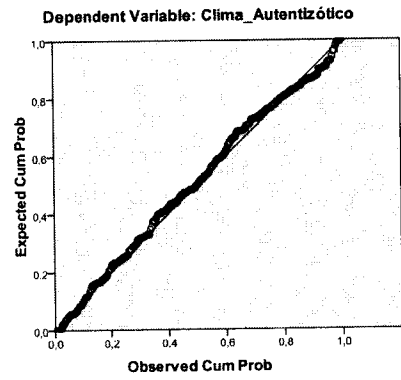
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Género	habilitações	Antiguidade_An	Percepções_RSO
1	1	2,996	1,000	.00	.03	.00	.03	
	2	.714	2,048	.00	.88	.00	.06	
	3	.279	3,274	.01	.09	.02	.80	
	4	.011	16,803	.99	.00	.98	.11	
2	1	3,892	1,000	.00	.02	.00	.02	.00
	2	.721	2,323	.00	.91	.00	.04	.00
	3	.324	3,464	.00	.07	.01	.77	.03
	4	.054	8,509	.02	.00	.13	.03	.82
	5	.009	20,460	.98	.00	.87	.14	.15

a. Dependent Variable: Clima_Autentizótico

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



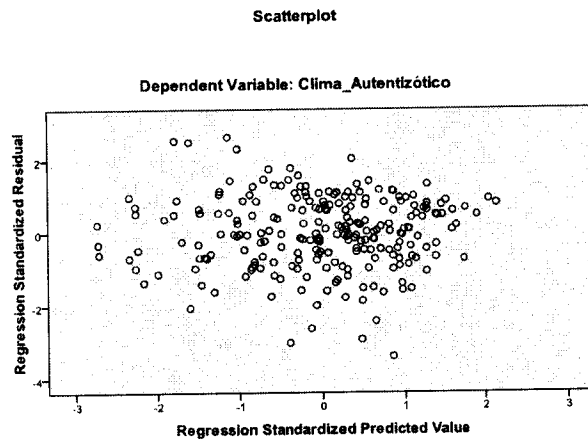
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_2_ Climas
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,79507963
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,041
	Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		,721
Asymp. Sig. (2-tailed)		,676
Exact Sig. (2-tailed)		,658
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Scatterplot



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,658 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5¹⁵, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existir um valor superior a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

8.3 Resultados da regressão linear para o empenhamento afectivo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.690 ^a	.008	-.004	1,241	.008	.646	3	235	.586	
2	.459 ^b	.211	.197	1,109	.202	60.030	1	234	.000	
3	.551 ^c	.304	.289	1,044	.093	31.067	1	233	.000	1.950

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO, Clima_Autenzótico

d. Dependent Variable: Empenhamento_Afectivo

¹⁵ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,982	3	,994	,646	,586 ^a
	Residual	361,837	235	1,540		
	Total	364,820	238			
2	Regression	76,856	4	19,214	15,613	,000 ^b
	Residual	287,964	234	1,231		
	Total	364,820	238			
3	Regression	110,734	5	22,147	20,309	,000 ^c
	Residual	254,086	233	1,090		
	Total	364,820	238			

a. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações

b. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), Antiguidade_An, Género, habilitações, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Empenhamento_Afectivo

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,797	,571		8,405	,000		
	Género	,232	,188	,081	1,236	,218	,992	1,008
	habilitações	,065	,111	,039	,582	,561	,946	1,057
	Antiguidade_An	,003	,011	,018	,265	,792	,944	1,059
2	(Constant)	2,494	,590		4,224	,000		
	Género	,134	,169	,047	,797	,426	,987	1,014
	habilitações	,107	,100	,064	1,069	,286	,944	1,060
	Antiguidade_An	,017	,010	,099	1,638	,103	,916	1,092
	Percepções_RSO	,448	,058	,459	7,748	,000	,963	1,039
3	(Constant)	2,133	,560		3,812	,000		
	Género	,043	,159	,015	,268	,789	,976	1,024
	habilitações	,101	,094	,060	1,072	,285	,944	1,060
	Antiguidade_An	,020	,010	,117	2,036	,043	,913	1,095
	Percepções_RSO	,084	,085	,086	,990	,323	,395	2,533
	Clima_Autentizótico	,475	,085	,487	5,574	,000	,392	2,554

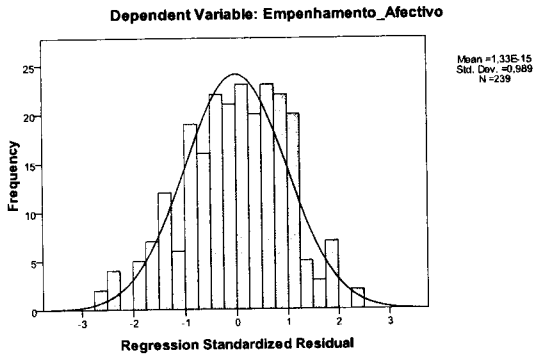
a. Dependent Variable: Empenhamento_Afectivo

Collinearity Diagnostics^a

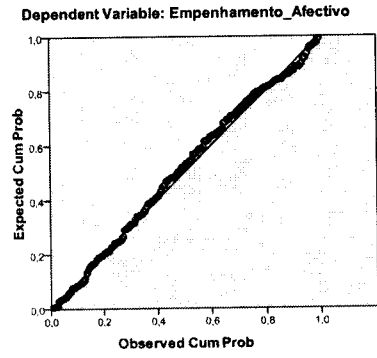
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Género	habilitações	Antiguidade_An	Percepções_RSO	Clima_Autentizótico
1	1	2,996	1,000	,00	,03	,00	,03		
	2	,714	2,048	,00	,88	,00	,06		
	3	,279	3,274	,01	,09	,02	,80		
	4	,011	16,803	,99	,00	,98	,11		
2	1	3,892	1,000	,00	,02	,00	,02	,00	
	2	,721	2,323	,00	,91	,00	,04	,00	
	3	,324	3,464	,00	,07	,01	,77	,03	
	4	,054	8,509	,02	,00	,13	,03	,82	
	5	,009	20,460	,98	,00	,87	,14	,15	
3	1	4,820	1,000	,00	,01	,00	,01	,00	,00
	2	,724	2,580	,00	,92	,00	,03	,00	,00
	3	,356	3,679	,00	,07	,00	,75	,01	,01
	4	,073	8,150	,03	,00	,12	,07	,08	,11
	5	,018	16,596	,00	,01	,01	,00	,86	,88
	6	,009	22,773	,97	,00	,87	,14	,05	,00

a. Dependent Variable: Empenhamento_Afectivo

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

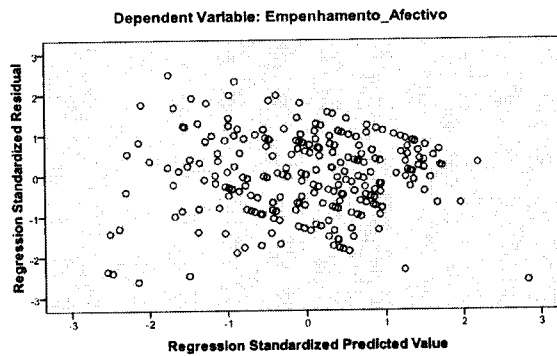


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_3_ Empenhame ntoA
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,03324081
Most Extreme Differences	Absolute	,044
	Positive	,036
	Negative	-,044
Kolmogorov-Smirnov Z		,681
Asymp. Sig. (2-tailed)		,742
Exact Sig. (2-tailed)		,725
Point Probability		,000

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Scatterplot



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,725 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5¹⁶, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existirem valores superior a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

8.4 Resultados da regressão linear para a satisfação com salários e promoções

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,198 ^a	,039	,027	1,354	,039	3,195	3	235	,024	
2	,455 ^b	,207	,194	1,233	,168	49,557	1	234	,000	
3	,459 ^c	,211	,194	1,233	,003	1,023	1	233	,313	1,978

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Salário_Promoções

¹⁶ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,575	3	5,858	3,195	,024 ^a
	Residual	430,896	235	1,834		
	Total	448,472	238			
2	Regression	92,882	4	23,221	15,281	,000 ^b
	Residual	355,589	234	1,520		
	Total	448,472	238			
3	Regression	94,437	5	18,887	12,430	,000 ^c
	Residual	354,035	233	1,519		
	Total	448,472	238			

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Salário_Promoções

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,096	,623		3,365	,001		
	Antiguidade_An	-,022	,012	-,116	-1,758	,080	,944	1,059
	Género	,191	,205	,060	,930	,353	,992	1,008
	habilitações	,220	,122	,119	1,806	,072	,946	1,057
2	(Constant)	-,230	,656		-,350	,727		
	Antiguidade_An	-,008	,011	-,041	-,678	,498	,916	1,092
	Género	,092	,187	,029	,490	,625	,987	1,014
	habilitações	,262	,111	,142	2,362	,019	,944	1,060
	Percepções_RSO	,452	,064	,418	7,040	,000	,963	1,039
3	(Constant)	-,307	,661		-,465	,643		
	Antiguidade_An	-,007	,011	-,038	-,623	,534	,913	1,095
	Género	,072	,188	,023	,383	,702	,976	1,024
	habilitações	,261	,111	,141	2,350	,020	,944	1,060
	Percepções_RSO	,374	,100	,346	3,732	,000	,395	2,533
	Clima_Autentizótico	,102	,100	,094	1,011	,313	,392	2,554

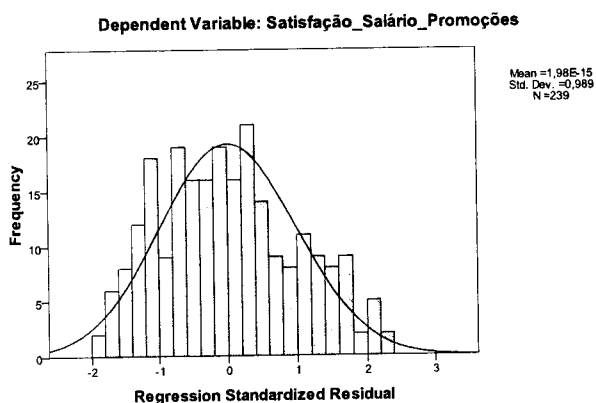
a. Dependent Variable: Satisfação_Salário_Promoções

Collinearity Diagnostics^a

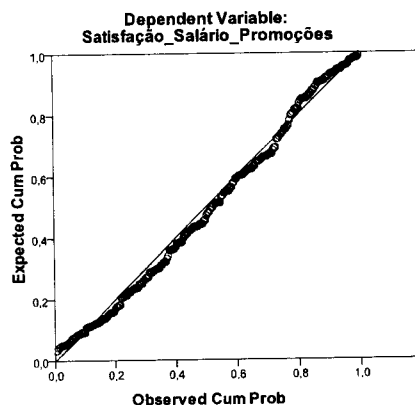
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Antiguidade_An	Género	habilitações	Percepções_RSO	Clima_Autentizótico
1	1	2,996	1,000	,00	,03	,03	,00		
	2	,714	2,048	,00	,06	,88	,00		
	3	,279	3,274	,01	,80	,09	,02		
	4	,011	16,803	,99	,11	,00	,98		
2	1	3,892	1,000	,00	,02	,02	,00	,00	
	2	,721	2,323	,00	,04	,91	,00	,00	
	3	,324	3,464	,00	,77	,07	,01	,03	
	4	,054	8,509	,02	,03	,00	,13	,82	
	5	,009	20,460	,98	,14	,00	,87	,15	
3	1	4,820	1,000	,00	,01	,01	,00	,00	,00
	2	,724	2,580	,00	,03	,92	,00	,00	,00
	3	,356	3,679	,00	,75	,07	,00	,01	,01
	4	,073	8,150	,03	,07	,00	,12	,08	,11
	5	,018	16,596	,00	,00	,01	,01	,86	,88
	6	,009	22,773	,97	,14	,00	,87	,05	,00

a. Dependent Variable: Satisfação_Salário_Promoções

Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

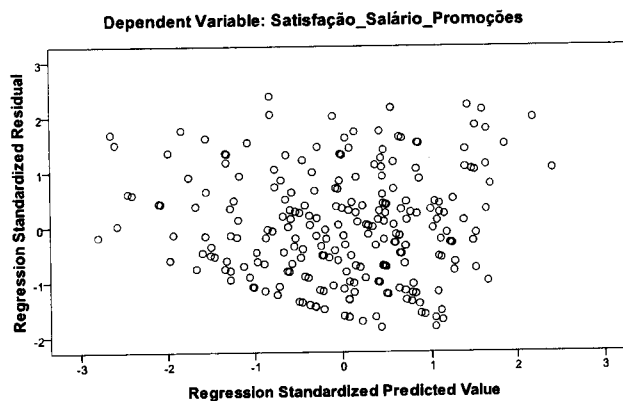


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_ SatisfacaoPro Remu
N		239
Normal Parameters ^{a..b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,21415755
Most Extreme Differences	Absolute	,049
	Positive	,049
	Negative	-,038
Kolmogorov-Smirnov Z		,760
Asymp. Sig. (2-tailed)		,611
Exact Sig. (2-tailed)		,593
Point Probability		,000

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

Scatterplot



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,593 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5¹⁷, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existir valores superiores a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

8.5 Resultados da regressão linear para a satisfação com trabalho e colegas

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,131 ^a	,017	,004	1,110	,017	1,357	3	235	,257	
2	,507 ^b	,257	,245	,967	,240	75,745	1	234	,000	
3	,595 ^c	,354	,340	,903	,097	34,974	1	233	,000	2,197

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas

¹⁷ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,016	3	1,672	1,357	,257 ^a
	Residual	289,504	235	1,232		
	Total	294,519	238			
2	Regression	75,811	4	18,953	20,278	,000 ^b
	Residual	218,709	234	,935		
	Total	294,519	238			
3	Regression	104,355	5	20,871	25,572	,000 ^c
	Residual	190,164	233	,816		
	Total	294,519	238			

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,252	,510		10,288	,000		
	Antiguidade_An	-,020	,010	-,130	-1,954	,052	,944	1,059
	Género	,060	,168	,023	,357	,721	,992	1,008
	habilitações	-,033	,100	-,022	-,329	,742	,946	1,057
2	(Constant)	2,997	,515		5,824	,000		
	Antiguidade_An	-,006	,009	-,041	-,696	,487	,916	1,092
	Género	-,036	,147	-,014	-,244	,807	,987	1,014
	habilitações	,008	,087	,005	,093	,926	,944	1,060
	Percepções_RSO	,439	,050	,500	8,703	,000	,963	1,039
3	(Constant)	2,666	,484		5,506	,000		
	Antiguidade_An	-,004	,008	-,024	-,427	,670	,913	1,095
	Género	-,120	,138	-,046	-,869	,386	,976	1,024
	habilitações	,003	,081	,002	,032	,975	,944	1,060
	Percepções_RSO	,105	,074	,119	1,423	,156	,395	2,533
	Clima_Autentizótico	,436	,074	,498	5,914	,000	,392	2,554

a. Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas

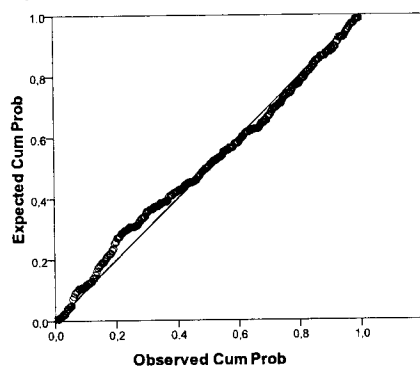
Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Antiguidade_ An	Género	habilitações	Percepções_ RSO	Clima_ Autentizótico
1	1	2,996	1,000	,00	,03	,03	,00		
	2	,714	2,048	,00	,06	,88	,00		
	3	,279	3,274	,01	,80	,09	,02		
	4	,011	16,803	,99	,11	,00	,98		
2	1	3,892	1,000	,00	,02	,02	,00	,00	
	2	,721	2,323	,00	,04	,91	,00	,00	
	3	,324	3,464	,00	,77	,07	,01	,03	
	4	,054	8,509	,02	,03	,00	,13	,82	
	5	,009	20,460	,98	,14	,00	,87	,15	
3	1	4,820	1,000	,00	,01	,01	,00	,00	,00
	2	,724	2,580	,00	,03	,92	,00	,00	,00
	3	,356	3,679	,00	,75	,07	,00	,01	,01
	4	,073	8,150	,03	,07	,00	,12	,08	,11
	5	,018	16,596	,00	,00	,01	,01	,86	,88
	6	,009	22,773	,97	,14	,00	,87	,05	,00

a. Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas

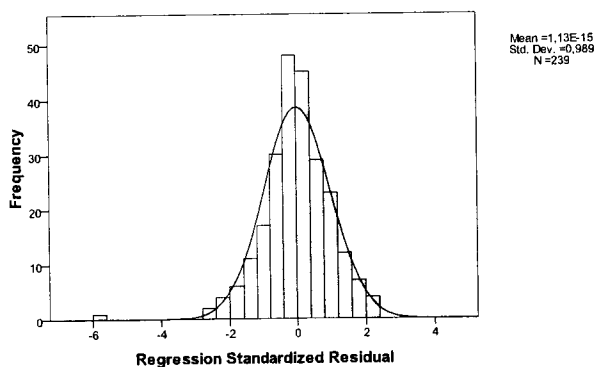
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas



Histogram

Dependent Variable: Satisfação_Trabalho_Colegas

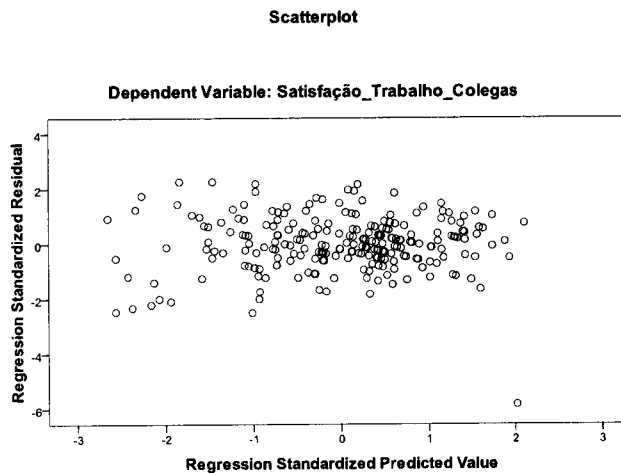


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_5_ Satisfacao Traba Colegas
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,80263622
Most Extreme Differences	Absolute	,052
	Positive	,027
	Negative	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z		,807
Asymp. Sig. (2-tailed)		,532
Exact Sig. (2-tailed)		,515
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,515 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5^{18} , o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existirem valores superiores a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

¹⁸ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

8.6 Resultados da regressão linear para a satisfação com superiores

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,208 ^a	,043	,031	1,546	,043	3,536	3	235	,015	
2	,519 ^b	,269	,257	1,354	,226	72,342	1	234	,000	
3	,632 ^c	,400	,387	1,229	,131	50,740	1	233	,000	1,909

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Superiores

ANOVA^d

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,346	3	8,449	3,536	,015 ^a
	Residual	561,428	235	2,389		
	Total	586,774	238			
2	Regression	157,926	4	39,482	21,543	,000 ^b
	Residual	428,848	234	1,833		
	Total	586,774	238			
3	Regression	234,615	5	46,923	31,046	,000 ^c
	Residual	352,159	233	1,511		
	Total	586,774	238			

a. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An

b. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO

c. Predictors: (Constant), habilitações, Género, Antiguidade_An, Percepções_RSO, Clima_Autentizótico

d. Dependent Variable: Satisfação_Superiores

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,269	,711		7,412	,000		
	Antiguidade_An	-,045	,014	-,210	-3,191	,002	,944	1,059
	Género	-,124	,234	-,034	-,531	,596	,992	1,008
	habilitações	-,020	,139	-,009	-,143	,887	,946	1,057
2	(Constant)	2,184	,721		3,031	,003		
	Antiguidade_An	-,026	,013	-,123	-2,109	,036	,916	1,092
	Género	-,256	,206	-,070	-1,243	,215	,987	1,014
	habilitações	,036	,122	,017	,297	,766	,944	1,060
	Percepções_RSO	,600	,071	,484	8,505	,000	,963	1,039
3	(Constant)	1,641	,659		2,491	,013		
	Antiguidade_An	-,022	,011	-,103	-1,938	,054	,913	1,095
	Género	-,393	,188	-,108	-2,096	,037	,976	1,024
	habilitações	,027	,111	,013	,245	,806	,944	1,060
	Percepções_RSO	,053	,100	,043	,528	,598	,395	2,533
	Clima_Autentizótico	,714	,100	,578	7,123	,000	,392	2,554

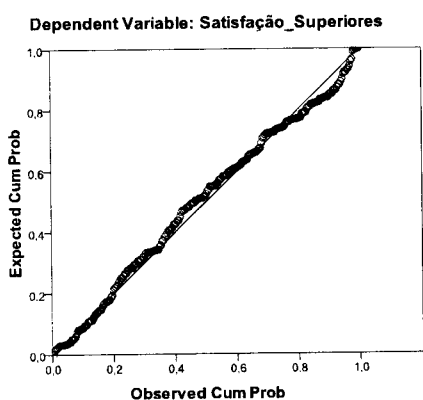
a. Dependent Variable: Satisfação_Superiores

Collinearity Diagnostics^a

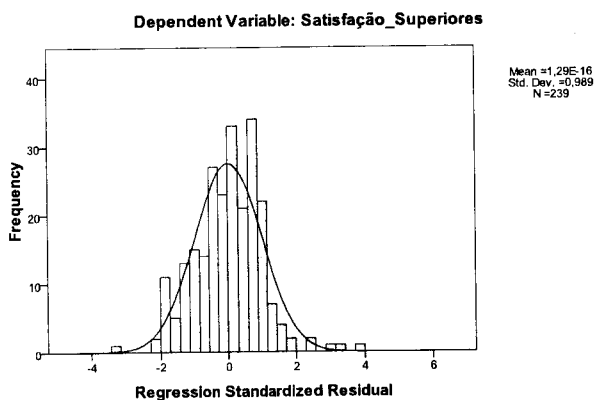
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	Antiguidade_ An	Gênero	habilitações	Percepções_ RSO	Clima_ Autentizôico
1	1	2,996	1,000	,00	,03	,03	,00		
	2	,714	2,048	,00	,06	,88	,00		
	3	,279	3,274	,01	,80	,09	,02		
	4	,011	16,803	,99	,11	,00	,98		
2	1	3,892	1,000	,00	,02	,02	,00	,00	
	2	,721	2,323	,00	,04	,91	,00	,00	
	3	,324	3,464	,00	,77	,07	,01	,03	
	4	,054	8,509	,02	,03	,00	,13	,82	
	5	,009	20,460	,98	,14	,00	,87	,15	
3	1	4,820	1,000	,00	,01	,01	,00	,00	,00
	2	,724	2,580	,00	,03	,92	,00	,00	,00
	3	,356	3,679	,00	,75	,07	,00	,01	,01
	4	,073	8,150	,03	,07	,00	,12	,08	,11
	5	,018	16,596	,00	,00	,01	,01	,86	,88
	6	,009	22,773	,97	,14	,00	,87	,05	,00

a. Dependent Variable: Satisfação_Superiores

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram

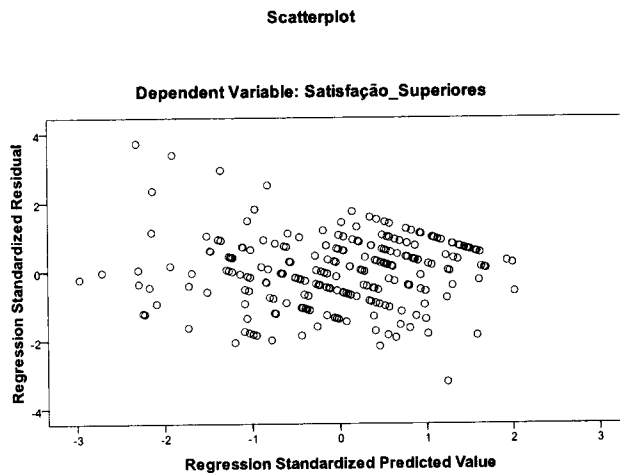


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		RES_6_ Satisfação Superio
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,21324474
Most Extreme Differences	Absolute	,055
	Positive	,055
	Negative	-,045
Kolmogorov-Smirnov Z		,844
Asymp. Sig. (2-tailed)		,475
Exact Sig. (2-tailed)		,459
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Os valores do gráfico de probabilidade normal distribuem-se mais ou menos na diagonal principal, o que sugere que os erros possuem distribuição normal. O histograma dos resíduos sugere o mesmo resultado, pois excepto ligeiros afastamentos, o histograma segue uma distribuição próxima do normal. Associado ao teste de Kolmogorov-Smirnov dos resíduos não estandardizados está um valor p exacto de 0,459 ($\geq \alpha = 0,01$ ou 0,05) não se rejeita a hipótese nula de que os resíduos seguem uma distribuição normal para os habituais níveis de significância. Concluiu-se que os resíduos seguem uma distribuição normal.

A observação do *Scatterplot* sugere que os resíduos distribuem-se de forma mais ou menos aleatória em torno de $e_i = 0$, não sendo evidente um padrão crescente, decrescente ou outro. Este resultado sugere que os resíduos são homocedásticos (constantes).

Os valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) são sempre inferiores a 5¹⁹, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade. Os Valores de *Tolerance* são superiores a 0,1 o que corrobora o avançado anteriormente. Os valores do *Condition Index* são todos inferiores a 30 (apesar de existirem valores superior a 15) pelo que se confirma não existir sérios problemas de multicolinearidade.

¹⁹ Como refere Maroco (2007, p. 603) “valores de VIF superiores a 5 (...) ou mesmo a 10 (...) indicam problemas com a estimação (...) devido à presença de multicolineariedade nas variáveis independentes”.

Anexo 9 - Testes referentes às análises diferenciais

9.1. Género

Tabela 48 - Teste da normalidade entre os grupos

Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Género	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	Feminino	,119	181	,000
	Masculino	,129	58	,018
Percepções de RSO	Feminino	,090	181	,001
	Masculino	,083	58	,200*
Percepções de Clima autentizótico	Feminino	,090	181	,001
	Masculino	,078	58	,200*
Empenhamento afectivo	Feminino	,090	181	,001
	Masculino	,138	58	,007
Satisfação com salário e promoções	Feminino	,104	181	,000
	Masculino	,126	58	,023
Satisfação com trabalho e colegas	Feminino	,128	181	,000
	Masculino	,163	58	,001
Satisfação com superiores	Feminino	,102	181	,000
	Masculino	,110	58	,079

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 49 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	0,048	1	237	0,827
Percepções de RSO	0,476	1	237	0,491
Percepções Clima autentizótico	0,011	1	237	0,917
Empenhamento afectivo	2,987	1	237	0,085
Satisfação com salário e promoções	0,033	1	237	0,856
Satisfação trabalho e colegas	0,552	1	237	0,458
Satisfação com superiores	1,133	1	237	0,288

9.2. Idade

Tabela 50 - Teste da normalidade entre os grupos

Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Idade	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	22-31	0,128	68	0,008
	32-41	0,111	92	0,007
	42 ou mais	0,134	79	0,001
Percepções RSO	22-31	0,064	68	0,200*
	32-41	0,127	92	0,001
	42 ou mais	0,085	79	0,200*
Percepções de Clima Autentizótico	22-31	0,077	68	0,200*
	32-41	0,074	92	0,200*
	42 ou mais	0,133	79	0,001
Empenhamento Afectivo	22-31	0,166	68	0,000
	32-41	0,104	92	0,015
	42 ou mais	0,079	79	0,200*
Satisfação com Salário e Promoções	22-31	0,087	68	0,200*
	32-41	0,094	92	0,044
	42 ou mais	0,091	79	0,099
Satisfação com Trabalho e Colegas	22-31	0,110	68	0,041
	32-41	0,124	92	0,001
	42 ou mais	0,128	79	0,003
Satisfação com Superiores	22-31	0,147	68	0,001
	32-41	0,097	92	0,033
	42 ou mais	0,146	79	0,000

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 51 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	0,014	2	236	0,986
Percepções de RSO	2,540	2	236	0,081
Percepções de Clima Autentizótico	2,101	2	236	0,125
Empenhamento Afectivo	0,510	2	236	0,601
Satisfação com Salário e Promoções	0,965	2	236	0,382
Satisfação com Trabalho e Colegas	0,738	2	236	0,479
Satisfação com Superiores	2,628	2	236	0,074

9.3. Habilitações

Tabela 52 - Teste da normalidade entre os grupos

Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Habilitações	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	Secundário	,105	65	,075
	Superior	,138	174	,000
Percepções de RSO	Secundário	,079	65	,200 [*]
	Superior	,095	174	,001
Percepções de Clima de Autentizótico	Secundário	,130	65	,009
	Superior	,078	174	,012
Empenhamento Afectivo	Secundário	,101	65	,098
	Superior	,102	174	,000
Satisfação com Salário e Promoções	Secundário	,117	65	,028
	Superior	,092	174	,001
Satisfação com Trabalho e Colegas	Secundário	,119	65	,023
	Superior	,122	174	,000
Satisfação com Superiores	Secundário	,141	65	,003
	Superior	,096	174	,000

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 53 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	1,939	1	237	0,165
Percepções de RSO	1,163	1	237	0,282
Percepções de Clima Autentizótico	0,237	1	237	0,627
Empenhamento Afectivo	0,154	1	237	0,695
Satisfação com Salário e Promoções	2,895	1	237	0,090
Satisfação com Trabalho e Colegas	1,981	1	237	0,161
Satisfação com Superiores	0,865	1	237	0,353

9.4. Antiguidade

Tabela 54 - Teste da normalidade entre os grupos

Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Antiguidade	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	1 - 7 anos	0,137	115	0,000
	8 - 15	0,094	71	0,200*
	16 ou +	0,127	53	0,033
Percepções de RSO	1 - 7 anos	0,109	115	0,002
	8 - 15	0,143	71	0,001
	16 ou +	0,072	53	0,200*
Percepções de Clima autentizótico	1 - 7 anos	0,065	115	0,200*
	8 - 15	0,120	71	0,014
	16 ou +	0,110	53	0,153
Empenhamento Afectivo	1 - 7 anos	0,141	115	0,000
	8 - 15	0,077	71	0,200*
	16 ou +	0,105	53	0,200*
Satisfação com Salário e Promoções	1 - 7 anos	0,103	115	0,004
	8 - 15	0,09	71	0,200*
	16 ou +	0,113	53	0,089
Satisfação com Trabalho e Colegas	1 - 7 anos	0,096	115	0,011
	8 - 15	0,128	71	0,006
	16 ou +	0,180	53	0,000
Satisfação com Superiores	1 - 7 anos	0,130	115	0,000
	8 - 15	0,117	71	0,018
	16 ou +	0,148	53	0,005

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 55 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	0,723	2	236	0,486
Percepções de RSO	1,239	2	236	0,291
Percepções de Clima Autentizótico	1,050	2	236	0,351
Empenhamento Afectivo	0,360	2	236	0,698
Satisfação com Salário e Promoções	0,679	2	236	0,508
Satisfação com Trabalho e Colegas	0,126	2	236	0,882
Satisfação com Superiores	0,368	2	236	0,692

9.5. Estado Civil

Tabela 56 – Teste da normalidade entre os grupos

Shapiro-Wilk				
	Estado Civil	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	Solteiro	,943	67	,004
	Casado/União	,950	148	,000
	Divorciado/Viúvo	,932	24	,109
Percepções de RSO	Solteiro	,959	67	,025
	Casado/União	,966	148	,001
	Divorciado/Viúvo	,968	24	,611
Percepções de Clima Autentizótico	Solteiro	,978	67	,287
	Casado/União	,980	148	,027
	Divorciado/Viúvo	,964	24	,513
Empenhamento Afectivo	Solteiro	,890	67	,000
	Casado/União	,963	148	,000
	Divorciado/Viúvo	,950	24	,275
Satisfação com Salário e Promoções	Solteiro	,963	67	,046
	Casado/União	,951	148	,000
	Divorciado/Viúvo	,920	24	,059
Satisfação com Trabalho e Colegas	Solteiro	,868	67	,000
	Casado/União	,967	148	,001
	Divorciado/Viúvo	,973	24	,746
Satisfação com Superiores	Solteiro	,951	67	,010
	Casado/União	,954	148	,000
	Divorciado/Viúvo	,919	24	,056

a. Teste de K-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 57 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	0,39	2	236	0,67
Percepções de RSO	0,28	2	236	0,76
Percepções de Clima autentizótico	0,04	2	236	0,96
Empenhamento afectivo	0,00	2	236	1,00
Satisfação com salário e promoções	2,87	2	236	0,06
Satisfação com trabalho e colegas	0,44	2	236	0,64
Satisfação com superiores	0,86	2	236	0,43

9.6. Carreira Profissional

Tabela 58 - Teste da normalidade entre os grupos

	Carreira Profissional	Shapiro-Wilk		
		Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	Dirigente, Espec.Infor. e	,939	33	,063
	Técnico Superior	,940	106	,000
	Coordenador Técnico e Outros	,956	80	,008
	Assistente Oper. e Outros	,922	20	,109
Percepções de RSO	Dirigente, Espec.Infor. e	,940	33	,067
	Técnico Superior	,969	106	,013
	Coordenador Técnico e Outros	,966	80	,030
	Assistente Oper. e Outros	,947	20	,329
Percepções de Clima autentizótico	Dirigente, Espec.Infor. e	,968	33	,434
	Técnico Superior	,981	106	,139
	Coordenador Técnico e Outros	,948	80	,003
	Assistente Oper. e Outros	,943	20	,271
Empenhamento afectivo	Dirigente, Espec.Infor. e	,954	33	,173
	Técnico Superior	,956	106	,001
	Coordenador Técnico e Outros	,933	80	,000
	Assistente Oper. e Outros	,926	20	,130
Satisfação com salário e promoções	Dirigente, Espec.Infor. e	,970	33	,490
	Técnico Superior	,972	106	,025
	Coordenador Técnico e Outros	,950	80	,003
	Assistente Oper. e Outros	,881	20	,019
Satisfação com trabalho e colegas	Dirigente, Espec.Infor. e	,901	33	,006
	Técnico Superior	,981	106	,122
	Coordenador Técnico e Outros	,911	80	,000
	Assistente Oper. e Outros	,932	20	,170
Satisfação com superiores	Dirigente, Espec.Infor. e	,944	33	,088
	Técnico Superior	,942	106	,000
	Coordenador Técnico e Outros	,961	80	,016
	Assistente Oper. e Outros	,905	20	,052

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 59 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	1,061	3	235	,367
Percepções de RSO	1,669	3	235	,174
Percepções de Clima Autentizótico	2,585	3	235	,054
Empenhamento Afectivo	4,353	3	235	,005
Satisfação com Salário e Promoções	3,379	3	235	,019
Satisfação com Trabalho e Colegas	3,299	3	235	,021
Satisfação com Superiores	1,428	3	235	,235

9.7. Vínculo Profissional

Tabela 60 - Teste da normalidade entre os grupos

Kolmogorov-Smirnov ^a				
	Vínculo Profissional	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,150	79	,000
	Nomeação, Com. Servi. e	,112	160	,000
Percepções de RSO	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,079	79	,200*
	Nomeação, Com. Servi. e	,096	160	,001
Percepções de Clima autenticizótico	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,088	79	,200*
	Nomeação, Com. Servi. e	,085	160	,007
Empenhamento afectivo	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,104	79	,033
	Nomeação, Com. Servi. e	,096	160	,001
Satisfação com salário e promoções	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,078	79	,200*
	Nomeação, Com. Servi. e	,111	160	,000
Satisfação com trabalho e colegas	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,092	79	,093
	Nomeação, Com. Servi. e	,147	160	,000
Satisfação com superiores	C.T. F. P. Termo Certo/Incerto	,136	79	,001
	Nomeação, Com. Servi. e	,124	160	,000

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 61 - Teste à homocedasticidade das variâncias

	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	,141	1	237	,708
Percepções de RSO	2,013	1	237	,157
Percepções de Clima Autenticizótico	1,114	1	237	,292
Empenhamento Afectivo	,331	1	237	,565
Satisfação com Salário e Promoções	,372	1	237	,543
Satisfação com Trabalho e Colegas	,260	1	237	,610
Satisfação com Superiores	,725	1	237	,396

9.8. Institutos Politécnicos

Tabela 62 - Teste da normalidade entre os grupos

		Shapiro-Wilk		
	Institutos Politécnicos	Estatística	gl	Sig.
Práticas de RSO	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,967	19	,705
	Instituto Politécnico Coimbra	,923	17	,167
	Instituto Politécnico Leiria	,918	84	,000
	Instituto Politécnico Lisboa	,941	34	,064
	Instituto Politécnico Portalegre	,909	26	,025
	Instituto Politécnico Santarém	,947	24	,232
	Instituto Politécnico Setúbal	,973	19	,843
	Instituto Politécnico Tomar	,954	16	,549
Percepções de RSO	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,901	19	,050
	Instituto Politécnico Coimbra	,951	17	,472
	Instituto Politécnico Leiria	,922	84	,000
	Instituto Politécnico Lisboa	,954	34	,158
	Instituto Politécnico Portalegre	,943	26	,156
	Instituto Politécnico Santarém	,979	24	,882
	Instituto Politécnico Setúbal	,973	19	,833
	Instituto Politécnico Tomar	,980	16	,964
Percepções de Clima Autentizótico	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,928	19	,156
	Instituto Politécnico Coimbra	,934	17	,252
	Instituto Politécnico Leiria	,980	84	,214
	Instituto Politécnico Lisboa	,975	34	,601
	Instituto Politécnico Portalegre	,960	26	,388
	Instituto Politécnico Santarém	,964	24	,528
	Instituto Politécnico Setúbal	,950	19	,392
	Instituto Politécnico Tomar	,972	16	,865
Empenhamento Afectivo	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,930	19	,175
	Instituto Politécnico Coimbra	,815	17	,003
	Instituto Politécnico Leiria	,953	84	,004
	Instituto Politécnico Lisboa	,933	34	,038
	Instituto Politécnico Portalegre	,922	26	,049
	Instituto Politécnico Santarém	,933	24	,112
	Instituto Politécnico Setúbal	,894	19	,038
	Instituto Politécnico Tomar	,860	16	,020
Satisfação com Salário e Promoções	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,861	19	,010
	Instituto Politécnico Coimbra	,911	17	,104
	Instituto Politécnico Leiria	,979	84	,193
	Instituto Politécnico Lisboa	,929	34	,030
	Instituto Politécnico Portalegre	,857	26	,002
	Instituto Politécnico Santarém	,919	24	,056
	Instituto Politécnico Setúbal	,931	19	,178
	Instituto Politécnico Tomar	,939	16	,334
Satisfação com Trabalho e Colegas	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,977	19	,903
	Instituto Politécnico Coimbra	,942	17	,349
	Instituto Politécnico Leiria	,963	84	,015
	Instituto Politécnico Lisboa	,903	34	,006
	Instituto Politécnico Portalegre	,974	26	,727
	Instituto Politécnico Santarém	,845	24	,002
	Instituto Politécnico Setúbal	,954	19	,454
	Instituto Politécnico Tomar	,894	16	,064
Satisfação com Superiores	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	,956	19	,497
	Instituto Politécnico Coimbra	,934	17	,253
	Instituto Politécnico Leiria	,946	84	,001
	Instituto Politécnico Lisboa	,966	34	,363
	Instituto Politécnico Portalegre	,850	26	,001
	Instituto Politécnico Santarém	,947	24	,235
	Instituto Politécnico Setúbal	,885	19	,026
	Instituto Politécnico Tomar	,919	16	,163

a. Teste de k-S com a correcção de Lilliefors

Tabela 63 - Teste à homocedasticidade das variâncias (Institutos Politécnicos)

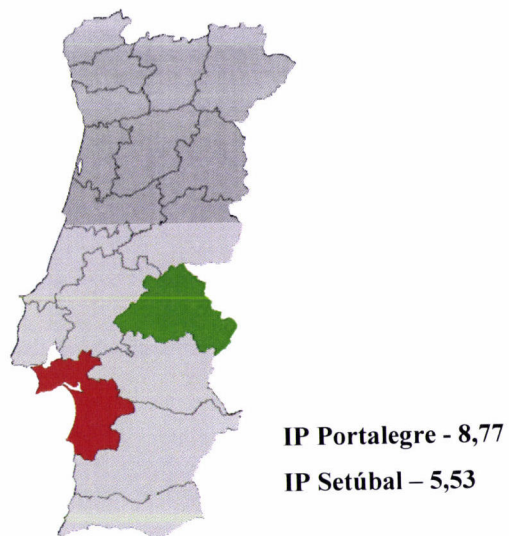
	Estatística Levene	gl 1	gl 2	Sig.
Práticas de RSO	1,258	7	231	0,272
Percepções de RSO	1,611	7	231	0,133
Clima autenticizótico	1,588	7	231	0,140
Empenhamento afectivo	0,172	7	231	0,991
Satisfação com salário e	0,754	7	231	0,627
Satisfação com trabalho e	0,648	7	231	0,716
Satisfação superiores	0,646	7	231	0,717

Tabela 64 – Síntese de Rank das médias

	Institutos Politécnicos	N	Média
Práticas de RSO	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	94,50
	Instituto Politécnico Coimbra	17	120,88
	Instituto Politécnico Leiria	84	144,86
	Instituto Politécnico Lisboa	34	102,90
	Instituto Politécnico Portalegre	26	153,10
	Instituto Politécnico Santarém	24	84,44
	Instituto Politécnico Setúbal	19	80,68
	Instituto Politécnico Tomar	16	101,44
Percepções de RSO	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	100,37
	Instituto Politécnico Coimbra	17	121,24
	Instituto Politécnico Leiria	84	141,83
	Instituto Politécnico Lisboa	34	88,21
	Instituto Politécnico Portalegre	26	159,52
	Instituto Politécnico Santarém	24	89,81
	Instituto Politécnico Setúbal	19	97,76
	Instituto Politécnico Tomar	16	102,44
Empenhamento Afectivo	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	124,18
	Instituto Politécnico Coimbra	17	127,12
	Instituto Politécnico Leiria	84	123,71
	Instituto Politécnico Lisboa	34	113,15
	Instituto Politécnico Portalegre	26	150,33
	Instituto Politécnico Santarém	24	100,56
	Instituto Politécnico Setúbal	19	111,53
	Instituto Politécnico Tomar	16	92,47
Satisfação com Salário e Promoções	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	92,11
	Instituto Politécnico Coimbra	17	127,76
	Instituto Politécnico Leiria	84	143,45
	Instituto Politécnico Lisboa	34	117,28
	Instituto Politécnico Portalegre	26	94,98
	Instituto Politécnico Santarém	24	96,38
	Instituto Politécnico Setúbal	19	90,68
	Instituto Politécnico Tomar	16	138,47
Satisfação com Trabalho e Colegas	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	112,74
	Instituto Politécnico Coimbra	17	132,21
	Instituto Politécnico Leiria	84	133,25
	Instituto Politécnico Lisboa	34	108,50
	Instituto Politécnico Portalegre	26	143,06
	Instituto Politécnico Santarém	24	93,15
	Instituto Politécnico Setúbal	19	92,37
	Instituto Politécnico Tomar	16	106,16
Satisfação com Superiores	Institutos Politécnicos de Beja, Bragança, Guarda e Outros	19	116,53
	Instituto Politécnico Coimbra	17	102,47
	Instituto Politécnico Leiria	84	130,94
	Instituto Politécnico Lisboa	34	117,43
	Instituto Politécnico Portalegre	26	149,58
	Instituto Politécnico Santarém	24	80,23
	Instituto Politécnico Setúbal	19	111,08
	Instituto Politécnico Tomar	16	112,97

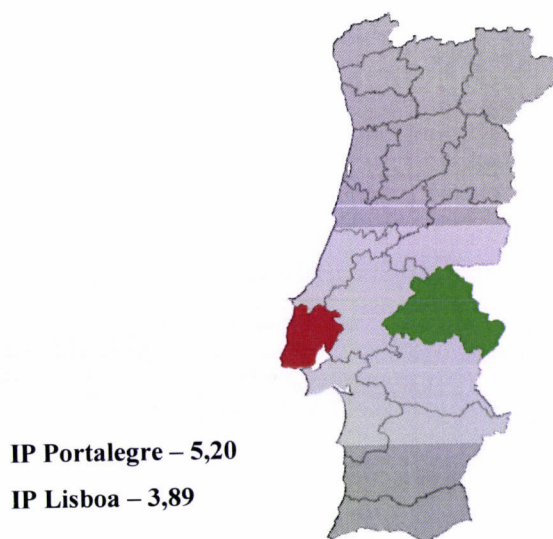
9.8.1. Valores médios por variável

Figura 2 – Práticas de RSO



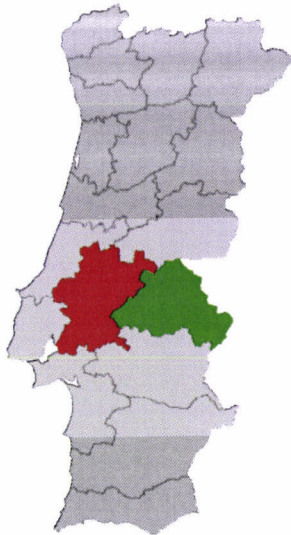
Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável

Figura 3 – Percepções de RSO



Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável

Figura 4 – Percepções de Clima Autentizótico

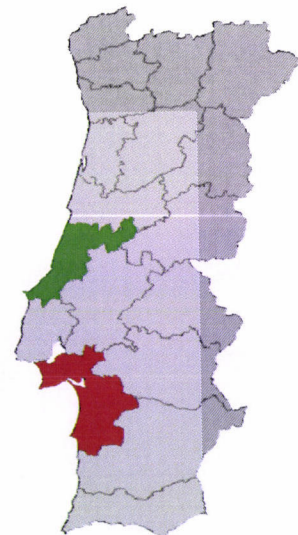


IP Portalegre – 5,05

IP Santarém – 3,82

Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável

Figura 5 – Satisfação com os salários e promoções

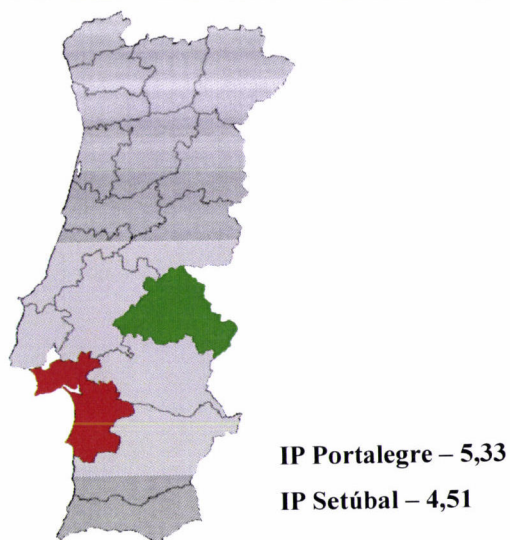


IP Leiria – 3,42

IP Setúbal – 2,37

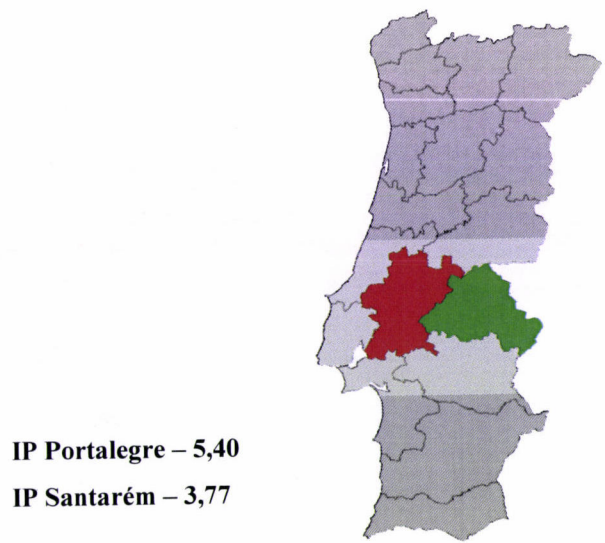
Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável

Figura 6 – Satisfação com o trabalho e colegas



Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável

Figura 7 – Satisfação com os superiores



Obs. Apresenta-se o valor mais alto e o valor mais baixo para cada variável